



**T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**EĞİTİM YÖNETİMİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
(İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ)**

Yüksek Lisans Tezi

HÜRRİYET DEĞERLİ ÖZDEMİR

İstanbul, 2007



**T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**EĞİTİM YÖNETİMİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
(İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ)**

Yüksek Lisans Tezi

HÜRRİYET DEĞERLİ ÖZDEMİR

Danışman: PROF.DR. HÜLYA BAYKAL

İstanbul, 2007

Eğitim Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi
(İstanbul ili örneği)

Hürriyet DEĞERLİ ÖZDEMİR

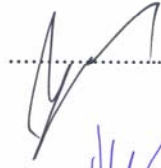
ONAY

Jüri:

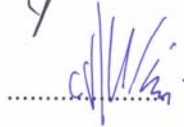
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Hülya BAKAL



Üye : Prof. Dr. Adil GAĞLAR



Üye : Dr. Muhtafa FARUKOĞLU



Yüksek lisans tezi onay tarihi: 14./03./2007

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Hürriyet DEĞERLİ ÖZDEMİR
Programı	: Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Hülya BAYKAL
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – Ocak 2007
Anahtar Kelimeler	: Eğitimde Kalite, Toplam Kalite Yönetimi

ÖZET

EĞİTİM YÖNETİMİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Milli Eğitim Bakanlığı okulda hatta sınıfta kalitenin öneminin farkında olarak 7 yıldır Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi'ni gerçekleştirmektedir. Projenin okul ve kurumlar üzerinde yaptığı etki ve var olan durum, çalışmalarda harcanan emek açısından önemlidir. Toplam Kalite Yönetiminin çağdaş katılımcı yönetim anlayışında bütün kamu kurumlarında olduğu gibi Milli Eğitim Sistemimizde de alışma ve uygulama süreci yaşanmıştır. Eğitim programlarının değişimi, öğrenci merkezli eğitim programlarının uygulanması da TKY'nin uygulanması sürecinde olumlu bir gelişmedir. TKY felsefesini benimsemiş lider yöneticilerin bulunduğu, sürekli gelişmenin hedeflendiği, küçük ama devamlı ileriye doğru adımların atıldığı, tam katılımın sağlandığı bir çalışma ile Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının başarıya ulaşmaması mümkün değildir.

Bu araştırmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okul ve kurumların yönetici ve TKY kurum temsilcisi öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarını benimseme ve uygulama düzeylerinin incelenmesidir. Araştırmada eğitim yöneticileri ve TKY uygulamalarını organize okul/kurum temsilcisi öğretmenlerin bu uygulamalara yönelik bakış açılarını ortaya çıkaracak anketler uygulanmıştır.

Araştırmanın örneklemini İstanbul İli Ümraniye İlçesindeki Eğitim Yöneticileri ve TKY Okul/Kurum Temsilcisi öğretmenler oluşturmaktadır. Yönetici anketi 17

sorudan, öğretmen anketi 15 sorudan oluşmuştur. Anketler, SPSS 13.00 İstatistik Programında değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular yüzde ve frekanslardan oluşan tablolarla desteklenmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda ulaşılan bulgulardan bazıları şunlardır:

Araştırmaya katılan okul/kurum yöneticilerinin % 48'i kurumlarının hiçbir şekilde TKY uygulamaları için gerekli alt yapıya sahip olmadığını düşünmektedir. Aynı şekilde öğretmenlerin de % 41.2'lik değer bir kısmı ise hiçbir şekilde okulların alt yapısının Toplam Kalite uygulamalarına hazır olmadığı görüşündedir.

Okul/Kurum yöneticileri % 88.6 gibi büyük bir oranla Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili eğitimleri yetersiz bulmaktadır

Eğitim ve alt yapıda eksiklikler görmelerine rağmen yöneticilerin % 60 gibi çoğunluğu TKY çalışmalarını önemli bulmaktadır. Buna % 37.2 ile çok önemli bulanları da eklersek %97.2 gibi bir oranda yöneticiler bu işin önemini farkındadırlar.

Araştırmada yöneticilerin %45.6'sı, öğretmenlerin %34.1'i TKY ile ilgili çalışmalarda her zaman zorunluluk hissetmektedirler.

Yönetici ve öğretmenler TKY çalışmalarına katılanların ödüllendirilmesi(%93.4) gerektiğini düşünmektedir. Bunun yanı sıra çalışmalar katılanların ödüllendirildiğini belirten öğretmen oranı %5.9'dur.

TKY kurum temsilcisi öğretmenlerin %21.6'sı yani her beş öğretmenden biri yaptıkları çalışmaların hiçbir zaman faydasını hissedememişler. %55'i ara sıra faydasını görürken, % 23.4'ü her zaman yapılan çalışmaların faydasını görmüşlerdir.

Bulgular ışığında çeşitli öneriler getirilerek araştırma sonuçlanmıştır.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Hürriyet DEĞERLİ ÖZDEMİR
Programme : Management of Education and Supervision
Supervisor : Professor Hülya BAYKAL
Degree Awarded and Date : Master – January 2007-01-18
Keywords : Quality in Education, Total Quality Management

ABSTRACT

TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN EDUCATION MANAGEMENT

The Ministry of Education is aware of the importance of the quality at schools even in classes, so it has been carrying out Total Quality Management Applying Project for seven years. The effects of the project which influence the schools and institutions are important for work on studies. The habituation and practising the contemporary understanding of Total Quality Management is not easy to apply in our National Education System.

The changes in education system and applying student centered programmes are also a constructive progress in the process of adaptation of TQM. It is not impossible to succeed in applying TQM with the school leaders who espoused this philosophy, aimed continual development and total participation.

The aim of this research is to examine the level of this work and how the teachers, school leaders and school managers apply the TQM in their institutions.

A survey has been done which finds out the teachers, leaders, managers and the other participants point of view about TQM in this research.

This survey is applied to Managers of Education and TQM school leaders in Ümraniye in İstanbul. The survey consists of 17 questions, for managers and 15 questions for teachers.

Surveys have been evaluated in SPSS 13.0 Statistic Program. At the end of the research, findings have been supported by the percentage and frequency tables. As a result of the evaluations, some of the findings are: %48 of school/institution managers think that they don't have the required substructure for TQM applications. %41.2 of teachers think their schools are not ready for applying TQM in any way.

A great deal of school/institution managers as %88.6 believe that the education about TQM is not sufficient.

Although the managers realize the insufficiency of education and substructure of TQM, %60 of them give importance to this work. %37.2 of school/ institution managers give much importance, so %97.2 of the managers are aware of the importance of this study.

%45.6 of the managers, %34.1 of the teachers think that they are in the obligation of applying TQM .

Managers and teachers -%93.4- believe that the participants of TQM should be awarded. However %5.9 of teachers state that the participants have been awarded.

Each one of the five leader teachers, -%26- never, %55 of them sometimes, %23,4 always have taken the advantage of the TQM studies.

The survey has completed by giving some suggestions according to the findings.

ÖNSÖZ

Uluslararası rekabet, dünya ile bütünleşme, küreselleşme söylemlerinin arttığı bu tarihsel süreçte, ülkelerin ve milletlerin devamlılığı ancak bazı ulusal ve uluslar arası alanlarda varlık göstermeleri ve gelişme kaydetmeleri ile mümkün olmaktadır. Toplumu yeniden şekillendirmenin aracı olan eğitim, bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de her dönem önemli değişim ve yeniliklerin sık uygulandığı bir alan olmuştur.

Kamu hizmetlerindeki genel hoşnutsuzluk, kaynak kısıtlılığı, bilgi ve teknoloji çağının gerisinde kalınması... v.b. konular kalite çalışmalarını gündeme getirmiştir. Gelişen ve değişen dünyada, insan beklentilerinin farklılaştığı günümüzde kalite ve iyileştirme çalışmalarının, eğitim başta olmak üzere bütün kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanması gerçeği kaçınılmazdır.

1999'dan beri fiilen TKY uygulamaları üzerine çalışan MEB'a bağlı okul ve kurumlarda çalışmaların ne düzeyde olduğu, okul/kurum yönetici ve temsilci öğretmenler üzerinde nasıl bir etki yarattığı merak konusudur.

Eğitim kurumlarında büyük çaba, emek ve zamana neden olan TKY'den hedeflenen, beklenen ve mevcut durumun tespiti önemlidir. Bu durumun tespiti kurumları gereksiz zaman ve iş kaybından kurtaracaktır. TKY çalışmalarını sürdüreceği olan okul/kurum lideri yani yöneticilerimiz ve temsilci öğretmenlerimizin uygulamalara bakış açıları ve yaşadıkları güçlüklerin tespiti çalışmaların geleceği açısından önemlidir. Bu konu ile ilgili yapılacak çalışma genel TKY uygulamaları ile ilgili bir fikir verecek ve çalışmalara ışık tutacaktır. Bu nedenle eğitim kurumlarımızda görev yapan yönetici ve TKY okul/kurum temsilcisi öğretmenlerimizin görüşleri bu araştırmada önemli görülmüştür.

Bu konuyu araştırmamda katkıları olan değerli hocam Prof.Dr. Hülya BAYKAL'a, çalışmanın bütün aşamalarında yardımını esirgemeyen öğretmen arkadaşım Gökhan ATAR'a, birlikte geçirebileceğimiz değerli ve güzel zamanlarını çalışmalarıma veren sevgili kızım Zeynep Irmak ve eşim Tanzer ÖZDEMİR'e, araştırmaya katılan bütün yönetici ve kurum temsilcisi öğretmen arkadaşlarıma en içten sevgi, saygı ve teşekkürü borç bilirim.

İstanbul / 2007

Hürriyet DEĞERLİ ÖZDEMİR

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİL LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR	xiii
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	2
1.3. Alt Problemler	2
1.4. Araştırmanın Amacı.....	4
1.5. Araştırmanın Önemi	4
1.6. Araştırmanın Sayıtları	4
1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları	5
1.8. Tanımlar	5
1.8.1. Toplam Kalite Yönetimi	5
1.8.2. İlköğretim Okulları	5
1.8.3. İlköğretim Okulu Müdürleri	5
1.8.4. TKY Okul / Kurum	5
1.8.5. TKY Okul / Kurum Temsilcisi	5
1.8.6. Okul Gelişim Yönetim Ekibi	5
2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	7
2.1. Kalite Kavramı	7
2.2. Toplam Kalite Yönetimi Nedir?.....	9
2.3. TKY'nin Tarihsel Gelişimi	10
2.4. TKY Temel İlkeleri	14
2.4.1. Müşteri Odaklılık	14
2.4.2. Sürekli Gelişme (KAİZEN)	15
2.4.3. Tam Katılım	19
2.4.4. Önce İnsan Anlayışı	20
2.4.5. Önlemeye Yönelik Yaklaşım.....	21
2.4.6. Hedeflerle Yönetim	21
2.4.7. Takım Çalışması	22
2.4.8. Üst Yönetim ve Yöneticilerin Liderliği	23
2.4.9. Bilgiye, Ölçmeye ve İstatistiğe Dayalı Yaklaşım.....	24
2.5. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi.....	25
3. EĞİTİM VE KALİTE İLİŞKİSİ	28
3.1. Eğitimin Özelliği	28

3.2. Eğitimde Kalite İhtiyacı	31
3.3. Eğitimde Toplam Kalite	34
3.4. Eğitimde Kalite Yöntemleri	36
3.4.1. TKY Kriterlerine Dayanan Yaklaşım	36
3.4.2. Uzman Yaklaşımı	37
3.4.3. Japon Model Yaklaşımı	39
3.4.4. Hoshin Planlama Modeli	39
3.4.5. Malcom Baldrige Ödül Yaklaşımı	39
3.4.6. Avrupa Kalite Ödülü	39
3.4.7. Sanayi Model Yaklaşımı	40
3.5. Eğitim Sektöründe TKY'nin Yararları.....	40
3.6. Eğitim Sektöründe TKY'nin Uygulanabilirliği	41
3.7. Milli Eğitim Bakanlığı TKY Çalışmaları	42
3.8. Eğitimde TKY Uygulamasına Karşı Olan Görüşler	46
4. EĞİTİMDE TKY İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR...	48
4.1. İlgili Araştırmalar	48
5. YÖNTEM	52
5.1. Araştırmanın Modeli	52
5.2. Evren ve Örneklem	52
5.3. Veri Toplama Aracının Hazırlanması	55
5.4. Verilerin Toplanması	56
5.5. Verilerin Toplanmasında İzlenen Yol	56
5.6. Veri Toplama Araçlarının Geçerlilik Güvenilirlik Çalışmaları	57
5.7. Verilerin Analizi	57
6. BULGULAR VE YORUM	58
6.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	58
6.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	60
6.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	61
6.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	62
6.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	63
6.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular	64
6.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	66
6.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	67
6.9. Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular	68
6.10. Onuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular	69
6.11. Onbirinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	70
6.12. Onikinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	71
6.13. Onüçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	72
6.14. Ondördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	73
6.15. Onbeşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	74

6.16. Onaltıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular	75
6.17. Onyedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	76
6.18. Onsekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	77
7. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	78
7.1. Sonuç ve Tartışma	78
7.2. Öneriler	82
7.3. Araştırmacılar İçin Öneriler	83
KAYNAKÇA.....	84
EKLER.....	90

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 2.1 : Masaaki İmai'nin karşılaştırması.....	17
Tablo 5.1 : 2006 Yılında İstanbul Ve Ümraniye'de Resmi Okullarda Görev Yapan Yönetici Ve TKY Kurum/Okul Temsilcisi Öğretmen Sayıları.....	53
Tablo 5.2 : 2006 Yılında İstanbul Ve Ümraniye'de Resmi Okullarda Görev Yapan Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	53
Tablo 5.3 : Evren ve Örnekleme Yer Alan TKY Kurum /Okul Temsilcisi Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	54
Tablo 5.4 : Evren ve Örnekleme Yer Alan Yöneticilerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	54
Tablo 6.1 : Yöneticilere göre; Eğitim Kurumları Toplam Kalite Yönetimi için gerekli altyapıya sahip mi?	58
Tablo 6.2 : TKY Kurum Temsilcisi Öğretmenlere göre; eğitim kurumları TKY için gerekli altyapıya sahip mi?	59
Tablo 6.3 : Yöneticilere göre, Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili eğitimler yeterli mi?	60
Tablo 6.4 : Eğitim Yöneticileri Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarını önemli buluyor mu?	61
Tablo 6.5 : Eğitim Yöneticileri, çalışanlarından Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarını öncelikli hedef haline getirmelerini istemekte midir?	62
Tablo 6.6 : TKY Okul/Kurum Temsilcisi Öğretmenlere göre; Eğitim Yöneticileri Çalışanlarından Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarını öncelikli hedef haline Getirmelerin istemekte midir?.....	63
Tablo 6.7 : Eğitim Yöneticileri ve öğretmenler Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında zorluklar yaşıyor mu?	63
Tablo 6.8 : Yöneticilere göre, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında yaşadığınız zorlukların kaynağı nedir?	64
Tablo 6.9 : TKY Kurum Temsilcisi Öğretmenlere göre, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında yaşanan zorlukların kaynağı nedir?	65
Tablo 6.10 : Yöneticilere göre Eğitim Kurumların da Toplam Kalite Yönetim ile ilgili çalışma ekipleri mevcut mu?	66
Tablo 6.11 : Yöneticilere göre, Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili çalışma ekipleri yeterli düzeyde çalışmakta mıdır?	67

Tablo 6.12 : Öğretmenlere göre, Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili kurullar yeterli düzeyde çalışmakta mıdır?	67
Tablo 6.13 : Öğretmen ve Yöneticilerin ekip ve kurulların çalışma yeterliliği ile ilgili verdiği cevaplar.	68
Tablo 6.14 : Eğitim Yöneticileri Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili eğitimler aldılar mı?	68
Tablo 6.15 : Eğitim Yöneticilerine göre, veli ve öğrenciler Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından haberdar edildi mi?	69
Tablo 6.16 : Eğitim Yöneticileri Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları konusunda çalışanların yaptığı işleri desteklemekte midir?.....	70
Tablo 6.17 : Öğretmenlere göre, Eğitim Yöneticileri Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları konusunda çalışanların yaptığı işleri desteklemekte midir?	70
Tablo 6.18 : Yöneticiler, Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarında bir zorunluluk hissetmekte midir?	71
Tablo 6.19 : Öğretmenler Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarında bir zorunluluk hissetmekte midir?	71
Tablo 6.20 : Eğitim çalışanları Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına katılanların ödüllendirilmesi gerektiğini düşünüyor mu?	72
Tablo 6.21 : Eğitim çalışanlarına göre TKY uygulamalarında görev alanlar yeterince ödüllendirilmekte midir?	73
Tablo 6.22 : Okul geliştirme çalışmalarında kararlar kim tarafından alınır?.....	74
Tablo 6.23 : Eğitim çalışanları Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını gerekli görmekte midir?	75
Tablo 6.24 : TKY Kurum Temsilcisi Öğretmenler TKY çalışmalarının bir yararını hissetmekte midir?	76
Tablo 6.25 : Eğitim çalışanları Toplam Kalite Yönetiminin başarıya ulaşacağına inanıyor mu?	77

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1 : Kalite Anlayışının Evrimi.....	13
Şekil 2 : Deming Döngüsü.....	18
Şekil 3 : PYSU Döngüsü.....	19

KISALTMALAR

A.Ü.	Ankara Üniversitesi
DTÖ	Dünya Ticaret Örgütü
GATS	Hizmet Ticareti Genel anlaşması
ISO	Uluslar arası Standartlar Örgütü
İ.Ö.O	İlköğretim Okulu
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
OGYE	Okul Gelişim Yönetim Ekibi
O / K	Okul/Kurum
SPSS	Statistical For Social Sciences
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
YÖDGED	Yönetimi Değerlendirme Geliştirme Dairesi başkanlığı

1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın temelini oluşturan problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıtlılar, sınırlılıkları sunulmuş ve araştırmada kullanılan terimlere ilişkin kavramsal bilgilere yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Bilim ve teknolojinin yaşamın her alanında hızla gelişip, değiştiği çağımızda, eğitilmiş, nitelikli insan gücü, en önemli faktör olmuştur. Bu güç, toplumlararası arenada ise büyük bir silah durumundadır. Dünya kaynaklarının daha verimli kullanımı, yaşamın devamlılığı, niteliği, toplumların hayatta kalabilme başarısı bu yeterliklere sahip insan gücünü yetiştirmeye bağlı duruma gelmiştir. Eğitim, insan yaşamının olmazsa olmazı olmuştur. İnsan yaşantısını bu kadar direk ve net bir şekilde etkileyen eğitimin nasıl yapılacağı ise devletlerin eğitim sistemlerini oluşturmuştur. Artık gelişme ve kalkınmanın temeli olan eğitim, dünya pazarında ayakta durabilmek, rekabet edebilmek için geliştirilmesi gereken bir olgu durumundadır.

Birey, yaşamın hızlı değişimi karşısında uyum sorunu yaşamakta ve yaşamlarını destekleyecek, öğrenme gereksinimlerini karşılayacak yapılanmalar talep etmektedir. Bir zamanlar üretim sektörünün temsil ettiği kalite kavramı artık yaşamın her alanında beklenti ve ihtiyaç haline gelmiştir. Eğitim de, kalite arayışının başında gelmeye başlamıştır. Bu durumun bilinci ile Milli Eğitim Bakanlığımız (MEB) birçok eğitimi geliştirme çalışması başlatmıştır. Bu gelişmenin temelinde “Milli Eğitimi Geliştirme Projesi” yatmaktadır.

Milli Eğitimdeki kalite çalışmaları, Toplam Kalite Yönetimi Yönergesi ile tüm birimlere ulaştırılmış olan MEB Personel Genel Müdürlüğü Yönetimi Geliştirme Dairesi Başkanlığının (YÖDGED) TKY uygulamaları ile ilgili genelgeleri ve uygulamaların taşraya yayılmasını sağlayan projeler doğrultusunda yürütülmektedir.

MEB'nin 1987 yılında başlattığı Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ne geçiş, Okul Gelişim Modeli ve Müfredat Laboratuar projeleri örgüt yapısında ve eğitim anlayışında yeni bir yapılanmaya geçişin ilk basamaklarıdır.

Bu doğrultuda merkez teşkilatında her birimde Kalite Kurulları ve Kalite Geliştirme Ekipleri oluşturulmuş, merkez ve taşra teşkilatı yöneticilerine eğitimler verilmiştir. Ayrıca 2001 yılının başında bakanlığın web sayfasında TKY tanımlanmış, TKY uygulamalarının gerekçesi, amaçları, sağlayacağı yararlar ve TKY uygulama projesi çerçevesinde MEB tarafından yapılan ve planlanan çalışmaların bir özeti sunulmuştur (Mızıkacı, 2003, s.1).

Bu araştırma ile yaklaşık 19 yıldır temeli atılan ve halen süren Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarının kurumlara etkisi, çalışmaların durumu ve her şeyden önce yönetici tutumlarının tespit edilmesi amaçlanmıştır.

TKY, sürekli gelişme ve iyileşmeyi bir örgüt kültürü haline getirmeye çalışan bir felsefe olduğu için değişimin uzun soluklu olması beklenen bir durumdur. Ancak çalışmaların üzerinden uzun bir süre geçmesine rağmen bir çok kurumda Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları istenilen ve beklenen düzeyde gitmemektedir. Bu çalışmalarda kilit rol oynayan kurum yöneticilerinin TKY felsefe ve çalışmalarını benimseme durumlarının çalışmaları direk etkileyeceği düşünülmektedir.

1.2. Problem Cümlesi

Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi okul ve kurumlarda Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarının eğitim yöneticileri ve okul/kurum temsilcileri tarafından benimsenme ve uygulama düzeyleri nedir?

1.3. Alt Problemler

Okul/Kurumlarımızdaki yönetici ve TKY temsilcisi öğretmenlerin TKY ile ilgili görüşlerine ilişkin olarak;

- 1) Yönetici ve TKY Okul/Kurum Temsilci Öğretmenlere göre, resmi eğitim kurumları Toplam Kalite Yönetimi için yeterli alt yapıya sahip mi?
- 2) Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili yöneticilere verilen eğitimler yeterli mi?
- 3) Eğitim yöneticileri toplam Kalite Yönetimi çalışmalarını yeterli buluyor mu?

- 4) Eğitim yöneticileri Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarını çalışanlarında öncelikli hedef haline getirmelerini istemekte midir?
- 5) Eğitim yöneticileri ve öğretmenler Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında zorluklar yaşıyor mu?
- 6) Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında yaşanan zorlukların kaynağı nedir?
- 7) Eğitim Kurumlarına da Toplam Kalite Yönetim ile ilgili çalışma ekipleri mevcut mu?
- 8) Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili çalışma ekipleri yeterli düzeyde çalışmakta mıdır?
- 9) Eğitim yöneticileri çalışanları Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili eğitimler aldılar mı?
- 10) Veli ve öğrenciler Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından haberdar edildi mi?
- 11) Eğitim yöneticileri Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları konusunda çalışanların yaptığı işleri desteklemekte midir?
- 12) Eğitim çalışanları Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarında bir zorunluluk hissetmekte midir?
- 13) Eğitim çalışanları Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına katılanların ödüllendirilmesi gerektiğini düşünüyor mu?
- 14) Eğitim çalışanlarına göre TKY uygulamalarında görev alanlar yeterince ödüllendirilmekte midir?
- 15) Okul geliştirme çalışmalarında kararlar kim tarafından alınır?
- 16) Eğitim çalışanları Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını gerekli görmekte midir?
- 17) TKY kurum temsilcisi öğretmenler TKY çalışmalarının yararını hissetmekte midir?
- 18) Eğitim çalışanları Toplam Kalite Yönetiminin başarıya ulaşacağına inanıyor mu?

1.4. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okul ve kurumların yönetici ve TKY kurum temsilcisi öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarını benimseme ve uygulama düzeylerinin incelenmesidir.

1.5. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma sonunda elde edilecek verilerin, özellikle;

- 1) Toplam Kalite Yönetiminin, eğitimde uygulanmasından ortaya çıkan sorunlara ışık tutacağı,
- 2) Eğitim yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimine ilişkin görüşlerini,
- 3) Bu çalışmanın bizzat içerisindeki (Kurum temsilcisi) öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimine bakış açılarını ortaya çıkaracağı,
- 4) Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile ilgili olarak ileride yapılacak çalışmalar ışık tutacağı,
- 5) Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının olumlu ve olumsuz yönlerini ortaya çıkaracağı düşünülmektedir.

1.6. Araştırmanın Sayıtları

Bu çalışmada;

- 1) Veri toplama araç ve yöntemleri araştırma amacına uygun bilgileri toplayabilecek geçerliliği ve güvenilirliği taşıdığı,
- 2) Yönetici ve öğretmenlerin anketlere verdikleri cevapların onların gerçek görüş ve düşüncelerini yansıttığı,
- 3) Örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma sonuçları;

- 1) Veri toplama aracı olarak kullanılan yönetici ve öğretmen anketiyle,
- 2) 2005/2006 eğitim öğretim yılı ile,
- 3) İstanbul ili Ümraniye ilçesi yönetici ve TKY kurum temsilcisi öğretmenleriyle,
- 4) İlköğretim ve ortaöğretim düzeyi okullar ile sınırlıdır.

1.8. Tanımlar

1.8.1. Toplam Kalite Yönetimi: Bir örgütte her düzeyde performansın iyileştirilmesine yönelik, tamamıyla bütünleşmiş çabalarla, yöneticiden işçiye kadar tüm örgüt çalışanlarını kapsayan düzenli faaliyetler dizisidir (İmai, 1994)

1.8.2. İlköğretim Okulları: Bir ülkedeki eğitim sisteminin bir alt sistemi ve kademesi olan, okul çağındaki nüfusa temel bilgi, beceri ve anlayışları, vatandaşlık bilincini kazandıran ve buna ek olarak bireyi bir üst eğitime hazırlayan eğitim öğretim basamağıdır (Oktay vd., 1998).

1.8.3. İlköğretim Okulu Müdürleri: İlköğretim okulu müdürü görev yaptığı okulun günlük işlerinden yönetsel bakımdan sorumlu olan kişi olarak tanımlanabilir (Gümüşeli, 1996).

1.8.4. TKY Okul / Kurum: MEB taşra teşkilâtına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumları ile il/ilçe millî eğitim müdürlüğü, öğretmenleri ve benzeri kurumları. (MEB Ödül Yönergesi)

1.8.5. TKY Okul / Kurum Temsilcisi: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı kurumlarda TKY çalışmalarını organize etmek üzere, belirlenen ilkelere uygun kişiler arasından seçilen kişi.

1.8.6. Okul Gelişim Yönetim Ekibi: İlköğretim Kurumlar Yönetmeliği'nin 99. maddesine göre, İlköğretim okullarında; paylaşımcı ve iş birliğine dayalı yönetim

anlayışıyla, eğitim ve öğretimin niteliğini ve öğrenci başarısının artırmak, okulun fizikî ve insan kaynaklarını geliştirmek, öğrenci merkezli eğitim yapmak, eğitimde plânlı ve sürekli gelişim amacıyla "Okul Gelişim Yönetim Ekibi" kurulur. Yönergesinde öngörülen çalışmaları yerine getirir.

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. Kalite Kavramı

Kalite ilk olarak akla ticari malların tüketicinin ihtiyaçlarını karşılar nitelikte olmasını getirir. Kalite genelde ticari mallarla özdeşleştirilmiş bir kavramdır. Bu sebepten kalite tanımları daha çok ticari ifadeler içermektedir. Örneğin; “Avrupa Kalite Kontrol Birliği’ne (EOQC) göre kalite; bir mal veya hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılayabilme yeterliliklerini ortaya koyan özelliklerinin tümüdür. Bu özelliklerinden bazıları; boyut, biçim, kimyasal-fiziksel özellikler, ömür ve güvenilirliktir.” (Ercan, 1987, s.7)

“Kalite bir mühendisin, bir pazarın ya da genel bir yönetimin değil, müşterinin belirlediği; müşterinin ihtiyaçlarıyla ölçülen, müşterinin hizmet ya da ürünle olan gerçek tecrübelerine dayanan ve her zaman rekabetçi bir piyasada hareketli bir hedefi temsil eden bir kavramdır.” (Pamir, 1995, s.5)

Ancak 1970’li yıllarda ilk önce Japonlar daha sonra Amerika ve Avrupalılar, kalitenin Üretim Hattından çıkan ürünlerin test edilmesiyle sınırlı olmadığını anlamışlar kalite tanımını ve ürün niteliklerini daha da genişletmişlerdir. Yeni tanıma göre kalite; müşterilerin sürekli olarak beklentilerini ve ihtiyaçlarını anlamak, kabul etmek, karşılamak ve hatta bunları aşmak olarak kabul edilmiştir. Burada en önemli nokta kalitenin artık statik olmadığıdır. Bu değişimin temel nedeni, toplumsal ve siyasal yaşamda olduğu gibi, ekonomik ve yönetim alanında da insanın ön plana geçmesidir. İnsan sadece üretim faktörleri arasında ön plana geçmekle kalmamış müşteri olarak ağırlığını örgütler üzerinde hissettirmeye başlamıştır. Bu yüzden de günümüzde kalite, ihtiyaçlarıyla el ele koşan hedef haline gelmiştir (Ersen, 1996).

W.Edward Deming’e göre, kalite, müşteriye tatmin hatta mutlu eden bir kavramdır. Joseph Juran kaliteyi, “kullanıma uygunluk” ve “hatadan arınmışlık” olarak tanımlar (Akt. Köksal, 1998).

Ensari (2003, s.1) ise kalite kavramını şu iki cümle ile özetler:

- 1) Kalite, şartnamelere uygunluktur; bu kapsamda tanım hataların yokluk derecesine göre yapılmaktadır.
- 2) Kalite, müşteri isteklerinin karşılanmasıdır; buna göre kalite, bir ürün yada hizmetin özelliklerinin müşterisinin tatmin derecesi ile ölçülmektedir.

Bu tanımlarda ihtiyaçları karşılayabilme yeterliliklerini ortaya koyan özelliklerden bahsedilse de; sözü edilen ihtiyaçların, genelde ticari mallara ait boyut, biçim, fiziksel özellikler olduğu belirtilmiştir.

Ancak günümüzde kalitenin üretim dışında, farklı hizmet alanlarında uygulanmaya başlanması farklı kalite kavramlarının ortaya çıkmasına yol açmıştır.

“Herhangi birisine sorulduğunda da kaliteyi, ürüne bağlı olarak tanımladığı gözlenecektir. Yani dar anlamda kalite ürünün kalitesi olarak algılanmaktadır. Bu tanımlama bugün için yetersizdir ve bugün kalite; başta insan kalitesi olmak üzere, iletişim kalitesi, sistem kalitesi, stratejik ve taktik seviyedeki hedeflerin kalitesi, yapılan işin kalitesi, her türlü girdinin kalitesi ve bütün bunlardan direkt olarak etkilenen ürün kalitesi vb. olmak üzere oldukça geniş bir çerçeve çizerek tanımlamaya çalışılmaktadır. Kalite, Müşterilerin ihtiyaçlarını ve mantıklı beklentilerini tam ve sürekli karşılayabilecek ürün ve hizmetleri en ekonomik bir şekilde üretmektir” (Kovancı, 2003, s.2).

Bu tanımlar ışığında bizce kalite “müşteri beklentisinin en üst düzeyde karşılanmasıdır”. Değişen dünya şartları kalite kavramının da değişmesine ve daha çok insan merkezli olmasına sebep olmuştur. Sanayi, ticaret ve hizmet sektörleri kar etmek istiyorlarsa artık müşteri odaklı kalite kavramını benimsemek, kurumlarında buna uygun çalışma prensipleri yaratmak zorundadırlar.

Günümüzdeki kalite kavramının müşteri memnuniyetinin yanı sıra verimlilik, sıfır hata gibi konularla kuruma değişik alanlarda getirileri de vardır. Oluşturulacak kalite kavramında bir hizmet veya ürünün minimum enerji ve giderle müşteri beklentilerini tatmin etmesi de vardır.

2.2. Toplam Kalite Yönetimi Nedir?

Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili olarak çeşitli uzmanlar şu tanımlarda bulunmuşlardır:

Toplam Kalite Yönetimi; bir örgütte her düzeyde performansın iyileştirilmesine yönelik, tamamıyla bütünleşmiş çabalarla, yöneticiden işçiye kadar tüm örgüt çalışanlarını kapsayan düzenli faaliyetler dizisidir (İmai, 1994).

TKY; bir işletmenin tüm bölüm ve çalışanlarını, tedarikçi firmalarını, dağıtım kanallarını ve müşterilerini etkileyen bütün plan, faaliyet ve kararların amaçlanan kalite düzeyine erdirtme çabasıdır (Kovancı, 1995).

Toplam Kalite Yönetimi; bir performans artırma stratejisidir (Peşkircioğlu, 1995, s.31).

TKY; müşterilerin şu anki olduğu kadar gelecekteki beklenti ve ihtiyaçlarını da tespit edip, bunları karşılayarak aşmayı ve mutlak müşteri memnuniyetini hedef alan bir yönetim felsefesi ve iş yapma biçimidir (Onay ve Koroğlu, 1995, s.109).

Avrupa kalite ödülü prensiplerinin aynen alındığı Türkiye Kalite Ödülü kriterlerine göre ise TKY şöyle tanımlanmaktadır; “Müşteri Memnuniyetinin, Çalışanların Memnuniyetinin ve Toplumda Olumlu Etkilerin sağlanabilmesi, İş Sonuçlarında mükemmelliğe ulaşabilmesi için Politika ve Stratejilerin, Çalışanların, Kaynakların ve Proseslerin uygun bir Liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesidir (Ersun, 1995).

TKY bir yönetim tekniğinden çok, yönetim felsefesidir. Hatta yaşam felsefesidir.

Değişen müşteri beklentilerini anında fark edip var olan boşlukları doldurarak başarılı olmak isteyen firmalar için çağdaş bir yönetim anlayışıdır.

TKY'nin ne olmadığını vurgulamak istersek Prof. Dr. Ömer Peker'in makalesinden şunları sıralayabiliriz (Kovancı, 2003, s.14);

- TKY moda bir yönetim uygulaması, geçici bir heves değildir.
- Japonlara özgü bir yönetim felsefesi değildir.
- Felsefesi Türk toplumuna, özel yönetime, kamu yönetimine farklı sektörlere aykırı ve uygulanamaz değildir.
- ISO 9000, ISO 14000, SA 8000 vb. sistem standartları değildir.
- Tepe yönetim tarafından alt kademelere devredilebilecek bir uygulama değildir.
- Tepeden verilen kararların direktiflere dönüştürülerek, kökten bir değişim yapmak demek değildir.
- Kalite çemberleri, beyin fırtınası, balık kılıcı vb. tekniklerden herhangi birisi değildir.
- Temeli 1950'ye dayanan eskimiş bir anlayış değildir.
- İşletmelerde oluşturulacak kalite koordinatörlüğü, kalite yürütme kurulu vb. organların sorumluluğuna bırakılacak bir uygulama değildir.

2.3. TKY'nin Tarihsel Gelişimi

Kalite olgusu şüphesiz son zamanlarda ortaya atılmış bir olgu değildir. Kalite kavramı çok eskiden beri bilinmekte ve üzerinde durulmaktaydı. Ehammlar gibi dünya şaheserlerinin yapımında, Mimar Sinan'ın eserlerinde, eski sağlık müesseselerinde, Topkapı Sarayı'nda kalite olgusunu açıkça görmekteyiz (Raad, 1995, s.8).

İlk olarak M.Ö. 3000 yıllarında, Babil'de Hammurabi Kanunları'nda kaliteye referans verilebilir. Kanunda, “eğer bir adam ev yaparsa ve bu ev çökerse ve ölen olursa evi yapan da öldürülmelidir” denmektedir (George, 1972, s.10). Bu ceza ilkel de olsa kalite olgusunu açık bir şekilde anlatmaktadır. Herkes mühendis değildir. İçinde oturduğu evin sağlamlığını test edemez. Fakat evinde güvenle oturmak hakkıdır. Bu yüzden kontrolünü de evi yapan yapmalıdır. Maalesef ülkemizde bugün de, bu kalitesizliğin örneklerini görüyoruz.

İşletmelerde kalite olgusu ise görelî olarak daha yakın bir tarihi ifade etmektedir. İşletme tarihini genel olarak sanayi devriminden önce ve sanayi devriminden sonra olmak üzere ikiye ayırırsak, kalite olgusunu da bu bağlamda ikiye ayırarak inceleyebiliriz (Özevren, 1997, s.6).

- Endüstri Devriminden Önce Kalite
- Endüstri Devriminden Sonra Kalite

Çağdaş anlamdaki sanayinin oluşmasından önce üretim, ustaların elinde, küçük atölyelerde ve el becerisinin izin verdiği hızdadır. Ustalar hem eğitmen hem de kontrolü yapan durumundadırlar. Bu dönemde ürünün kalitesi ustaların güvencesi altındadır. Endüstri devrimi gerçekleştiğinde el emeği yerini çok daha hızlı ve ucuza üreten makinelere bırakmıştır. Ustalar ‘ustabaşı’ olarak üretimden sorumlu olurken yavaş yavaş ‘kalite kontrol’ bölümleri oluşmaya başlamıştır.

Üretkenlik yanı sıra kaliteyi de işleyen şirketler, çözümü bağımsız muayene birimleri oluşturmakta bulmuşlardır. Düşük kalitenin sebeplerini araştırmak yerine, bedeli ne olursa olsun, üretim hattının sonuyla fabrika çıkışı arasındaki alanda kalitesiz ürünü tespit edip ayırmak yeğlenmiştir (Kavrakoğlu, 1993, s.10).

Toplam Kalite Yönetimi anlayışının tarih içindeki gelişim öyküsü bir yanıyla, ‘kalite’ sözcüğünün tarihi geçmişi ile bağlantılıdır. ‘İstenen özelliklere uygunluk’ olarak tanımlanabilecek olan kalite kavramının gelişmesinde başlıca iki dönüm noktası dikkati çekmektedir. Bunlardan ilki, günümüz boyutlarında olmasa da büyük ölçekli üretime olanak veren ‘endüstri devrimi’dir (Kavrakoğlu, 1993, s.9).

XIX. yy. sonlarına doğru gelirken yönetimde, Taylor Sistemi geliştirilmiştir. Bu sistemin özünde planlama ve yöneticinin birbirinden ayrılması yatmaktadır. İşlerin temel parçalar bölünerek basitleştirilmesi ve kişilerin uzmanlaşması esasını getiren bu yöntem, üretimde patlamaya neden olmuş, ancak kalitenin gelişmesine aynı ölçüde yardımcı olamamıştır (Eren, 1993, s.14, 113; Kavrakoğlu, 1993).

İkinci dönüm noktası ise, kalite ve üretkenliğe yeni bakış açıları getiren ‘İkinci Dünya Savaşı’dır. II. Dünya Savaşı hızlı bir ilerlemenin başlangıcı olmuş ve

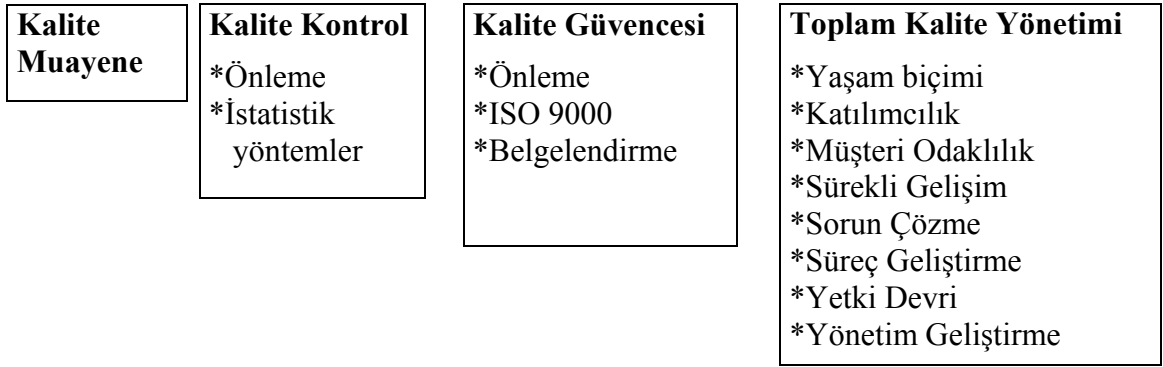
Amerika’da savaş döneminde kalite kontrol çabalarının etkileri daha da genişlemiştir. Savaş sonrası dönemde ise, esas gelişme Japonya’da yaşanmıştır. Kavrakoğlu’nun deyişiyle “Savaşı kazanan tarafta kalite hak ettiği itibarı görmezken, düşünölenin aksine o güne kadar ucuz ama kalitesiz ürünleriyle tanınan Japonya’da kalite devrimi gerçekteleşmiştir.” (Kavrakoğlu, 1993, s.12). ‘Amerikan istatistiksel kalite kontrol’ kavramı önce Deming ve sonra da Juran tarafından Japonya’ya tanıtılmıştır (Aguayo, 1994, s.128).

Dr. W. Edwards Deming, Japonya’ya ilk olarak 1949 yılında gitmiş, daha sonra 1950 yılında, sanayide kalite geliştirme çalışmalarına katkıda bulunması talebiyle davet üzerine ikinci kez gittiğinde istatistiksel kalite kontrolü temel alan her biri dört gün süren altı seminer vermiştir. Bu seminerler daha sonra yüzlerce defa tekrarlanmış ve Deming, Japonlara sürekli iyileştirmeyi sağlamak üzere başvurulacak en önemli kalite kontrol araçlarından biri olan “Deming Döngüsü”nü tanıtmıştır.

Daha sonra, 1954 yılında, yine Amerika’nın yetiştirdiği başlıca kalite uzmanlarından biri olan Dr. Joseph M. Juran davet üzerine Japonya’ya gitmiş ve verdiği seminerlerde, kalitenin “Yönetimin Sorumluluğu” olduğunu vurgulamıştır. Bu, kalite kontrolünün işletme yönetiminin tüm yönleri açısından ilk kez ele alınışdır. O güne kadar geçerli olan inanç, kalite’nin, kalite kontrol departmanının sorumluluğu olduğu yolundaydı.Oysa Juran, ‘kalite’nin herhangi bir departmana delege edilemeyecek kadar temel ve hayati bir faktör olduğunu söylemiştir. Juran’a göre, kalite politikası, kalite felsefesi ve kalite hedefleri, tepe yönetimince belirlenmeliydi (Juran, 1988, s.6, 24; Akt. Sönmez, 1995, s.5). Nitekim bir çok Japon şirketi o tarihten itibaren kaliteyi üst yönetimin sorumluluğu olarak kabul etmiş ve şirket hedeflerini, kaliteyi temel alacak şekilde belirlemiştir (Masaaki, 1994, s.13).

Bir diğer Amerikalı kalite uzmanı olan Dr. Armand Feigenbaum da davet üzerine gittiği Japonya’da, onlara ‘Toplam Kalite Kontrol’ kavramını anlatmıştır. Feigenbaum’a göre, bütün fonksiyonlar (üretim, satış, tedarik, tasarım, mühendislik vs.) kaliteyi etkiliyordu. Bu uzmanın seminerleri de Japonları çok etkilemiş ve bugün bile kalite çalışmaları Total Quality Control (Toplam Kalite Kontrol) sözcüklerinin başharfleri olan TQC ile ifade edilmektedir (Kavrakoğlu, 1993, s.98).

‘Japon mucizesi’ terimiyle ifade edilen bu kalite devrimine Japonya’da önemli katkısı olan diğer bir isim ise, 1940’lı yıllardan beri kalite konusundaki çalışmalara katılmış olan Japon Profesör Kauru Ishikawa’dır. Ishikawa, 1961 yılında ‘Formenler için kalite kontrol’ adlı bir dergi çıkarmış ve bu dergi Japon kalite devrimine önemli bir katkı olmuştur. Prof. Ishikawa’nın önderlik ettiği en önemli gelişme ise, ‘Kalite Kontrol Çemberleri’ çalışmasıdır. Başarılı bir kalite geliştirme çalışmasının ancak bir grup aracılığıyla yapılacağına inanan Ishikawa, 1961 yılında ilk deneyleri başlatmış, başarılı sonuçlar alınca 1962 yılında Kalite Kongresi’ne bir tebliğ vermiş ve ilk Kalite Kontrol Çemberi de aynı yıl Japonya’da kurulmuştur.



Şekil 1. Kalite Anlayışının Evrimi

Kaynak: Türkmen (1995) “TKY’ne Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Etkileyen Faktörler”, Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayısı, s.146

2.4. TKY Temel İlkeleri

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında temel olan ilkeler şunlardır:

- 1) Müşteri Odaklılık
- 2) Sürekli İyileştirme
- 3) Tam Katılım
- 4) Önce İnsan Anlayışı
- 5) Önlemeye Yönelik Yaklaşım
- 6) Hedeflerle Yönetim
- 7) Takım Çalışması
- 8) Üst Yönetim ve Yöneticilerin Liderliği
- 9) Bilgiye, Ölçmeye ve İstatistiğe Dayalı Yaklaşım

2.4.1. Müşteri Odaklılık

TKY 'nin en önemli prensiplerinden biri müşteri odaklılıktır. Bu ilkeyi açıklamadan önce müşteri ve müşteri tatmini kavramları üzerinde durmak gerekir.

TKY müşteriye; istek ve ihtiyaçları sürekli değişen bu istek ve ihtiyaçları mutlaka karşılanması gereken kişi ve kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır (AKARSU, 1997).

TKY'de iç ve dış olmak üzere iki tür müşteri vardır. İç müşteri, kurum içinde yer alan sosyal ve ekonomik yönden tatmin edilmesi gereken kişilerdir. Eğitim alanında iç müşteri yöneticilerde dahil olmak üzere öğretmen, öğrenci, hizmetli...vb.'dir.

Dış müşteri ise ürün ve hizmeti satın alıp kullanan tüketicilerdir. Eğitim alanında bunlar, veli, işveren, çevre, vb.'dir. Her iki müşteri kesimiyle de aynı ilişkinin kurulması TKY anlayışının bir gereğidir. İç müşterinin memnuniyeti dış müşterinin memnuniyetini de beraberinde getirir. Eğitim alanında müşteri sözcüğü pek kabul görmemiştir. Hizmetalan, paydaş gibi sözcükler kullanılmaktadır. Müşteri odaklılıkta temel prensip, süreçlerdeki bütün müşterilerin memnun kılınması için ara düzeltmeler ve önlemlerle sıfır hata üretimi yapmaktır.

Diğer bir kavram müşteri tatmini ise; ürün ve hizmetlerle ilgili algılanan kalite ile beklenen kalite arasındaki farkın bir fonksiyonu olarak ifade edilmektedir. Bu farkı minimize etmek için etkin olabileceğimiz tek yol algılanan kaliteyi mümkün olan en üst seviyeye çekmektir. Başka bir deyişle müşteri tatmini müşterinin ne söylediğidir (Önöz, 1997).

Eğitim alanında müşteri tatmini öğrencilerin kaliteli bir eğitim veren bir üst öğrenime devam etmek ve toplumda saygınlığı olan meslek dallarında çalışmaktır. Bu alanda müşteri beklentilerinin farklılık göstermesi ve süreç gerektirmesi müşteri tatminini zorlaştırmaktadır. Ancak müşteri memnuniyeti odaklı çalışma uzun vadede kuruma fayda sağlamaktadır.

Deming, müşterinin talep ve beklentilerini belirlemek için, anket düzenleme tekniklerine yer vermiştir. Japonlar bunu müşterinin sesini işletmede duyulup dinlenmesi ürün hizmet tasarımına girdi oluşturması için sistematik bir süreç haline dönüştürmüştür. Bu sisteme QFD (Quality Function Deployment) adını vermişlerdir (Yeşiloğlu, 1998, s.104).

Eğitim alanında bu sistemin uygulaması, veli toplantıları, okul tanıtım günleri, Okul Gelişim Yönetim Ekipleri, Okul Aile Birlikleri vasıtasıyla gerçekleştirilebilir.

2.4.2. Sürekli Gelişme (KAİZEN)

TKY uygulayan kurumlar üretilen mal ve hizmetleri ile işletme süreçlerini ve personellerini sürekli iyileştirir ve geliştirirler. Sürekli iyileştirme kalitede sürekli mükemmellik arayışı demek olup, ulaşılan tüm hedeflerin planlı ve sistematik bir şekilde analizi yapılarak nasıl ulaşılabileceği araştırılır (Ensari, 2003, s.79).

Toplam Kalite Yönetimi'nin en önemli unsurlarından biri olan Sürekli Gelişme Japonca KAI: Değişim, ZEN: İyi, daha iyi kelimelerinin bir araya gelmesiyle oluşan KAİZEN terimi ile ifade edilmektedir. KAİZEN sözcüğü aynı zamanda bir felsefeyi, yaşam tarzını belirtmektedir. Japonlara göre, her geçen günün bir önceki günden daha iyi olması için bireyin işinde, evinde ve sosyal yaşamda sürekli gayret sarf etmesi anlamına gelmektedir (Yılmaz ve Polat, 1995, s.27).

Başarıda süreklilik ve kazanılan küçük gelişmenin önemi büyüktür. Kaizen kavramı sonuç odaklı değil, süreç odaklı bir kavramdır. Bu süreçte çalışanlara düşen görev kendi yaptıkları işi daha iyi nasıl yapabileceklerini, geliştirebileceklerini düşünmek ve projelendirmektir (Imai, 1994, s.23).

Toplam Kalite Yönetimi uygulayan kurumlarda küçük adımlarla sürekli ilerleme gerçekleşirken klasik anlamdaki kurumlarda ilerleme ani sıçramalar şeklinde olmaktadır. Bu yeni bir teknolojik ilerleme veya tekniğin uygulanması ile olmaktadır. Gelişmeler tabana yayılmamakta sınırlı bir çevrede gerçekleşmektedir (Kavrakoğlu, 1994).

İMAİ, ilerleme konusunda iki karşıt yaklaşımdan bahsetmiştir (1994, s.23).

Tek büyük adım yaklaşımı, yenilik terimi ile özetlenebilir. Bu yenilik teknolojik atılımları yakından izleyen ana değişiklikler veya en son yönetim kavramlarının ya da üretim tekniklerinin uygulanması olarak ortaya çıkmaktadır. Yenilik, etkileyicidir. Ve gerçek bir ilgi odağıdır. Diğer yandan Kaizen ilk bakışta çarpıcı değildir. Etkisini yavaş yavaş gösterir ve sonuçları çoğu kez hemen fark edilemeyebilir. Kaizen sürekli bir proses iken, yenilik genellikle bir defalık olgudur.

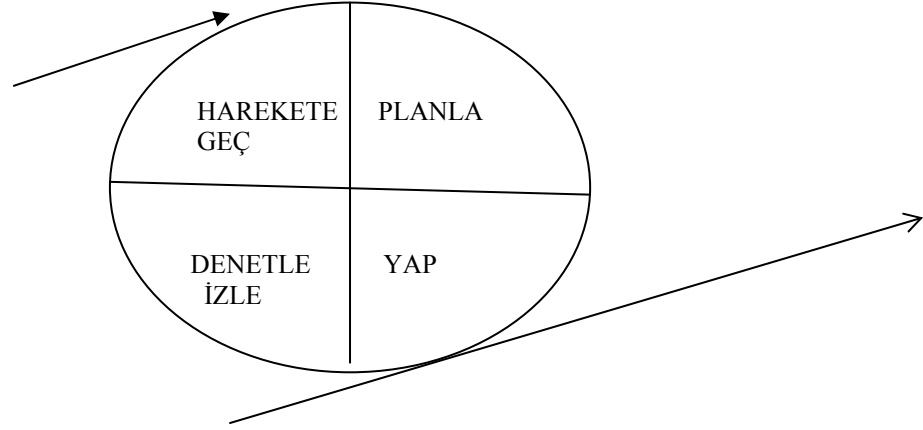
Masaaki İmai'nin bu konuyu ana hatlarıyla karşılaştırması şöyledir;

Tablo 2.1
Masaaki İmai'nin karşılaştırması

	KAİZEN	YENİLİK
1.Etki	Uzun vadeli, uzun süreli fakat heyecan verici değil	Kısa vadeli, heyecan verici
2.İlerleme	Küçük adımlarla	Büyük adımlarla
3.Tempo	Sürekli ve düzenli gelişerek	Aralıklarla ve gelişimi düzensiz
4.Değişim	Kademeli ve sürekli	Birden bire ve geçici
5.Katılım	Herkes	Sınırlı sayıda şampiyon
6.Yaklaşım	Çoğulcu; grup çabaları, sistemsal yaklaşım	Katı bireysellik, bireysel fikir ve çabalar
7.Tarz	Koruma ve iyileştirme	Hurdalaşma ve yeniden kurma
8.Kıvılcım	Konvansiyonel bilgi, çağdaş	Teknolojik atılımlar, yeni keşifler, yeni teoriler
9.Uygulama için gereksinim	Küçük yatırım, korumaya dönük yoğun çaba	Büyük yatırım ve koruma yönünde az çaba
10.Çaba yönelimi	İnsan	Teknolojik atılımlar, yeni keşifler, yeni teoriler
11.Değerlendirme kriterleri	Daha iyi sonuca yönelik yöntem ve çabalar	Kar amacına yönelik sonuçlar
12.Avantaj	Yavaş gelişen ekonomilerde iyi işler	Hızlı gelişen ekonomilere daha uygun

Kaynak: İmai Masaaki,(1994); KAİZEN, “Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı, Brisa Yayınları, s.23

Deming sürekli iyileşmeyi sağlamak üzere başvurulacak araçlardan biri olan Deming döngüsünü Japonya'ya tanıtmıştır. Deming Döngüsü, Deming Halkası, PUKÖ Döngüsü (Planla-Uygula-Kontrol et- Önlem al) olarak ta bilinir (Kavrakoğlu, 1994).



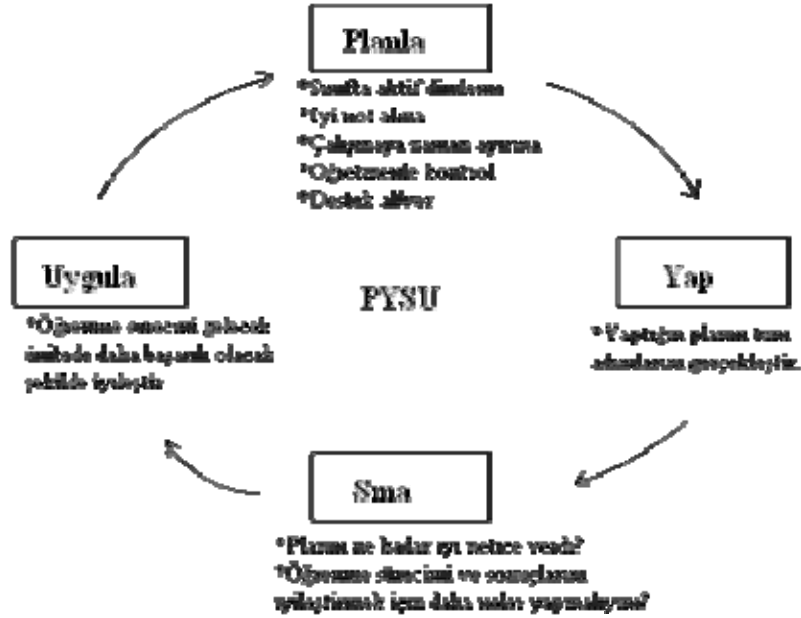
Şekil 2. Deming Döngüsü

Kaynak: Kovancı, 2003, s.329

Deming döngüsünün dört aşamasını kısaca şöyle açıklayabiliriz.

- 1) **Planlama:** Planlama safhasında hedefler ve hedeflere ulaşma yöntemleri belirlenir. Yönetim açısından hedefler, öncelikli ve rutin hedefler olmak üzere ikiye ayrılmalıdır. Çünkü bu durum planlama safhasındaki faaliyetlerin öncelik sırasını belirleyecektir.
- 2) **Uygulama:** Amaçların gerçekleşmesi için hazırlanmış olan planlar ilgili kişiler tarafından uygulanmalıdır.
- 3) **Kontrol Et:** Planlamadaki sapma ve değişikliklerin ortaya çıkarılması için çalışmaların kontrol edilmesi gerekmektedir.
- 4) **Önlem Al:** Kontrol sonuçlarındaki hatalar, sapmalar için yeni önlem ve eylem planları yapılmalıdır.

Ensari, PUKÖ döngüsünü PYSU (Planla-Yap-Sına-Uygula) olarak çevirmiş ve bu döngünün bir öğrenme modeli olarak kullanıldığını belirtmiştir.



Şekil 3. PYSU Döngüsü

Kaynak: Ensari, 2003, s.143

PYSU döngüsü TKY'nin çok amaçlı araçlardan biridir. Etkili ve verimli zümre toplantıları, yönetim kurulları, okul gezilerinin planlanması, toplum araştırmaları yapmaktan, çok sayıda veli ve iş adamanın okul çalışmalarını desteklemeleri için etkilemeye kadar her süreci inceleme ve olumlu yönden geliştirme amacıyla kullanılabilir (Bonsting, 1992, s.59-61; Akt. Ensari, 2003, s.143-144).

2.4.3. Tam Katılım

Katılımcılık, tüm çalışanların aynı hedefler doğrultusunda kenetlenmesidir (Yeşiloğlu, 1998, s.107).

Değişen üretim ve hizmet sektörlerinde iç ve dış müşteriler kendilerini ilgilendiren kararların görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına katılıp, bu konularda fikir belirtmek istemektedirler. Bu durum kurum stratejilerinin belirlenmesinde tam katılımcılığı beraberinde getirmektedir.

TKY'nin iyileştirme hedeflerinde müşterilerin tatmini, pazar payı, verimlilik, çalışanların tatmini birimler arası işbirliği ve benzeri konular yer alır. Bu hedeflere ulaşabilmek için kurumun tüm üyelerinin, sorumluluğu üst yönetime ait olan kalite yönetimine katılmalarının sağlanması gerekmektedir (Peşkircioğlu, 1995, s.31).

Tam katılımcılık birçok insan ve süreci içerir. Tam katılımcı sistemde süreçler birbirine bağlandıktan ve ortak hedefler için birlikte çalışmaya başlandıktan sonra, işletme ve çalışanları tam katılımcılığın yararlarına ulaşabilir. Bunun sağlanabilmesi için bütün iş görenler birlikte çalışmalıdır (Bozkurt, 1995, s.42).

TKY'nin genel felsefesinin kurum içinde ve dışında kavranması birim çalışanları tarafından benimsenmesi ortak bir kültür oluşturulmasını sağlamaktadır. Oluşturulan ortak kültürde müşterinin memnuniyeti ve tatmini de vardır. Bu durum müşterilerin aynı hedef doğrultusunda birlikteliğini de beraberinde getirir.

2.4.4.Önce İnsan Anlayışı

İnsana verilen değer kurumların yönetim politikasıdır. Toplam Kalite Yönetimindeki kavramlar (müşteri, iletişim, sürekli eğitim, sürekli iyileştirme, takım çalışması) insan odaklı çalışma ilkesi ile ilgilidir.

İşletmede kalite kontrol çemberi etkinliklerini harekete geçiren temel fikirlerden biri “insana saygı duyulan bir işyeri” yaratmaktır. İnsana saygının tamamen gerçekleştirildiği bir sistem, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya bütün çalışanların katıldığı bir yönetim sistemidir (Kavrakoğlu, 1994).

Önce insan anlayışında, iç müşterilerin işlerini mümkün olan en iyi şekilde yapabileceği koşulları belirleyip, bunları işletmenin verimliliğine katkı sağlayacak hale getirmek vardır.

Eğitim sektörünün bütün süreçlerinde insan olduğu için önce insan anlayışı ilkesine örnek olarak şunlar gösterilebilir; hizmetiçi eğitimler, okulların sosyal dayanışma için düzenlemiş oldukları etkinlikler, eğitim-öğretim ortamlarının düzenlenmesi, eğitim programlarının öğrenci merkezli hale getirilmesi, okulların depreme karşı güçlendirilmesi, okul için sportif, sanatsal etkinlikler, v.b.

2.4.5. Önlemeye Yönelik Yaklaşım

Toplam Kalite Yönetiminde hataları olmadan önleme yaklaşımı vardır. Bu planlamanın doğru yapılması şeklinde de özetlenebilir. Hataların büyük bir bölümü kapsamlı ve titiz bir planlama çalışması ile önlenir. Planlamada olabilecek bütün hataları görmek mümkün değilse de olası sürprizlere tamamen hazırlıksız yakalanmaktan daha iyidir.

Klasik kalite anlayışında ürün çıktıktan sonra standartlara uygunluğu veya kalitesi kontrol edilir. Önlemeye yönelik yaklaşımda ara süreçlerde yapılan kontrolle süreçlerin tekrar planlanarak ürün hatasız veya minimum hata ile çıkması vardır.

2.4.6. Hedeflerle Yönetim

TKY’de hedeflerin organizasyonunda en alt kademedeki en üst kademeye kadar yayılma sağlanmalıdır. Kurumda çalışanlar arasında paylaşılan vizyonlar oluşturulmalıdır. Böylece paylaşılan vizyonlarla kurum hedefleri çalışanlara benimsetilmiş olur.

Kurumlarda hedeflerle yönetim üç aşamada gerçekleştirilir (Candaş, Tez 1994).

- Hedef belirleme
- Faaliyetlerin planlanması
- Dönemsel değerlendirme

Hedeflerin saptanabilmesi için mevcut durum ortaya çıkarılmalı daha sonra ulaşılması hedeflenen durum tespit edilmeli ve bu hedefe ne sürede ulaşılacağı belirlenmelidir. Bütün bunlar yapılırken elde edilen sonuç ve elde edilecek sonuçlar ölçülebilir olmalıdır.

Kurumlarda mevcut durumu ortaya çıkarmak için SWOT analizi kullanılırken, mevcut durum ile ulaşılması istenen hedef arasındaki farkı ortaya çıkarmak içinde GAP analizi adı verilen yöntem kullanılmaktadır.

Planlama sürecinin etkinliği; kararları alan ve uygulayan iş görenlere bağlıdır. En mükemmel planlar bile karar alıcıların ve uygulayıcıların gerekli bilgiye zamanında ulaşamaması ve kullanamaması durumunda başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Bu noktada öncü liderlik ve iletişimin önemi ortaya çıkmaktadır. Güçlü bir iletişim içerisinde insan kaynaklarının motive edilmesi ve yönlendirilmesi başarının anahtarı olmaktadır (Özer, Kongre 1997).

İzleme ve değerlendirilme aşaması, hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının belirli dönemlerde kontrol edilip raporlanmasıdır.

2.4.7. Takım Çalışması

Günümüzde bilgi teknolojilerinin gelişmiş olması, kurumlardaki iş çeşitliliğini ve karmaşıklığını arttırmıştır. Bu durumda çalışanların bireysel olarak başa çıkması mümkün değildir. Yaşanacak sorunlar ancak işbirliği ve uyum içinde çalışan takımlar tarafından çözülebilir.

TKY uygulayan kurumlarda tüm düzeylerde etkin takımların kurulması esastır. Çalışanların tümünün takımlarda görev alması önemlidir. Çünkü çalışanların fikir üretme, öneri geliştirme, problem çözme ve karar almadaki katkıları ve bu konudaki bireysel özelliklerinin ortaya çıkıp gelişmesi takım halinde bir araya geldiklerinde daha etkili sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Ersun, 1995).

TKY'nin uygulandığı kurumlarda takımlar itici kuvvet durumundadır. Hatta takımlarla çalışılan bir yapılanma vardır. Önemli olan etkili takımların kurulmasıdır. Woodcock'a göre etkili takımın sahip olduğu özellikler şunlardır (Akt. Ensari, 2003, s.105-110).

- Paylaşılan amaç ve vizyon özelliğine sahip olma
- Açık iletişim kurma

- Güven ve karşılıklılık
- Yaratıcı faydalı çatışma
- Uygun çalışma yöntemleri
- Uygun liderlik
- Düzenli aralıklarla gözden geçirme ve değerlendirme
- Kişisel gelişime fırsat vermek ve teşvik etmek
- Diğer takımlarla sağlam bağlantı

Takımlar gönüllülerden oluşmalıdır. Çünkü;

- Gönüllüler daha istekli çalışır ve inisiyatif almakta daha aktiftirler.
- Gönüllüler eğitime daha fazla ilgili ve istekli olurlar.
- Gruplar kendi seçtikleri projeler üzerinde daha yoğun ve yaratıcı çalışırlar.
- Gönüllülerin olmaması çalışanların yönetime karşı kısmen veya tamamen bir güvensizlik içerisinde olduğunu gösterir. Gönüllülük yaklaşımı ile bu olasılık azalır (Kovancı, 2003).

2.4.8. Üst Yönetim ve Yöneticilerin Liderliği

TKY’de yöneticilerin liderliği esastır. Bundan önceki klasik yöneticilik ve yönetici liderlik arasındaki farkı ortaya koymakta yarar vardır. Yönetici kavramı kurumlarda hoş bir hava yaratmazken lider tanımı daha çok kabul görmektedir. Çünkü klasik yöneticilik anlayışında günlük rutin işlerin yapılması, sonuçların ve çıktıların izlenmesi vardır. TKY felsefesinde önemli bir nokta olan insan ve müşteri odaklı ise liderlik anlayışında mevcuttur. TKY’yi kurumunda uygulamaya karar veren yönetimin liderlik özelliği taşıması önemlidir.

“Kalite liderini; başarısını, organizasyonundaki bireylerin başarısı ile ölçen kişi olarak tanımlamak olasıdır.” (Ensari, 2003, s.84). Kalitenin sağlanması ve sistemi iyileştirme görevinin üst yönetimde olduğuna inanan Deming, üst yönetimin aşağıda sıralanan liderlik özelliklerini taşıması gerektiğine işaret etmektedir (Aguaya 1994, s.198; Akt. Ensari, 2003, s.86).

Deming'e göre lider,

- Güven yaratır, yardım sağlar ancak yargılamaz
- Tüm çalışanlara kendilerini geliştirme fırsatı vererek onlara sınırsız kaynak sağlar
- Çalışanlara, içerisinde çalışmaktan onur duyacakları iş ortamı sağlar.
- Çalışanların işlerinden zevk almalarını ve performanslarını en üst düzeye çıkarmaları için çaba sarf eder.

Kurumlarda ilk önce eğitilmesi ve TKY felsefesinin benimsenmesi gereken üst yönetimdir. Çünkü stratejik planlama, finansal planlama, haberleşme, organizasyon, insan kaynakları yönetimi gibi, konulara entegre olmamış bir TKY düşünülemez.

2.4.9. Bilgiye, Ölçmeye ve İstatistiğe Dayalı Yaklaşım

TKY'nin uygulandığı kurumlarda bilginin oluşturulması için ilkönce yeterli bir veri tabanının var olması gerekmektedir. Bu veri tabanının oluşması ile enformasyon elde edilmiş olur. Enformasyon verilerin filtrelerden geçirilmesi sonucu elde edilmesi rafine verilerdir (Bozbura, 1998, s.8).

Bu veriler hedefleri belirleme, plan yapma, sonuçları değerlendirme vb. işlemlerde kullanılmaktadır. Toplanan bu verilerin ölçülebilir, sayısal veriler olmasının yanında doğru olması gerekmektedir. Bu yüzden çalışanlar bilgi toplama teknikleri ve istatistiksel veri değerlendirme konularında eğitilmeleri gerekmektedir.

TKY' de tahminler, varsayımlar, deneyimlere yer yoktur. Çünkü bunlardan güvenilir sonuç elde edilemez. Gerçekleri bilmek, ölçmek düzeltmek, düzelttikten sonra tekrar ölçüp yapılan çalışmanın doğruluğunu ispatlamak gerekmektedir.

TKY' de istatistik Proses Kontrol (İPK) teknikleri ile veri toplanır, analiz edilir, yorumlanır ve çözüm teklifleri getirerek sürekli iyileştirmeye katkıda bulunulur (Akin, 1995 Ders Notu).

TKY’ de kullanılan temel istatistik yöntemlerini şöyle sıralayabiliriz.

- Pareto Şeması
- Neden- Sonuç Diyagramı
- Verilerin Gruplandırılması
- Histogram
- Dağılım Diyagramı
- Kontrol Şeması
- Grafik ve kontrol Çizelgesi

2.5. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi

Japonlar, kalite ve kalite kontrol faaliyetlerinin kurumun bir iki bölümünün üzerine yüklenemeyeceğini fark edip bu konuya gereken önemi vermişlerdir. Kurumlardaki tüm çalışanların aynı duyguyu taşımaları için kalite bilincinin yaratılmasına çalışmışlardır. Japonlar, Amerikalılardan aldıkları bilgileri kurumdaki herkesin katılımını sağlayacak ve yapılanların sorumluluğunu paylaşılacak hale getirip yeniden şekillendirdiler ve bunu bir yönetim felsefesi haline getirerek “Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi” olarak adlandırdılar (Bohan, 1995, s.89; Akt. Yedikardeş, 2000, s.5).

TKY bir yolculuktur, varılacak bir yer değil. Ürün ve hizmetlerin sistematik gelişimi için bir metottur. Bütün çalışanları yapılanlara dahil eden katılımcı bir tekniktir. Tamamen müşteriye odaklanmış, bir kurum kültürünü oluşturan tam bir yönetim sistemidir. Kurumun varoluşuna ilişkin bir olgudur. TKY sürekli gelişmeyi ve rekabet avantajını sağlamak için bütünlük bir yaklaşımı kullanan, topyekûn bir kültürün içine yayılan felsefedir. Çünkü TKY temel amaç edindiği sürekli gelişmeye; stratejiyi, teknolojiyi, iletişimi, insan kaynaklarını ve diğer kaynaklar ile bunlara yön veren yönetim fonksiyonlarını etkin bir şekilde kullanarak ulaşmayı öngörür.

TKY değişim için tasarlanmıştır. TKY kurallar ve araçlardan oluşan statik bir sistem değil, işin yapılması ile ilgili bir düşünce şekli ve yönetim felsefesidir (Akt. Yedikardeş, 2000, s.5; R.D. Dobbins, 1995, s.31). TKY, kısa vadede kurumları

başarıya ulaştıracak bir reçete olmamakla beraber, uygulama kararı alınamayacak kadar da uzak, zor ve korkunç bir uygulama yada yönetim felsefesi değildir. TKY bir ortaklıktır. Bir kurumun tüm çalışanları ürün ve hizmete herhangi bir noktada emeği geçen her birimde çalışanın ortaklığı söz konusudur. Bu ortaklıktaki en güçlü hisse ortak amaçtır. Ve bu hissede herkesin payı eşittir. Bu hissenin temelini de müşterilerin tam ve sürekli tatmin edilmesi oluşturulmalıdır.

TKY çeşitli uzmanların katkıları ile müşteri tatmini üzerine kurulu bir anlayış haline gelmiştir. Toplam Kalitenin, kalite kontrol kavramının evrimi sonucu ulaştığı bu noktayı kontrol kavramı ile sınırlamak pek doğru bir yaklaşım değildir. TKY olgusu bir program veya uygulama değil bir felsefe ve kurum için yaşam şeklidir. Bu açıdan batılı ülkelerde olduğu gibi toplam kalite kontrolünü toplam kalite yönetimi olarak adlandırmak, TKY felsefesi, ilkeleri ve anlayışı açısından daha uygun olacaktır.

TKY birçok yeni anlayış üzerine kurulduğu kadar birçok klasik anlayışı ve yönetimi de kapsamaktadır. TKY'nin tanımını vermek bu sebeple oldukça güçtür. TKY anlayışını bir yönetim felsefesi olarak tanımlamak ve esasını oluşturan ilkeleri tek tek benimsemek TKY'nin anlaşılmasında büyük fayda sağlayacaktır.

TKY felsefesinin klasik yönetimlerin felsefesinden ayıran başlıca özellikler şunlardır (Yedikardeş, 2000, s.8):

- İnsana saygı esastır.
- Kurumun politikasına kalite kavramı yön verir ve önce kalite anlayışı kurum politikası olur.
- Müşterinin tam ve sürekli tatmini ilk hedeftir.
- Kalite bilinci yaygınlaştırılır ve çalışanların tamamı bu bilinçle her alanda kaliteyi artırmaya çalışır.
- Herkes işini zamanında tam ve doğru olarak yapar.
- Bir işi en iyi bilen yöneten değil, o işi yapandır fikri benimsenir.
- Sürekli iyileşme anlayışı esastır.
- Yöneticiler dahil bütün çalışanların katılacağı sürekli bir eğitim programı uygulanır.

- Grup çalışması benimsenir ve her kademedede uygulanır.
- Ben değil biz anlayışı tüm çalışanlar tarafından benimsenir.
- Her kademedede katılımcı yönetim uygulanır.
- Her alanda sürekli ve periyodik bir istatistiksel süreç kontrolü yapılır.

3. EĞİTİM VE KALİTE İLİŞKİSİ

3.1. Eğitimin Özelliği

Eğitimin, ekonomik ve toplumsal kalkınmanın gerçekleşmesi için gerekli nitelik ve sayıda insan gücünü yetiştirme süreci olduğu kabul edilmektedir. Artık dünyada yetişmiş ve eğitilmiş insan önemli bir güç oluşturmaktadır. Toplumların ve devletlerin insan gücü kaynaklarıyla, kalkınma arasında karşılıklı bir ilişki vardır. Çünkü ekonomik ve sosyal gelişme ancak insan gücünün iyi yetiştirilmesi ve eğitilmesi ile sağlanabilmektedir.

Kalkınma insan için yapılmakla beraber, kalkınmayı gerçekleştirecek insana da oldukça önemli görevler yüklenmektedir. Bunun sonucunda insan gücü planlamasının amacı, her kademede, ekonominin duyduğu insan gücünün, nicelik ve nitelik olarak uzun dönemde arz ve ihtiyaç açısından dengeli bir biçimde sağlanmasıdır. Şu halde, kalkınma planlarında insan gücü planlaması, gerekli işgücünün belirlenmesi amacıyla eğitim sistemini hedef göstermek olarak ele alınmıştır (Üçcan, 1992, s.157).

Sanayi dünyası ve işverenler eğitimden beklentilerini kendileri için en uygun elemanın yetiştirilmesi olarak ortaya koymaktadır. Çünkü kendilerinin de sürekli gelişme zincirine ayak uydurabilmeleri ve hayatta kalabilmeleri kendileri için en uygun, yetenekli, becerikli ve zeki elemanları kendi yapılarında çalıştırmaları ile mümkün olmaktadır.

Aynı şekilde toplumunda eğitimden beklentisi toplumun devamını sağlayabilecek aktif, politik üyeler yetiştirmesidir. Aynı zamanda birçok aktivitelerde çalışacak, yeteneklerini ortaya koyacak, gönüllülere de ihtiyacı vardır. En önemlisi toplumlar çeşitli alanlarda çalışmalarıyla, disipliniyle ve üretkenliğiyle topluma rehber olabilecek liderleri yetiştirmesini eğitimden beklemektedir.

Kalkınmak ve gelişmek isteyen toplumlar eğitime dayanmak ve kaliteli bir eğitimi gerçekleştirmek zorundadırlar. Kaliteyi etkileyen en önemli faktör insan faktörüdür. İnsanı, eğitim sisteminin kurumsallaşmış yapısı olan okul örgütleri yetiştirmektedir. Okul örgütlerinin çıktısı olan insanın istenen düzeyde yetişmemesi,

sadece bireyin kendisini ve yetiştiği okulu değil, aynı zamanda diğer örgütleri de etkileyecektir. Çünkü eğitimin çıktısı olan insan, her örgütün ihtiyaç duyduğu insan gücü girdisini oluşturacaktır. Bundan dolayı toplumun kalite konusunda en duyarlı olması gereken örgüt eğitim örgütleridir.

Eğitim sisteminin en stratejik parçası olan okul örgütlerini diğer örgütlerden ayıran belli özellikler vardır. Mal ve hizmet üreten örgütlere göre eğitim örgütleri oldukça farklı özellikler gösterir. Eğitim örgütleri okul bazında incelendiğinde bu temel özellikleri şöyle sıralayabiliriz (Bursalıoğlu, 1987, s.57):

- 1) Okul örgütünün en belirgin özelliklerinden biri girdisinin ve çıktısının insan olması özelliği etrafında odaklanmaktadır. Okul ekonomik anlamda bir mal değil, hizmet üretmektedir. Üretilen eğitim hizmeti doğrudan insanın kendine yöneliktir. Okul bireyde istenilen davranış değişikliğini oluşturarak amacını gerçekleştirmeye çalışır.
- 2) Okulun ikinci örgüt özelliği, okulda çeşitli değerlerin bir arada bulunması ve çatışmasıdır. Okulun temel görevi, içinde olduğu kadar dışında da çatışan bu sosyal, ekonomik ve politik değerleri uzlaştırmak ve dengede tutmaktır. Okul, iyi insan, iyi vatandaş ve iyi üretici ve tüketici olmanın temel değerlerini öğrencilere kazandırmak zorundadır. Okul, toplumun değerleriyle okulun kendi örgütsel değerlerini bütünleştirmelidir.
- 3) Okul örgütünün üçüncü özelliği, ürünü değerlendirme güçlüğüdür. Bu ürünü değerlendirme güçlüğü, değerlendirmenin insan kaynağına yönelik olmasından ileri gelmektedir. Okul örgütlerinin ürünü olarak kabul edilen olumlu davranışları değerlendirecek ölçütler yeterince belirgin olmadığı gibi, değerlendirme etkinliği de oldukça fazla zamanı gerektirmektedir.

Okul örgütünü; her öğretilmek istenileni ayrı dersler halinde bir çeşit zorla öğretmeyi varsayan geleneksel anlayışla değil, genel formasyon kazandıran, öğrencilerin öğrenmeyi öğrendikleri yer olarak düşünmek gerekmektedir. Çünkü bugün bu durum yavaş yavaş değişmeye başlamıştır. Zorla öğretmek kavramı iflas etmiş, yerini öğrenmek almıştır. Artık insanlar sorgulamakta, önlerine konulanları itirazsız kabul etmemektedirler. Yeni arayışlar içinde bulunan ülkemizde, insanların kendi

ihtiyaçlarına göre gereken bilgileri kompoze edebilecekleri öğretme yerine, öğrenmeye dayalı bir eğitim anlayışı gerekmektedir.

Değişen dünyada, insanları yarının dünyasına hazırlama sorumluluğunda olan eğitim örgütlerinin kaliteli bir eğitim vermeleri gerekmektedir.

Günümüzde eğitim sistemleri statik değil dinamik, geleneksel değil yenilikçi bir yapıya sahip olmak zorundadır. Her kurum gibi eğitim kurumu da içinde bulunduğu çevreden aldığı girdiden (insan – materyal) toplumun ihtiyaç duyduğu çıktıları (mal ve hizmet şeklinde) üretmek işlemini yapmaktadır. Toplumların çıktıları, girdilerinden daha fazla değer taşıdığı sürece, eğitim kurumu işlevini yaparak ayakta kalabilir. Aksi halde çağdaş toplumun, istediği düzeyde çağdaş eğitim fonksiyonu yerine getirilemeyecektir (Sağlam, 1992, s.263).

Çağdaş eğitimin hedefi, çağımızın gereği olan yaratıcı, bilimsel, katılımcı, ve etkin insan yetiştirmektir. Başka bir deyişle, zihinsel, bedensel, duygusal ve sosyal yönlerden insanın bir bütün olarak gelişmesini amaçlamaktadır. Bunun için de eğitim örgütlerinde çağdaş koşulların hazırlanması gerekmektedir.

Türk Milli Eğitim Sistemimiz de, genel ve özel amaçları ile çağdaş insanı yetiştirmede eğitimden beklenenleri ortaya koymaktadır. 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'na göre Türk Milli Eğitiminin Genel amaçları şöyledir:

Türk Milli Eğitiminin genel amacı, Türk milletinin bütün fertlerini;

1. Atatürk inkılap ve ilkelerine ve Anayasada ifadesini bulan Atatürk milliyetçiliğine bağlı; Türk milletinin milli, ahlaki, insani, manevi ve kültürel değerlerini benimseyen, koruyan ve geliştiren; ailesini, vatanını, milletini seven ve daima yüceltmeye çalışan; insan haklarına ve Anayasanın başlangıcındaki temel ilkelere dayanan demokratik, laik ve sosyal bir hukuk devleti olan Türkiye Cumhuriyeti'ne karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getirmiş yurttaşlar olarak yetiştirmek;

2. Beden, zihin, ahlak, ruh ve duygu bakımlarından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş bir kişiliğe ve karaktere, hür ve bilimsel düşünme gücüne, geniş bir dünya gücüne sahip; insan haklarına saygılı; kişilik ve teşebbüse değer veren, topluma karşı sorumluluk duyan; yapıcı, yaratıcı ve verimli kişiler olarak yetiştirmek;
3. İlgi, istidat ve kabiliyetlerini geliştirerek, gerekli bilgi, beceri, davranışlar ve birlikte iş görme alışkanlığı kazandırmak suretiyle hayata hazırlamak ve onların, kendilerini mutlu kılacak ve toplumun mutluluğuna katkıda bulunacak bir meslek sahibi olmalarını sağlamak;

Böylece, bir yandan Türk vatandaşlarının ve Türk toplumunun refah ve mutluluğunu artırmak; öte yandan milli birlik ve bütünlük içinde iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınmayı desteklemek ve hızlandırmak ve nihayet Türk milletini çağdaş uygarlığın yapıcı, yaratıcı, seçkin bir ortağı yapmaktır.

3.2. Eğitimde Kalite İhtiyacı

Kalite, özellikle 1990'lı yıllardan beri yöneticilerin karşısına çıkan önemli kavramların başında gelmektedir.

Juran kaliteyi kısaca “kullanıma uygunluk” olarak tanımlamaktadır. “En genel anlamda kalite şartların yerine getirilmesidir.” (Kovancı, 2003, s.1).

Hızla gelişen bilim ve teknoloji, sanayi, artan nüfus, sosyal yaşamlar, değişen kültürel, siyasi fikirler ve dünyanın geleceği kalite kavramının anlamını ve içeriğini yüzyıllar boyunca etkilemiş ve bugünkü haliyle oluşturmuştur. Bu kavram zaman ilerledikçe değişmekte yeni anlamlar kazanmaktadır. Çünkü toplumsal ve yaşamsal beklentiler değişmekte ve ilerlemektedir.

Toplum insanı, yaşamın hızlı değişimi karşısında uyum sorunu yaşamakta ve yaşamını destekleyecek, öğrenme gereksinimlerini karşılayacak yapılanmalar istemektedir. Bunun sonucunda toplum, artık kalite beklentilerini sadece üründe değil hizmette de talep etmektedir. Günümüzde eğitim, kalite arayışlarının başında gelmeye başlamış ve eğitimin toplumların ilerlemesindeki önemi kabul görmüştür.

Kalite kavramı uzun yıllar sadece üretim sektörünü çağrıştırmıştır. “Üretim kalitesi ve standartlarıyla ilgili kaygılar da 19. yüzyıl sonu ve 20. yüzyıl başında nitelikli işçilerin azalmasından ve buna bağlı olarak da toplu üretimde yaşanan zorluklardan doğmuştur.”(Ensari, 2003, s.7).

Daha sonraki yıllarda ise hatalı üretimin en aza indirilmesi amacıyla kalite kontrol, kalite güvencesi gibi kavramlar anlam kazanmış ve gelişmiştir. Kalite güvencesiyle, üretim öncesi müdahaleler ve planlamalar yapılarak önlem alınmaktadır. Daha sonraları toplam kalite yönetimi sistemi ise kalite güvencesi sisteminin daha farklı bileşenleri ile birlikte daha kapsamlı bir alan haline gelmiştir.

Çağımızın en belirgin özelliklerinden biri, devamlı ve hızlı bir değişim ve gelişim süreci içinde bulunmasıdır. Değişim ve gelişim sürecinin ülkemizdeki etkisi “şartlarımızın çağdaş uygarlık düzeyine getirilmesi ideali”nin gerçekleştirilmesi, diğer bir deyişle kalkınma çabaları biçiminde görünmektedir. Başarılı bir kalkınma ise, bir toplumu, değişim bilincine kavuşturmaya dayanmaktadır. Daha açık bir anlatımla, “toplumumuzu çağdaş uygarlık düzeyine çıkaracağız” demek kendimiz dahil olmak üzere, insanımızı değiştireceğiz demektir. İnsanı değiştirmenin en etkili aracı ise eğitimidir. Bu nedenle eğitim, ülke kalkınmasında başlı başına önemli bir etken olmaktadır. Bu önemli görevi yerine getiren eğitim kurumları, sınırlı kaynaklarla en yüksek verimi elde etmeye çalışmaktadırlar. İşletmelerde verimlilik çalışmaları karı artırmak için yapılmaktadır. Eğitimde ise ön planda olan, kar değil, yeni nesillerin topluma en yararlı şekilde yetiştirilmesidir.

Verimlilik kavramı, bir ürün ile bu ürünün üretim faktörleri arasındaki ilişki olarak tanımlanmaktadır. Eğitimde üretim faktörleri öğretmen, bina, arsa, donanım ve öğrenci olarak sıralanırken, belli bir üretim süresinden sonra oluşan ürünleri ise ulaştıkları öğrenim düzeyine göre öğrenciler, vasıflı işgücü ve iyi vatandaş olarak sıralanmaktadır (Adem, 1973, s.42). Genellikle işletmelerde verimliliği açıklayan bu tanımlar eğitim alanına uygulandığında çıktının (eğitim – öğretim etkinliğini başarı ile tamamlayan öğrenci sayısı) girdiye (eğitim – öğretim etkinliğine başlayan öğrenci sayısı) oranı olarak düşünülmektedir.

Eğitimin geçmişte de, bugün de güncelliğini koruması, dünyadaki gelişme ve değişme hızında başlı başına bir etken oluşundandır. Ülkemizde de insanımızın günümüzdeki bilgiye ulaşması, değişme ve gelişmeye uyum sağlaması değil, geleceğe hazırlanması, gelişmiş dünya ölçüsünde nitelikli insan yetiştirilmesi hedefine yönelmesi bunun işaretçisi sayılmaktadır.

Diğer ülkelerde olduğu gibi, ülkemizde de eğitimin vazgeçilmezliği insana verilen önemin artması ile daha da önem kazanmaktadır. Kurumlarda çalışan insanların “yöneten-yönetilen” ya da “beyin ve eller” yaklaşımları geride kalmış, insan öne çıkmış, birliktelik, katılımcılık işler hale gelmiştir. Bu çelişiklere ve karmaşıklıklara, kısaca “hızlı değişim”e uyum ve insanın değişime hazırlanması, öncelikle eğitim sisteminin sürekli iyileştirilmesi ile ilişkilidir.

Geri kalmış veya gelişmekte olan ülkelerde, sanayi yönetiminde uygulanan yönetim tekniklerinden eğitim sistemi ve eğitim sektörü de etkilenmekte ve bir fabrika yönetimi gibi ele alınmaktadır. Öğrenci kitlelerini (hammadde) toplayıp, okullarda (fabrikalarda) eğitmek (işlemek) gibi uygulamalar, ülkemizdeki eğitim kuruluşlarını da etkilemektedir. Oysa mal üreten fabrikalara göre eğitim örgütlerinin uğraştıkları hammadde insan olduğu gibi, çalışanları da insandır (Eroğlu, 1996, s.119).

Bu nedenle, eğitim kurumları daha dikkatle ve titizlikle ele alınmalı ve geliştirilmelidir. Geleceğin insanını yetiştirmekle görevli eğitim sistemi ve eğitim sektörleri “çalışan insan ve müşteri odaklı” Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı ile bu görevlerini yerine getirmeye çalıştıkları zaman, verim artacak ve dolayısıyla ortaya konulan hedeflere ulaşılabacaktır.

Toplumumuzun hızla artan ve çeşitlenen eğitim ihtiyaçları, eğitim sistemimizin 21. yüzyılın insanını ve meslek adamını yetiştirecek çağdaş bir yapı ve işleyişe kavuşturulmasını zorunlu hale getirmektedir. Söz konusu olan bu çağdaş yapı ve işleyişe kavuşturulması ise çağdaş bir yönetim anlayışının ve felsefesinin benimsenmesine ve uygulanmasına bağlıdır. Bu çağdaş yönetim anlayışı belirtildiği gibi, Toplam Kalite Yönetimidir.

Müşterilerin gerçek ihtiyaç ve istekleri, hizmet hakkındaki düşüncelerinin neler olduğunun belirlenmesi TKY’de büyük önem taşımaktadır. Gelecekteki ihtiyaçların ölçülebilir özelliklere dönüştürülmesi, sürekli kalite amacı için vazgeçilmez bir unsurdur. Bu amaca ulaşabilme doğrultusunda, kaliteli insan gücünü üretmek için tüm hizmetlerden, maliyet/etkililik prensipleri doğrultusunda yararlanmak gerekmektedir. Bu da ancak müşterileri iyi değerlendirerek, etkili bir iletişim kurarak, gerekli bilgilerin en uygun metotlarla kullanılması yoluyla gerçekleşmektedir. Bir sınıf ortamında, TKY için geliştirilen evrim modeli ise şöyledir :

Eğitici (öğretmen, öğretim elemanı), TKY’den önce bilginin yayıcısıdır, sınıfa ilişkin tek karar vericisidir ve denetleyicidir. TKY’den sonra öğrenme etkinliklerinin kolaylaştırıcısıdır, diğer eğiticiler ile birlikte takım üyesidir, destekleyicidir. Müşterinin istek ve ihtiyaçlarını kendisine odak noktası olarak alır ve buna göre denetleme yapar, hizmet verme ön planda gelir.

Yönetici, TKY’den önce, denetleyici konumundadır. TKY’den sonra, hem destekleyici, hem müşteriyi merkeze alıcı, hem hizmet sunucu, hem de yönlendiricidir.

Öğretim programı, TKY’den önce, tek metne dayalı olarak gerçekleştirilmektedir. TKY’den sonra, yetişkin yaşamının sorumluluklarıyla tanımlanmış yeterlikleri içermektedir.

TKY’den önce yoğunlaşma, eğitim sektörünün kendisi üzerinedir. TKY’den sonra değerlendirme, tam öğrenme ölçütlerine dayalı olarak yapılmaktadır.

3.3. Eğitimde Toplam Kalite

Eğitimde kalite çalışması kaçınılmazdır. Bu kalite çalışmalarında bir yöntem belirlemek gerekirse, eğitim yukarıda sıralanan özellikleri itibariyle Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ile bir uyum sağlamaktadır. Malzemesi ve hizmet alanı insan olan eğitimde yapılacak kalite çalışması, yine insancıl öğeler içeren TKY’nin uygulanmasıyla başarıya ulaşabilir.

İş hayatına ve geleceğe hazırlayacağımız insanın eğitimi, bilgiye ulaşma, öğrenmeyi öğrenme, sorun çözme ve yaratıcılık davranışlarını kazandırmaya da yönelik

olmak zorundadır. Yani eğitimde temel hedef, değişimle başa çıkma ve kaliteyi sürekli geliştirme davranışlarının kazandırılması olmalıdır.

Eğitimde toplam kalite hareketi oldukça yeni tarihlidir. Bu konuda, 1980'lerin sonundan önceki tarihlere ait çok az referans vardır. TKY doğrultusundaki öncü sayılabilecek bazı yeniden düzenleme çalışmaları ilk kez ABD'deki bazı devlet okulları ile İngiltere'deki bazı okullarda yürütülmüştür. ABD'deki çalışmalar bira daha önce olmakla birlikte her iki ülkede de ilgi 1990 ve sonrasında artmaya başlamıştır (Ensari, 2003, s.20).

TKY eğitim alanında uygulamaya konulduğunda bazı güçlüklerle karşı karşıya kalınmaktadır. Sanayi sektöründe, üretimde kabul edilen hammaddenin değişmesi, üretim şeklinin, makinenin, teknolojinin, işgücünün, yönetim anlayışının, pazarın değişmesi söz konusu olabilir. Ayrıca bu değişiklikler sayısal verilerle ölçülebilir. Ancak eğitimde davranış değişikliklerini sayısal olarak ölçmek zordur. Eğitimde öğrencinin eğitim kurumlarından kazandığı bilgi, yetenek ve davranışlar değerlendirilmeye tabi tutulurlar. Ancak bunların kime göre değerlendirileceğini ölçmek zordur. Bu da eğitim kurumlarının hizmet sektöründe yer almasından, kendine özgü özelliklerinin bulunmasından kaynaklanmaktadır (Çoruh, 1997, s.269).

Eğitimde TKY çalışmalarına birçok kişi çeşitli sebeplerden karşı çıkmıştır. Üretim sektöründeki kalite tecrübelerinin eğitime yansıtılmasından rahatsız olmuşlardır. Ayrıca müşteri kavramı da kafalarda karışıklığa ve çalışmalarda önyargıya sebep olmuştur. Değişim ve yeni uygulamalar adına tepkiler doğaldır. Zaman ilerledikçe TKY çalışmaları eğitim sektörünün çalışma ve ilkelerine daha uygun hale getirilerek temel amacın kalite ve verimlilik olduğu birçok kesim tarafından algılanmaya ve kabul görmeye başlanmıştır.

Eğitimde hizmet alanların iyi tanımlanması gerekmektedir. Buna göre hedefler belirlenir ve planlama yapılır. TKY, felsefesi, ilkeleri, istatistik ve araştırma teknikleri ile bu çalışmalara yol göstermektedir.

Eğitimde gerçekleştirilmek istenen kalite anlayışında, katılımcı, işbirliğine, ekip ruhuna dayanan çalışmayı benimsemiş, eğitilmiş, yaşama ve iş hayatına dahil

olmaya hazır bireyler yetiştirmek vardır. Bütün bu özellikler okullarda yapılacak TKY çalışmaları ile verilebilir.

Eğitim kurumlarının kalite ve verimliliğinin ölçülmesi diğer çalışma alanlarına göre daha zordur. Fakat toplumun her kesiminde yaşanan değişim ve yenileşmelerden eğitim kurumları da etkilenecektir. Eğitim kurumlarını ürünlerini kullanan toplumda bu kurumların gelişmesini zorlayacaktır.

TKY eğitimde, öğrenci, veli, toplum beklentilerini zamanında ve ekonomik olarak karşılamak için tüm çalışanların katılımı ile eğitim öğretim faaliyetlerinin sürekli geliştirilmesini ve yenileşmesini öngören bir yönetim anlayışıdır.

3.4. Eğitimde Kalite Yöntemleri

Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin uygulanması esnasında yedi temel yöntem kullanılmaktadır. Bunlardan üç tanesi kıyaslama çalışması olan Deming, EFQM ve Baldrige ödülleri eğitim sektörüne adapte edilmesidir. Hoshin Kanri Planlama Modeli ise yine özellikle stratejik kalite planlamasında kullanılan etkin yöntemlerden bir tanesidir. Yine eğitimde TKY uygulamalarında Deming, Crosby gibi uzmanların ortaya koyduğu kurallar birçok üniversite ve benzeri kurumlar tarafından yaygın olarak kullanılan bir diğer yöntemdir. Eğitim kurumlarının bir üretim sistemi olarak ele alınarak istatistiksel süreç kontrol teknikleri yardımıyla geliştirilmesi ise günümüzde en çok kullanılan yöntemlerden bir tanesi olarak kabul edilmektedir. Yukarıda belirtilen yöntemler tek başlarına veya birkaç tanesi beraber olarak Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasında kullanılmaktadır (Gençyılmaz ve Zaim, 1999, s.9).

Bu yedi yöntem hakkında kısaca bahsetmekte fayda vardır.

3.4.1. TKY Kriterlerine Dayanan Yaklaşım

Bu yaklaşım 1980 yıllarında kalite çevrimleri, istatistiksel süreç kontrolü, kalite fonksiyon yayılımı, kıyaslama çalışmaları gibi kalite iyileştirme programlarının kullanıldığı yaklaşımdır (Dale, 1998, s.14).

3.4.2. Uzman Yaklaşımı

Uzman yaklaşımında Deming, Juran, Corsby gibi kalite konusunda duayen olarak kabul edilen kişilerin yöntemleri kullanılmaktadır.

Dr. Deming'in 14 Kuralının Eğitime Uygulanması

- a) Öğrencilere, onları geleceğe hazırlamak için, potansiyellerinin tamamen geliştirilmesini sağlayacak zevkli bir eğitim olanağı vermek yolu ile eğitimin sürekli iyileştirilmesi yönünde bir amaç sürekliliğini yaratmak.
- b) Yeni bir felsefe benimsetmek.
- c) Karşılaştırmalı ve yarışmalı sınavlardan vazgeçmek (kalitenin kontrol edilmesi değil onun süreçlerde, üründe yaratılmasının amaç olarak benimsenmesi).
- d) Okula yeni gelen öğrencinin, eğitim malzemelerinin ve diğer girdilerin kalitesinin sürekli iyileştirilebilmesi için bu girdileri sağlayan kaynaklarla (tedarikçilerle) birlikte çalışmak (kaliteyi girdilerde tanımlamak ve satın almak).
- e) Eğitim ve hizmet sistemini sürekli olarak iyileştirmek.
- f) İşbaşı (hizmet içi) eğitimi kurumlaştırmak
- g) Liderliği kurumsallaştırmak (liderlik üzerinde durulmalı, kantite değil).
- h) Korkuyu ortadan kaldırarak okulda herkesin etkili çalışabilmesine ortam yaratmak (iletişimin iyileştirilmesi).
- i) Bölümler arasındaki duvarları (organizasyonel engelleri) kaldırmak
- j) Öğretmen ve öğrencilere yönelik kalite sloganları ile teşvik edici promosyon malzemelerini bırakmak
- k) Öğretmenler ve öğrenciler için kotaları ortadan kaldırmak, idareciler için sayısal hedefleri elimine etmek
- l) Öğrenci ve öğretmenleri, başardıklarıyla gurur duymalarından alıkoyan engelleri kaldırmak.
- m) Kurulmuşta çalışan herkes için güçlü bir sürekli eğitim ve kendini geliştirme programını kurumsallaştırmak.

- n) Değişimi başarmak üzere gereğini yapmak ve bu çabaya okulda görevli herkesin katılımını sağlamak (buraya kadar sıralanan 13 maddeyi sahiplenecek bir yönetim yapısı ve kültürü oluşturmak) (Gençyılmaz ve Zaim, 1999, s.12-13).

Corsby'in 14 Temel Kurallarının Eğitime Uygulanması

- a) Yönetimin doğrudan kalite geliştirme çalışmalarının için de yer almasını temin edilmesi.
- b) Her bir bölümden temsilcilerin yer aldığı bir kalite takımının oluşturulması.
- c) Organizasyonda kalitenin geliştirilmesi için gerekli olan ölçüm kriterlerinin tespit edilmesi.
- d) Kalite maliyetlerinin değerlendirilmesi ve kalite maliyet kavramının bir yöntem aracı olarak kullanılması.
- e) Tüm çalışanlarda kalite bilincinin yerleştirilmesi.
- f) Tespit edilen problemlerle ilgili olarak düzeltme faaliyetlerinin alınması.
- g) Sıfır-hata programı ile ilgili olarak bir komitenin oluşturulması.
- h) Kalite geliştirme ve iyileştirmenin gerçekleştirilebilmesi için sürekli bir eğitimin gerçekleştirilmesi.
- i) Sıfır hata gününün düzenlenmesi.
- j) Hedefler ve bu hedeflerle ilişkili görevlerin tespit edilmesi.
- k) Hataların tespiti ve bu hatalarla ilgili nedenlerin ortadan kaldırılmasıyla ilgili prosedürlerin oluşturulması.
- l) Katılımın desteklenmesi, katılanların takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi.
- m) Düzenli olarak bilgi iletişiminin sağlanabilmesi için bir kalite konseyinin oluşturulması.
- n) Kalite geliştirme sonu olmayan bir süreç olmasından dolayı bütün bu adımların tekrarlanması (Crosby, 1996, s.15).

3.4.3. Japon Modeli Yaklaşımı

Bu model daha çok Japon firmalarının kullandığı Deming ödülüne dayanmaktadır. Deming ödülünün amacı, istatistiksel süreç kontrolü esasına dayanan şirket boyutunda bir kalite kontrolünün gerçekleştirilmesi ile yardımcı olmaktır (Xerox Quality Service, 1993, s.19-41).

3.4.4. Hoshin Planlama Modeli

Bu yaklaşım Japon firması olan Bridgestone tarafından geliştirilmiş ve daha sonra Hewlett-Packard tarafından başarıyla kullanılmıştır. Hoshin yaklaşımı, başarılı bir planlama, planlamanın yayılımı, yürütülmesi ve aylık teşhislere dayanmaktadır (Witcher, Butterworth ve Hoshin, 1997, s.319).

3.4.5. Malcom Baldrige Ödül Yaklaşımı

Bu model Amerika Birleşik Devletlerinde kalitenin geliştirilmesi için 1989 yılında yürürlüğe konan bir uygulamadır (www.quality.nist.gov, 2006).

Baldrige ödülü üç ayrı sahada verilmektedir:

- İmalat firmaları arasında
- Hizmet organizasyonları arasında
- Küçük ölçekli firmalar arasında.

3.4.6. Avrupa Kalite Ödülü

Avrupa kalite ödülü olan iş mükemmelliği modeli (Türkiye’de KALDER ödülü olarak uygulanmaktadır) ilk olarak 1992 yılında başlatılmıştır (<http://www.efqm.org/model.htm>, 2006).

EFQM yaklaşımının amacı firmalara global rekabet avantajı sağlamak, kalite geliştirme faaliyetlerini desteklemek ve teşvik etmektir. EFQM ödülü büyük ölçekli firmalar ile küçük ve orta ölçekli firmalar dalında olmak üzere iki ayrı sahada verilmektedir.

Bu amaçla verilen ödül içinde 9 değerlendirme kriteri bulunmaktadır.

- 1) Liderlik
- 2) Politika ve stratejiler
- 3) Çalışanların yönetimi (İnsan kaynakları yönetimi)
- 4) Kaynakların yönetimi
- 5) Süreçler
- 6) Müşteri tatmini
- 7) Çalışanların tatmini
- 8) Çevreye sağlanan katkı
- 9) İş sonuçları

3.4.7.Sanayi Model Yaklaşımı

Bu yaklaşımda imalat firmaları tarafından başarılı uygulamalar örnek alınarak eğitim sektörüne adapte edilmiştir. Bu yaklaşımda eğitim sistemi ürüne veya sürece dayanan bir sistem modeli olarak düşünülmektedir.

3.5. Eğitim Sektöründe TKY'nin Yararları

Mal veya hizmet üreten kuruluşlar TKY anlayışı ve felsefesini gerektiği gibi uyguladıkları zaman, bu çağdaş yönetim modelinin pek çok yararını görmektedirler. Aynı şekilde, eğitim sektörleri de bu çağdaş yönetim modelini uygulamaya çalıştıkları zaman şu yararları elde edebilirler (Çoruh, 1997, s.272):

- 1) Her şeyden önce yüksek öğrenci başarısı elde edilecektir. Çünkü modelin merkezinde öğrenci (müşteri) istek ve ihtiyaçları yatmaktadır.
- 2) Yüksek öğrenci başarısı, beraberinde bu eğitim sektörüne kayıt yaptırmak isteyen öğrenci sayısında bir artış sağlayacaktır. Böylece, artan sayı içerisinde kaliteli öğrenci (kaliteli girdi) bulma ve seçim yapabilme avantajı yakalanacaktır. Bu, döngüsel olarak devam edecek ve giren kaliteli öğrenci daha kaliteli mezun (çıktı) olacaktır.
- 3) Eğitim sektöründe çalışan herkeste sorumluluk duygusu gelişecektir.

- 4) Eğitim sektörünün yöneticilerinde, güçlü önderlik ve güçlü planlama yapma yeterlikleri ortaya çıkarılacaktır.
- 5) Çalışanlar, yönetime ve kararlara katılmaktan dolayı, yüksek morale sahip olacaklardır.
- 6) Çalışanlarda verilen bir işi daha kısa sürede bitirme isteği ve becerisi yaratılacaktır.
- 7) Eğitim sektöründen ayrılan mezunlar için, TKY becerileri kazandırılmış olacaktır.
- 8) Hayat boyu öğrenici, toplum için üretici, istihdam edilebilir kişiler yetiştirilecektir.
- 9) Diğer insanlarla işbirliği yapmaya istekli insanlar teşvik edilecektir.
- 10) Toplumdaki herkes için yükselen karlar sağlanacaktır.

3.6. Eğitim Sektöründe TKY'nin Uygulanabilirliği

TKY eğitim alanında uygulamaya konulduğunda bazı güçlüklerle karşı karşıya kalınmaktadır. Sanayi sektöründe, üretimde kabul edilen hammaddenin değişmesi, üretim şeklinin, makinenin, teknolojinin, işgücünün, yönetim anlayışının, pazarın değişmesi söz konusu olabilir. Ayrıca bu değişiklikler sayısal verilerle ölçülebilir. Ancak eğitimde davranış değişikliklerini sayısal olarak ölçmek zordur. Eğitimde öğrencinin eğitim kurumlarından kazandığı bilgi, yetenek ve davranışlar değerlendirilmeye tabi tutulurlar. Ancak bunların kime göre değerlendirileceğini ölçmek zordur. Bu da eğitim kurumlarının hizmet sektöründe yer almasından, kendine özgü özelliklerinin bulunmasından kaynaklanmaktadır (Çoruh, 1997, s.269).

İşletmelerde olduğu gibi eğitimde de hedef kitlenin iyi tanımlanması, hizmetten kimlerin yararlanacağıın iyi belirlenmesi gereklidir. Eğitim sisteminin hedefleri belirlenirken öncelikle iyi bir planlamanın yapılması gereklidir. Planlamanın temelinde amaçlı hareket etme eylemi yatmaktadır. Planlama sadece ekonomik bir olgu değil, aynı zamanda toplumsal bir olgudur. Bu yüzden planlama, hedeflerin gerçekleştirilmesinin ilk basamağını oluşturmaktadır.

Hedefe ulaşmayı sağlamada temel yaklaşım P.D.C.A. çevrimi diye adlandırılan Planla-Yap-Kontrol Et-Düzeltil çevrimidir. Burada Planla sözcüğü hedefin saptanması, bu hedefin nasıl, kim veya kimler tarafından gerçekleştirileceği sorularına cevap vermektedir. Yap, planın uygulanması, Kontrol Et , istenen sonuca ulaşmış ulaşmadığının belirlenmesi, Düzeltil ise eksik veya yanlış yapılanların belirlenmesi ve revize edilmesi anlamına gelir. Bu çevrimi özümseyerek Japonlara aktaran Dr. Deming'tir. Dolayısıyla bu çevrime Deming Döngüsü denmektedir (Özevren, 1997, s.12).

Deming döngüsünün eğitim sisteminde kullanımı TKY kavramını gündeme getirmektedir. Eğitim sisteminde politika ve hedefleri belirlemek, birimler arasında hedef birliği sağlamak, nitelikli insan gücünü geliştirmede en önemli basamağı aşmak demektir.

Bu hedefleri belirlerken eğitim kurumlarının şu sorulara cevap araması gerekmektedir:

- Eğitim kurumlarının misyonu nedir?
- Eğitim kurumları olarak ne yapıyoruz?
- Öğrencilerimiz bizden ne bekliyor?
- Öğrenenlerin ihtiyaçlarını karşılamak için bizim ne yapmamız gerekiyor?
- Eğitimin önemli başarı faktörleri nelerdir?
- Eğitimin önemli işlevleri nelerdir?
- Eğitimde başarıyı nasıl sağlarız?
- Eğitimde başarılı olduğumuzu nasıl anlayacağız?

3.7. Milli Eğitim Bakanlığı TKY Çalışmaları

MEB 1990 yılından beri Milli Eğitimi geliştirme amaçlı birçok proje başlatmıştır. MEB'in TKY çalışmalarını Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Daire Başkanlığı (YÖDGED) düzenlemekte ve organize etmektedir. YÖDGED'in amacı, Eğitim Sisteminde etkinliği, verimliliği ve dolayısıyla kaliteyi yükseltme çalışmalarını yürütmektir. 1990 yılında uygulamaya giren Milli Eğitimi Geliştirme Projesinde belirlenen "Milli Eğitim sistemindeki yöneticilerin; yönetim ve işletmecilik bilgi ve

becerilerini artırarak sistemin bilgili, becerili, kaliteli yöneticilere sahip olması ” hedefine ulaşmak için, çalışmalar yapmak üzere 5 Mayıs 1994’de kurulmuş ve 21.02.2000 tarihinde Personel Genel Müdürlüğüne bağlanmıştır.

YÖDGED’in web sayfasında kurumun görev tanımları şu şekilde ifade edilmiştir:

- a) Merkez ve Taşra Teşkilatında yönetici iş yüklerini taramak, yapılacak iş analizi sonucunda iş tanımlarını yapmak,
- b) Yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesine yönelik standart ve kriterleri tespit etmek,
- c) Yöneticilerin aslarını yetiştirme, değerlendirme ve terfi etme becerilerini geliştirmek,
- d) Göreve yeni başlayacak olan yöneticilerin görev öncesi yetiştirilmesi amacıyla eğitim programları hazırlamak ve Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanlığı ile birlikte uygulanmasını sağlamak,
- e) Yöneticilerin eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve bu ihtiyaçların karşılanması amacıyla eğitim programları hazırlamak ve programların uygulanmasını sağlamak,
- f) Eğitim Sisteminin etkinliğini artırmak için Bakanlık merkez ve taşra teşkilatı yönetim birimlerinin değerlendirilmesi çalışmalarını yürütmek ve sistemi iyileştirme ve geliştirmeye yönelik öneriler oluşturmak,

Değerlendirme ve geliştirme çalışmaları yürütülürken çağdaş yönetim yaklaşımları ve yönetim otoritelerince ortaya konan prensipler esas alınmaktadır.

YÖDGED, bu çerçevede hazırlanan Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesinin Bakanlığımız merkez ve taşra teşkilatında uygulanmasına ilişkin çalışmaları da koordine etmektedir (<http://personel.meb.gov.tr/fg065/tanitim.asp>).

MEB 25 Kasım 1999 yılında Kalder’le “Ulusal Kalite Hareketi İçin İyi Niyet Bildirgesi” imzalayarak Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarının bütün okullarda oluşturulması için önemli bir adım atmıştır. Aynı yıl yayımlanan “Milli Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi” ile de çalışmanın çerçevesi

çizilmiştir. 2001 yılında ise MEB Toplam Kalite Yönetimi Uygulama projesi oluşturularak yürürlüğe konmuştur. Bu projenin önsözünde TKY uygulamalarının asıl hedefinin okulda ve sınıfta kaliteyi yakalamak olduğu belirtilmiştir (MEB, 2002).

Toplam Kalite Yönergesinde çalışmaların amaç ve dayanağı birinci bölümde şu şekilde belirtilmiştir:

Milli Eğitim Bakanlığı merkez, taşra ve yurtdışı teşkilatı ile bağlı okul ve kurumlarda yürütülen faaliyetlerin “Toplam Kalite Yönetimi” anlayışı ile gerçekleştirilmesine ilişkin esas ve usulleri düzenlemektir (Madde 1).

Bu Yönerge, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel kanunu ile 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri hakkında kanuna dayanılarak hazırlanmıştır (Madde 2).

İkinci bölümde, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasıyla ilgili temel ilkeler belirtilmiş; üçüncü bölümde bu çalışmaların projesini oluşturacak Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesinden bahsedilmiş ve hazırlanacak projenin basamakları belirtilmiştir. Ayrıca kalite kurulu ve kalite geliştirme ekiplerinin kuruluş ve görevleri sıralanmıştır.

Toplam Kalite Yönergesinin yayımlanıp uygulanmaya başlanmasından çok uzun bir süre önceden de hazırlık eğitimleri gerçekleştirilmiştir. 2001 Yılı Başında MEB isimli kitapçıkta bu eğitimlerden şöyle bahsedilmektedir.

MEB, TKY kapsamında verilen eğitimleri TKY Uygulama Projesinden önce düzenlenen eğitimler ve TKY Uygulama Projesinden sonra düzenlenen eğitimler olarak iki bölümde ele almaktadır.

TKY Uygulama Projesinden önce düzenlenen eğitimler: 1987 yılından itibaren hem merkez hem de taşra örgütünde yürütülen eğitim faaliyetleridir. Bu kapsamda; 268 merkez örgütü yöneticisi, 1968 taşra örgütü yöneticisi ve 3456 ilköğretim müfettişi eğitim almıştır.

TKY Uygulama Projesinden sonra düzenlenen eğitimler: TKY uygulama projesi çerçevesinde verilen eğitimlerdir. Merkez örgütü yönetim kademesinde yer alan toplam 2029 personel TKY konusunda, 871 personel ise hem TKY hem de Mükemmellik Modeli konusunda bilgilendirme seminerine alınmıştır. Taşra örgütünde ise 122 yönetici eğitimlere alınmıştır. Bugüne kadar 8839 personel eğitim faaliyetlerine katılmıştır (MEB, 2001).

Burada görüldüğü gibi Milli Eğitim Bakanlığı kalite çalışmaları 1987 gibi oldukça eski tarihlere dayanmaktadır. MEB’de Okul Gelişim Modeli ve Müfredat Laboratuvar Okulu projeleri de eğitim sistemi ve eğitim anlayışında yeni bir yapılanmaya geçişin ilk evreleridir. Bu çalışma ve eğitimler Kasım 1999’da şekillenmiş ve bir programa bağlanmıştır. Merkez teşkilatında her birimde Kalite Kurulları ve Kalite Geliştirme Ekipleri oluşturulmuş, merkez ve taşra teşkilatı yöneticilerine TKY eğitimleri verilmiştir.

MEB merkez teşkilatında başlatılan TKY uygulamalarının taşra teşkilatında yaygınlaştırılması amacıyla TKY Uygulama Projesi hazırlanarak 2001 yılında yürürlüğe girmiştir. Personel Genel Müdürlüğü’nün 18/06/2001 tarihli yazısı ile TKY’den hedeflenen durum şöyle özetlenmiştir; her kademedeki personelin bilgi ve beceri düzeyinin yükseltilmesi, yönetimde katılımcılığın sağlanması, personelin iş (görev) tanımına uygun olarak çalıştırılması, birim içi koordinasyonun sağlanması ile çalışanlar arasında güvene dayalı bir iş ortamının oluşturulması. Böylelikle personelin iş doyumuna ulaşacağı ve daha verimli olacağı beklentisi ile TKY anlayışının eğitim sisteminde uygunluğu görülmüştür.

2002 yılındaki TKY Uygulama Projesi kılavuzu önsözünde MEB’de uygulanacak Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarında kurumsal performansın ölçümünün öneminden bahsedilmiştir. Bu ölçümde kullanılacak araçta Avrupa Kalite Yönetimi Vakfınca (EFQM) geliştirilen “Mükemmellik Modeli” olduğu belirtilmiştir. Bu modelde, TKY uygulamaları, özdeğerlendirme çalışmaları ile başlatılmakta, özdeğerlendirme sonuçlarında ortaya çıkan iyileştirme konularının bir plan dahilinde iyileştirilmesi ile sürdürülmekteydi. Bakanlık Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında 2001–2005 yılları arasında bu modeli uygulamıştır.

Bakanlığın taşra teşkilatındaki birçok okul ve kurumda yapılan çalışmalar ulusal düzeyde olumlu sonuç vermiştir. İyi uygulamaları belirleme, tanıma ve takdir etme ihtiyacı doğmuştur. Bakanlığa bağlı TKY çalışmaları yapan iller bu ihtiyacı kendi kapsamlarında hazırladıkları ölçme, değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri ile gidermeye çalışmışlardır. Birbirinden bağımsız yürütülen bu çalışmalar yönerge ile disipline edilmiş ve ülke genelinde değerlendirme de aynı kriter ve göstergeler kullanılarak, değerlendirmenin geçerlik ve güvenilirliği de bir anlamda sağlanmış olmaktadır

Daha sonra Milli Eğitim Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğüne bir özdeğerlendirme modelinin geliştirilmesi ve geliştirilen modelin sisteme uyarlanması görevini vermiştir. Bu uyarlamada başta “Mükemmellik Modeli” olmak üzere uluslar arası kabul gören ve dünya genelinde yaygın kullanılan model ve standartlar esas alınmıştır. Bu amaçla 03 Ocak 2005 tarihinde “MEB TKY Uygulamaları Ödül Yönergesi” ve “Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı” hazırlanıp, yürürlüğe konmuştur. MEB artık Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarını bu yönergede belirtilen esaslara göre gerçekleştirmektedir.

3.8. Eğitimde TKY Uygulamasına Karşı Olan Görüşler

Toplam Kalite Yönetimi felsefe, ilke ve uygulamaları kamu ve özelde yapılan birçok araştırma ile desteklenmiş, kabul görmüş, kamuda dolayısıyla da milli eğitim sistemimizde uygulanmaya başlanmıştır. TKY uygulamasının özellikle kamuda uygulaması ile ilgili değişik fikirler, öneriler oluşmuş bazı grup ve örgütlerde karşı görüşlerini belirtmiştir. Bu görüşler aşağı yukarı aşağıdaki fikirler çerçevesindedir.

Toplam Kalite Yönetimi uygulamasını destekleyen yazılara baktığımızda, TKY'nin kamu yönetiminde de uygulanabilir bir yönetim felsefesi olarak görüldüğünü söyleyebiliriz. Ancak ortak olarak değinilen konu “kamu yönetimini kendine has özellikleri”nin dikkate alınması koşuludur. Kamu hizmetlerinde amaç öncelikle toplumun gereksinmelerini karşılamadır; toplumu geleceğe taşıma, bireylerin sağlığını, eğitimini, güvenliğini ticari amaç gözetmeden sağlama olmalıdır. Oysa TKY uygulamaları sanayi kuruluşlarında uygulanmaya başlanmış, sonra ticari işletmelerde uygulanmış ve öncelikle kurumun karlılığı ve verimliliğini temel ölçü olarak almış,

çalışanların yoğun çalışmasıyla sağlanan bu değerler çalışanlara yansıtılmamış, hatta çalışanları işsizliğe ya da kaygısına itmiştir diyebiliriz (Deniz, 2005).

Kamu personel politikalarının IMF ve Dünya Bankası gibi kurumlar eliyle yapılandırılmaya çalışıldığını belirten Mai ve Küreselleşme Karşıtı Çalışma Grubu ise bu konuyla ilgili görüşlerini şöyle belirtmektedir: Türkiye'nin kurucu üye olarak imzaladığı ve 25 Şubat 1995 tarihinde TBMM'ce onanan GATS (Hizmet Ticareti Genel Anlaşması)'a göre Türkiye başta eğitim ve sağlık olmak üzere pek çok (mesleki, haberleşme, müteahhitlik, çevre, mali, turizm, ulaştırma...) hizmet alanını piyasa koşullarına göre düzenleyeceğini, üyesi olduğu DTÖ (Dünya Ticaret Örgütü)'ye taahhüt etmiştir. Buna göre adı geçen alanlarda devletin etkinliği kısırlanarak, bu alanlar yerli, uluslar arası serbest ticarete açılacak ve bu ticaret uluslar arası tahkim kurullarının denetimine tabi olacaktır. Yani örneğin devlet eğitim alanında faaliyet gösteriyorsa bu alanda faaliyet gösteren diğer şirketlerle haksız rekabet oluşturacak bir konumda olamayacaktır. Örneğin, yapılan hizmetin ücretsiz olması, iş güvencesi, istihdam ve çalışma koşulları gibi konular haksız rekabet konusu olduğundan, şirketlerce devlet aleyhine tahkim kurullarında dava açılabilir.

Grup ayrıca TKY'nin çalışanlara kabul ettirilmeden başarılı olamayacağını bunu kabul ettirmek içinde kulağa hoş gelen yöntemler uygulandığını ve TKY nin aslında emekçiler için bir ideolojik saldırı olduğunu belirtiyorlar.

TKY, işçileri kalite ve "firmamız" ideolojisi çerçevesinde patronun mutlak köleleri haline getirmeyi hedefler. İşçiler kaliteyi ve firmayı kutsayan yapay bir havaya sokulup, adeta dinsel ayinlerle esir alınmaya çalışılmaktadırlar (Moral, 2002).

TKY'nin eğitimde uygulanmasının ardında yatan zihniyet:"öğrenci odaklı eğitim" söylemi adı altında, öğrenciyi ve velisini birer müşteri, okulu üretim yapan bir fabrika, öğretmeni tedarikçi ve okul yöneticilerini de tahsildar olarak görmektedir. Okullar, bu noktada eğitim-öğretim yapılan kurumlar olmaktan çıkmakta, daha çok piyasa mekanizması içinde yer alan yapılara dönüşmektedir. Bu anlamda eğitimde uygulanmak istenen Toplam Kalite Yönetimi, diğer uygulamalarla birlikte eğitimin özelleştirilmesine yönelik politikaların önemli basamaklarından birisidir (Aydoğanoglu, 2006).

4.EĞİTİMDE TKY İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

4.1. İlgili Araştırmalar

Akarca (2002), araştırmasında, Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Anlayışına Göre Öğretmen Rollerini belirlemeyi amaçlamıştır. İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin TKY anlayışındaki rolleri ile ilgili önermelere katılımlarının yüksek olduğu görüşüne varmıştır.

Arık (2003), Toplam Kalite Yönetiminin, kamu sektöründe uygulanmasını, bu felsefenin yaygınlaştırılabilmesini ve çıkabilecek sorunları araştırmıştır. Sonuç olarak, kamu sektöründe de Toplam Kalite Yönetimiyle ilgili başarılı adımlar atılmış olup, bu konuda sürekliliğin sağlanması için, öncelikle üst yönetimin bu anlayışı benimsemesi ve bunu çalışanlara yansıtması gerektiğine ulaşmıştır.

Arseven (2000), Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ve bu felsefenin eğitim alanında uygulanması ile ilgili bir alan araştırması yapmıştır. Bu alan araştırması sonucunda T.K.Y.'nin eğitim alanında da uygulanabilirliği konusunda pek çok bulgu elde etmiş, bulgular değerlendirilerek sonuçlar tartışılmıştır.

Çavuş (1999) ise, Eğitimin Toplam Kalite Yönetimi içerisindeki yeri, önemi ve Toplam Kalite Yönetiminin uygulanması aşamasındaki gerekliliği incelemiştir.

Çelebi (2005), TKY uygulamalarının eğitim kurumlarının performansı üzerine etkilerini araştırmıştır. Araştırma sonucunda, TKY uygulamalarının eğitim kurumlarının performansı üzerine pozitif etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çetin (2001), Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğinin Araştırılması konulu çalışmasında, ilköğretim okullarında yönetici ve öğretmen tarafından Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına ne derece önem verildiğinin ve okullardaki uygulamasının belirlenmesini amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin okullarımızda önem verildiği ölçüde uygulanmadığı görülmüştür.

Düzağaç (2005), Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminde karşılaşılan güçlükleri öğrenci, öğretmen ve yönetici algıları açısından incelemiştir. İstanbul İli içindeki Anadolu Teknik, Anadolu Endüstri ve Endüstri Meslek Liselerinde yaptığı araştırmasında, eğitim kurumlarında TKY uygulamalarında okul yöneticileri ve öğretmenlerinden kaynaklı engelleri tespit etmek ve bunların ortadan kaldırılmasına yönelik olarak öneriler sunmayı amaçlamıştır. Çalışma sonucunda öğrencilerin öğretmenler ile algıları, öğretmenlerin okul yöneticileri ile ilgili algıları tespit edilerek TKY uygulamalarına engel yaratan bir dizi davranışlar ve uygulamalar belirlenmiştir. Öneriler kısmında ise, yönetim değişikliklerinde kurumların uzun soluklu bir adaptasyon dönemi geçirmeleri gerektiği, Türk Eğitim kurumlarına ve kimlik yapısına uygun bir model geliştirilmesi, Eğitimde Toplam Kalite konusunda dersler konması, bu konuda projeler geliştirilmesi gereklilikleri belirtilmiştir.

Ergül (2000), araştırmasında Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanabilirliğine ilişkin öğretim elemanlarının algıları ve bu algıların fakülte, akademik unvan, alan, cinsiyet, mesleki kıdem ve yönetici olup olmama değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemiştir. Çalışmasında Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanabilirliği açısından öğretim elemanlarının algılarını “orta” derecede tespit etmiştir. Yükseköğretim kurumlarının müşterilerini belirleyip müşteri ihtiyaçlarına göre programlar geliştirme ve uygulama konularında henüz yeterli olmadığı sonucuna varmıştır.

Kaymaz (2002), Toplam Kalite Yönetiminin eğitime uygulanabilirliği üzerine yaptığı araştırmasında TKY'nin gerçek başarısını belli ölçütlerde sağlanacak başarıya bağlamaktadır. Bu ölçütleri şöyle sıralamaktadır: Katılım ve Motivasyon, Araştırma ve Geliştirme, Liderlik, Sürekli İyileştirme, Ekip Çalışması, İletişim ve İşbirliği, Topyekun Değişim, Yenilik ve İyileştirme, Eğitim ve İş Gücü.

Keskin (2005), Araştırmasında ilköğretim okullarında Toplam Kalite Uygulamasının, yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyine etkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Ayrıca demografik özelliklerin Toplam Kalite Yönetimi uygulama düzeyini değerlendirme biçimini ve yönetici öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık düzeyini farklılaştırıp farklılaşmadığını belirlemeye çalışmıştır. Toplam

Kalite Yönetimi ve Örgütsel Adanmışlık arasında tüm alt boyutlarda ve tüm okullarda çok güçlü bir ilişki bulunduğu, ilköğretim okullarında Toplam Kalite Yönetimi uygulandığında yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeylerinin yükseltilebileceği, okullarda beklenen verimliliğin sağlanabileceği sonucuna varmış.

Koplay (2001), Araştırmasında, kamu örgütlerinde TKY'nin uygulanmasında karşılaşılan sorunları ele almış, genel ve özel sorunlar olarak incelemiştir. Bu sorunların ortadan kalkmasıyla TKY'nin kamu örgütlerinde uygulanmasının genel kabul edildiğini belirtmiştir.

Maşlakçı (1997) da, Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Yönetimine Uygulanabilirliği ile ilgili bir araştırma yapmış, TKY'nin kamu hizmeti veren kuruluşlarda da uygulanabilir olduğu; ancak kamu hizmetlerinin ve kamu hizmeti veren kuruluşların farklılıklarının göz önünde tutulması gerektiği ve buna dayalı bir TKY modeli oluşturulması gerektiği sonucuna varmıştır.

Refika (2006), Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi- İstanbul İlçe Milli eğitim Yöneticilerinin Eğitimde kaliteyi Algılayış Düzeyleri konulu araştırmasında genel anlamda yöneticilerin kalite algılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonucun yöneticilerin yaş, cinsiyet, eğitim gibi demografik özelliklere göre anlamlı değişiklikler gösterdiğini belirtmiştir.

Tosun (2001), Öğretmenlerin disipline ilişkin tutumları ve toplam kalite modelinde disiplin anlayışı konulu araştırmasında öğrencilerin en sevdikleri öğretmenlerin derslerinde algıladıkları sınıf ortamı özellikleri ile kalite sınıf ortamı özelliklerinin örtüştüğünü bulmuştur. Deney gurubundaki öğretmenlerin sosyal yönetici tarzları arttıkça kaliteli sınıf ortamının ortaya çıktığı tespit edilmiştir.

Uysal (1998), Araştırmasında Toplam Kalite Yönetimi'nin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini özel ve resmi ilköğretim okulu yöneticilerinin görüşlerini karşılaştırarak ortaya koymayı amaçlamış. Araştırma sonucunda, gerek özel gerekse resmi ilköğretim okulu yöneticileri TKY ile ilgili önermelere tam derecede katıldıkları, yöneticilerin TKY'ye ilişkin görüşleri arasında görev unvanlarına(müdür veya müdür yardımcısı olmalarına) göre anlamlı bir fark bulunmadığı, "Kalite anlayışı",

“Müşteri ve Müşteri Memnuniyeti” ve “Yöneticilerin Rolü” faktörlerine ilişkin yöneticilerin görüşleri arasında aynı düzeyde anlamlı fark olmamasına karşın; “Kalitenin Ölçülmesi”, “Örgütsel Boyut” faktörlerine ve bir bütün olarak faktörlerin tamamına ilişkin yöneticilerin görüşleri arasında görev yaptıkları okul türüne (resmi-özel) göre anlamlı fark bulunduğu tespit edilmiştir.

Ünal (2000), Okul öncesi eğitim kurumlarında yöneticilerin kişilik özellikleri ile toplam kalite yönetimi ilişkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda toplam kalite yöneticisinin özelliğini genel ve alt özellikleri ile yönetici kişilik özelliğinin genel ve alt özellikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Aranılan yönetici kişilik özellikleri arttıkça istenen toplam kalite yöneticisi davranışlarının gösterilmesinin de arttığı tespit edilmiştir.

Ürkmez (2002), Bu araştırmayı, eğitim kurumlarında TKY'nin uygulanabilirliğini düşünen kişilere TKY'nin eğitim programlarına uygulanabilirliğine yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri ile böyle bir uygulamayı değerli bulup bulmadıklarının belirlenmesi ve bu amaçla konu ile ilgili yapılacak uygulamalara yardımcı olmak amacıyla hazırlamıştır. Araştırma sonucunda, ilköğretim okulu öğretmenlerin TKY konusunda bilgilenmelerine rağmen eğitim programlarında TKY uygulamaları konusunda bilgi sahibi olmadıkları, bu yeni uygulamanın başarılı olacağına inanmalarına karşın eğitim programlarında uygulanabilirliğine genel olarak olumsuz baktıkları, olumsuz görüşte olmalarının önemli bir sebebinin mevcut durumun yetersizliklerinden kaynaklandığı, sınıf öğretmenleri ve bayan öğretmenler tarafından daha çok benimsenmesi sebebiyle ilköğretim okullarının birinci kademesinde (ilk 5 yıl) eğitim programlarına TKY uygulamalarında daha başarılı sonuçlar elde edileceği, tüm bunların yanında yeni mezun öğretmenlerin gerekli yeterliliklere sahip olmadığı bu bağlamda verilen hizmetiçi eğitimlerin eksikleri gidermede yetersiz olduğu, öğretmenlerin eğitim bilimleri konusunda yetersiz oldukları sonucuna varılmıştır.

5. YÖNTEM

Bu bölümde, sırasıyla yöntem, evren ve örneklem, araştırmada kullanılan ölçme araçları ve veri toplama aracının hazırlanması, verilerin toplanması ve istatistiksel analizlerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

5.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma kişisel tarama modeline uygun şekilde hazırlanmıştır.

Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Bu modelde, esas olan var olan durumu değiştirmeksizin gözlemleyebilmektir. İlişkisel tarama modelleri ise; iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve / veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2002).

Bu araştırmada söz konusu araştırma modelinin tercih edilmesinin sebebi var olan durumun olduğu gibi betimlenmek istenmesidir.

Araştırmada eğitim yöneticilerinin ve TKY Kurum/Okul temsilcisi öğretmenlerin toplam kalite uygulamalarına bakış açıları ortaya konmaya çalışılmıştır.

5.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini 2006 yılında İstanbul ilinde resmi anaokulu, ilköğretim okulu ve orta öğretim kurumlarında görev yapan 5241 yönetici, 1829 TKY Okul temsilcisi öğretmen oluşturmaktadır. Belirtilen bu evrende örnekleme random (tesadüfi seçim) yöntemi ile seçilen Ümraniye ilçesinde resmi anaokulu, ilköğretim okulu ve orta öğretim kurumlarında görev yapan 427 yönetici ve 120 TKY kurum temsilcisi öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırma evreni ve örneklemini ile ilgili karşılaştırmalı betimsel istatistik tabloları ve yorumları aşağıda verilmiştir.

Tablo 5.1
2006 Yılında İstanbul ve Ümraniye’de Resmi Okullarda Görev Yapan Yönetici ve TKY Kurum/Okul Temsilcisi Öğretmen Sayıları

	Evren	Örneklem
Yönetici	5241	427
TKY Kurum/Okul Temsilcisi Öğretmen	1829	120

Evrende yer alan yönetici sayısı yaklaşık örneklemin 13 katı büyüklüğündedir. Evrenin TKY Kurum/Okul Temsilcisi öğretmen sayısı ise örneklemin 15 katı büyüklüğündedir.

Tablo 5.2
2006 Yılında İstanbul ve Ümraniye’de Resmi Okullarda Görev Yapan Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Değerler	Evren		Örneklem	
	Frekans (N)	Yüzde (%)	Frekans (N)	Yüzde (%)
Kadın	965	18	62	15
Erkek	4276	82	365	85
Toplam	5241	100	427	100

Evrende bulunan kadın yöneticilerin oranı %18 olup erkek yöneticilerin ise oranı %82’dir. Örneklemdaki kadın yöneticilerin %15’i kadın iken erkek yöneticilerin oranı ise %85’tir. Bu da gösteriyor ki örneklemdaki yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımı evrendeki denkleme yakın bir dağılımdır.

Tablo 5.3
Evren ve Örnekleme Yeri Alan TKY Kurum /Okul Temsilcisi Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Değerler	Evren		Örneklem	
	N	%	N	%
Kadın	1061	58	75	62
Erkek	768	42	45	38
Toplam	1829	100	120	100

Evrende bulunan kadın TKY Kurum/Okul Temsilcisi Öğretmenlerin oranı % 58 olup, erkek Kurum/Okul Temsilcisi oranı ise %42'dir. Örnekleme yerindeki TKY Kurum/Okul Temsilcisi Öğretmenlerden kadınların oranı %62 iken erkeklerin oranı %38 dir. Bu sonuca göre evrendeki kurum temsilcisi kadın ve erkek öğretmenlerin oranı ile örnekleme yerindeki oranı birbirine yakındır.

Tablo 5.4
Evren ve Örnekleme Yeri Alan Yöneticilerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Değerler	Evren		Örneklem	
	N	%	N	%
Doktora	6	0,114	-	0
Yüksek Lisans	222	4,235	8	1,873
Lisans	4449	84,888	342	80,095
Ön Lisans	564	10,763	77	18,032
Toplam	5241	100	427	100

Tablo 5.4.'e göre evrende ön lisans mezunu yönetici oranı %10,763 iken örnekleme bu oran % 18,032 'dir. Ön lisans mezunu yöneticilerin arasındaki bu fark lisans mezunu yöneticilerin arasında azalmaktadır. Evrendeki yöneticilerin %84,888'i lisans mezunu iken örnekleme yöneticilerin %80, 095'i lisans mezunudur. Yüksek lisans ve doktora mezunu yöneticilerin sayılarının ve oranlarının düşüklüğü her iki grupta da dikkat çekmektedir.

Bu sonuçlar bize gösteriyor ki örneklemeimizdeki yönetici ve TKY Kurum/Okul temsilcisi öğretmenlerin cinsiyet, eğitim durumu gibi özelliklerinin Evrendeki yönetici ve TKY Kurum/Okul temsilcisi öğretmenlere benzer olduğu görülmektedir.

5.3. Veri Toplama Aracının Hazırlanması

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak yönetici ve öğretmen anketi kullanılmıştır. Anket formlarının geliştirilmesinde önce bilgi katkısı sağlayacak literatür taramasından sonra tespit ettiğimiz bulgu ve edindiğimiz tecrübelerin yanı sıra uzman görüşlerinden de yararlanılmıştır. Anket maddelerinin bir kısmı araştırmacı tarafından geliştirilirken, bir kısmı da Günbay ve Çevik'in Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Görüşleriyle İlgili Bir Araştırma adlı makale çalışmasında araştırmacılar tarafından geliştirilen anketten de yararlanılmıştır.

Anketler hazırlandıktan sonra anlaşılabilirliğini test etmek için Ümraniye Çağrıbey İlköğretim Okulu'nda 35 öğretmene ve 4 idareciye uygulanarak görüşleri doğrultusunda revize edilmiştir.

Yönetici anketi iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yöneticilerin yaş, cinsiyet, kıdem yılı ve eğitim durumları gibi demografik durumlarını öğrenmeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölüm 17 adet sorudan oluşmakta olup, Eğitim Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına karşı tutumlarını ve görüşlerini anlamaya yönelik olarak düzenlenmiştir(EK 4).

Öğretmen anketi de iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde okul/ kurum temsilcisi öğretmenlerin yaş, cinsiyet, kıdem yılı ve eğitim durumları gibi demografik

özelliklerini öğrenmeye yönelik sorular yer alırken, ikinci bölümde okul/kurum temsilcisi öğretmenlerin gözünden yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına karşı tutumlarını ve görüşlerini anlamaya yönelik olarak 15 soru yer almaktadır (EK 5).

Anketlerde yer alan sorular “evet”, “hayır”, “katılıyorum”, “katılmıyorum”, tarzından çoktan seçmelidir.

5.4. Verilerin Toplanması

Araştırma ile ilgili veriler 2005/2006 eğitim öğretim yılında araştırmacı tarafından toplanmıştır.

5.5. Verilerin Toplanmasında İzlenen Yol

Araştırmada kullanılan anketlerin uygulamaları 2005/2006 eğitim öğretim yılında Mayıs ayı içerisinde gerçekleşmiştir. Bunun nedeni eğitim dönemi içinde yapılan toplam kalite yönetimi çalışmalarının sonuna gelmiş olmasıdır.

Anketlerin uygulanmasından önce ilgili kurumlara gerekli izin başvuruları yapılmıştır (EK 1). Ümraniye Kaymakamlığı’ndan 24/03/2006 tarih ve 30396 sayılı yazı ile olur alınmıştır (EK 2). Bu olur izni ile birlikte anketler yeterli sayıda çoğaltıldıktan sonra Ümraniye İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü’nün 10/05/2006 tarih ve B.08.4.M.E.M.4.34.18.379/30865 sayılı üst yazısı ile birlikte (EK 3) yine İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünde bulunan, okulların posta kutularına bırakılmıştır.

18 Mayıs tarihine kadar bütün Okul Yöneticileri ve TKY Okul/Kurum Temsilcileri anketleri cevaplandırarak Ümraniye İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne geri yollamışlardır.

İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden teslim alınan anketlere okulların tamamının cevap verdiği görülmüştür.

5.6. Veri Toplama Araçlarının Geçerlilik Güvenilirlik Çalışmaları

Geliştirilen anketlerin ön güvenilirlik uygulamasında, yönetici anketinin güvenilirliği $\alpha = .834$ öğretmen anketinin güvenilirliği $\alpha = .812$ olarak hesaplanmıştır. Uygulamadan sonra yapılan Crombah's Alpha değeri yönetici anketinde $\alpha = .839$ Öğretmen anketinde $\alpha = .822$ olarak hesaplanmıştır. Yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda anketlerin Alpha değerini düşüren madde saptanmadığından madde elemesi yapılmamıştır. Bu değerler anketlerin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

5.7. Verilerin Analizi

Araştırma ile ilgili anket uygulaması tamamlandıktan sonra bilgi toplamak üzere verilen formların hepsi araştırmacı tarafından teker teker kontrol edilmiştir. Veriler, araştırmacı tarafından bilgisayar ortamında Microsoft Excel ve SPSS 13.0 paket programlarında değerlendirilmiştir. Sonuçların değerlendirilmesinde yüzde ve frekanstan yararlanılmıştır.

6. BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, yapılan çalışma sonunda elde edilen veriler değerlendirilip alt problemlerle ilgili ortaya çıkan bulgular yorumlanmıştır.

6.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Birinci Alt Problem “Yönetici ve TKY Okul/Kurum Temsilci Öğretmenlere göre, resmi eğitim kurumları Toplam Kalite Yönetimi için yeterli alt yapıya sahip mi?”

Tablo 6.1
Yöneticilere göre; Eğitim Kurumları TKY için gerekli altyapıya sahip mi?

Değerler	Evet	Bir Kısmı	Hayır	Toplam
N	18	207	205	427
%	3.6	48.4	48.0	100

Tablo 6.1.’e göre, eğitim kurumları yöneticilerinin %3.6’sı gibi çok düşük bir oranı okulların Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları için yeterli alt yapıya sahip olduğu kanaatindedir. % 48.4’ü tam olarak yeterli desteğin sağlanmasa da bir kısmının sağlandığı kanaatinde, % 48.0’lik değer bir kısmı ise hiçbir şekilde okulların alt yapısının Toplam Kalite uygulamalarına hazır olmadığı görüşündedir.

Tablo 6.2
TKY Kurum Temsilcisi Öğretmenlere göre; Eğitim Kurumları TKY için gerekli altyapıya sahip mi?

Değerler	Evet	Bir Kısmı	Hayır	Toplam
N	3	68	49	120
%	2.4	56.5	41.2	100

Tablo 6.2'ye göre, TKY kurum temsilcisi öğretmenlerin %2.4 gibi çok düşük bir oranı okulların Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları için yeterli alt yapıya sahip olduğu kanaatindedir. % 56.5'i tam olarak yeterli desteğin sağlanmasa da bir kısmının sağlandığı kanaatinde, % 41.2'lik değer bir kısmı ise hiçbir şekilde okulların alt yapısının Toplam Kalite uygulamalarına hazır olmadığı görüşündedir. Eğitim yöneticilerinin büyük bir kısmının kurumlarının Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları için yeterli alt yapıya sahip olmadığını düşünmeleri onlarda uygulamaya karşı ön yargılı yaklaşımlara sebep olabilir. TKY'yi ülkemizdeki ilk uygulamalarından çok daha önce deneyen, fakat umulan başarı seviyesine ulaşamayan diğer ülkelerdeki uygulamalardan edinilen izlenimlere göre, başarının gecikmesinde ya da elde edilememesinde TKY felsefesinin gereklerinin yeterince ciddi bir şekilde algılanmadan, yüzeysel öğrenimlerin hemen ardından yönetimin uygulamaya geçiş kararını vermiş olmasının yattığı gözlenmiştir(Kovancı, 2003).

6.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

İkinci Alt Problem “Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili yöneticilere verilen eğitimler yeterli mi?”

Tablo 6.3
Yöneticilere göre, Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili eğitimler yeterli mi?

Yönetici	Değerler	Yeterli	Yetersiz	Toplam
Müdür Yardımcısı	N	21	230	251
	%	8.3	91.7	100
Müdür Başyardımcısı	N	0	58	58
	%	0	100	100
Okul Müdürü	N	28	90	118
	%	23.7	76.3	100
Toplam	N	49	378	427
	%	11.4	88.6	100

Tablo 6.3.’e göre Eğitim Yöneticilerinin %88.6 gibi büyük bir çoğunluğu Toplam Kalite Yönetimi konusunda verilen eğitimlerin yetersiz olduğunu belirtmiştir. %11.4 gibi bir kısmı ise verilen eğitimi yeterli bulmaktadır. Yöneticiler içinde %100 oranı ile müdür başyardımcıları verilen eğitimi en fazla yetersiz olduğunu düşünen grubu oluşturmaktadır. Okul müdürlerinin ise %76.3’ü eğitimlerin yetersiz olduğu kanaatindedir.

Biliyoruz ki, Milli Eğitim Bakanlığı tarafında hemen her yıl Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları üzerine çok sayıda eğitim verilmektedir. Ancak ortaya çıkan sonuca göre, verilen bu eğitimlerin amacına ulaşmadığı, katılımcılara gerekli becerileri kazandırmaktan uzak olduğu ve istedikleri bilgiyi edinemedikleri görülmektedir.

6.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Üçüncü Alt Problem “Eğitim yöneticileri Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarını önemli buluyor mu?”

Tablo 6.4.
Eğitim Yöneticileri Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarını önemli buluyor mu?

Yönetici	Değerler	Önemsiz	Önemli	Çok Önemli	Toplam
Müdür Yardımcısı	N	12	141	98	251
	%	4.7	56.1	39.2	100
Müdür Başyardımcısı	N	0	58	0	58
	%	0	100	0	100
Okul Müdürü	N	0	59	59	118
	%	0	50	50	100
Toplam	N	12	258	157	427
	%	2.8	60	37.2	100

Tablo 6.4.’e göre Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarını eğitim yöneticilerinin %60.0 önemli %37.2i ise çok önemli bulmaktadır. %2.9’luk bir kısmı ise önemsiz olarak görmektedir.

Bu dağılım içerisinde müdür yardımcısı (%56.1) ve müdür başyardımcılarının (%100) çoğunlukla Toplam Kalite çalışmalarını önemli bulmasını karşılık okul müdürlerinde (%50) çok önemli düşüncesi ön plana çıkmaktadır.

Eğitim yöneticilerin tamamına yakını TKY uygulamalarının önemini farkındadır. Bu durum TKY çalışmaları açısından olumludur.

6.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Dördüncü Alt Problem “Eğitim yöneticileri Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarını çalışanlarında öncelikli hedef haline getirmelerini istemekte midir?”

Tablo 6.5.
Eğitim Yöneticileri, çalışanlarından Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarını öncelikli hedef haline getirmelerini istemekte midir?

Eğitim Düzeyi	Değerler	Hiçbir Zaman	Ara Sıra	Her Zaman	Toplam
Ön Lisans	N	0	31	46	77
	%	0	40.3	59.7	100
Lisans	N	15	89	238	342
	%	4.3	26.0	69.7	100
Yüksek Lisans	N	0	4	4	8
	%	0	50	50	100
Toplam	N	15	124	288	427
	%	3.5	29.0	67.5	100

Eğitim Yöneticilerinin %67.5’si çalışanlarından Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarını öncelikli hedef haline getirmelerini istemektedir.

Dördüncü Alt Problemi araştırırken yöneticilerin eğitim düzeyine göre verdikleri cevaplara baktığımızda; ön lisans (%59.7) ve lisans (%69.7) mezunu yöneticilerin yüksek lisans mezunu yöneticilerden (%50) Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarını çalışanlarından öncelikli hedef haline getirmelerini daha çok istemeleri dikkat çekici bir durumdur.

Tablo 6.6
TKY Okul/Kurum Temsilcisi Öğretmenlere göre; Eğitim Yöneticileri çalışanlarından Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarını öncelikli hedef haline getirmelerini istemekte midir?

Değerler	Hiçbir Zaman	Ara Sıra	Her Zaman	Toplam
N	8	42	70	120
%	6.6	35	58.4	100

TKY Kurum Temsilcisi Öğretmenlerin %58.4'ü yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarını öncelikli hedef haline getirmelerini istemektedir.

6.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Beşinci Alt Problem “Eğitim yöneticileri ve öğretmenler Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında zorluklar yaşıyor mu?”

Tablo 6.7
Eğitim Yöneticileri ve Öğretmenler Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında zorluklar yaşıyor mu?

Eğitim Çalışanı	Değerler	Hiçbir Zaman	Ara Sıra	Her Zaman	Toplam
Eğitim Yöneticisi	N	0	208	219	427
	%	0	48.7	51.3	100
TKY Okul/Kurum Temsilcisi Öğretmen	N	13	76	31	120
	%	10.8	63.3	25.9	100
Toplam	N	13	284	250	547
	%	2.4	51.9	45.7	100

Eğitim Yöneticilerinin %51.3'ü her zaman Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile ilgili çalışmaları sırasında zorluklarla karşılaştığını belirtmektedir. Yöneticilerin %48.7'si ise ara sıra zorluklarla karşılaştığını belirtirken, hiçbir zorlukla karşılaşmadığını belirten yöneticinin olmaması dikkat çekici bir durumdur. Aynı soruya öğretmenlerin %10.8' i hiçbir zorlukla karşılaşmadığı cevabını verirken %63.3'ü ara sıra , %25.9'u her zaman karşılaştığı cevabını vermiştir. Çalışanların toplamının %97.6' sının mutlaka zorluklarla karşılaştığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 6.7.'den anlaşılacağı üzere eğitim çalışanlarının Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları sırasında zorluklarla karşılaştığı ortaya çıkmıştır. Bu zorlukları aşmada onlara yol gösterecek düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

6.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

Altıncı Alt Problem “Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında yaşanan zorlukların kaynağı nedir?”

Tablo 6.8
Yöneticilere göre, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında yaşanan zorlukların kaynağı nedir?

Eğitim Düzeyi	Değerler	Bilgi Eksikliği	Personelin Uygulamadaki Yetersizliği	Uygulamanın Karmaşıklıkđı	Çalışanların Uygulamayı Engelleyici Yaklaşımları	Hepsi	Toplam
Ön Lisans	N	46	-	8	15	8	77
	%	60		10.3	19.4	10.3	100
Lisans	N	59	104	77	59	43	342
	%	17.2	30.4	22.5	17.2	12.7	100
Y. Lisans	N	4	-	4	-	-	8
	%	50	-	50	-	-	100
Toplam	N	109	104	89	74	51	427
	%	25.5	24.3	20.8	17.3	12.1	100

Tablo 6.8.'e bakıldığında yöneticilerin yaşadığı sorunların çok çeşitli kaynaklardan ortaya çıktığı görülmektedir. Yani yöneticilerin yaşadığı zorlukları bir iki kaynağa dayandırmak doğru değildir. Bu sorunların başında %25.5 ile bilgi eksikliği ön sırada iken, personelin uygulamadaki yetersizliği (%24.3) ve uygulamanın karmaşıklığı (%20.8) onu takip etmektedir.

Tablo 6.9
TKY Kurum Temsilcisi Öğretmenlere göre, TKY uygulamalarında yaşanan zorlukların kaynağı nedir?

Değerler	Bilgi Eksikliği	Personelin Uygulamadaki Yetersizliği	Uygulamanın Karmaşıklığı	Çalışanların Uygulamayı Engelleyici Yaklaşımları	Hepsi	Toplam
N	29	16	41	14	20	120
%	24.2	13.3	34.2	11.6	16.7	100

Altıncı Alt Problemi öğretmenlerin gözünden incelediğimizde de öğretmenlerin de hemen her konuda sorun yaşandığı görülmektedir. Öğretmenlerde en çok uygulamanın karmaşıklığı (%34.2) ve bilgi eksikliği (%24.2) konuları yaşanan sorun olarak ön plana çıkmaktadır. Bu bulguların sonucunda hizmet içi eğitimlerin yetersiz olduğu veya verilen eğitimin kalitesinin düşük olduğu anlaşılmaktadır.

Bu durum TKY uygulamalarının daha basit düzeye indirilmesi ve eğitimle desteklenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

6.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Yedinci Alt Problem Yöneticilere göre “Eğitim Kurumlarının da Toplam Kalite Yönetim ile ilgili çalışma ekipleri mevcut mu?”

Tablo 6.10
Yöneticilere göre Eğitim Kurumlarının da Toplam Kalite Yönetim ile ilgili çalışma ekipleri mevcut mu?

Değerler	Mevcut	Mevcut Değil	Toplam
N	366	61	427
%	85.7	14.3	48.0

Tablo 6.10.’a göre eğitim kurumlarının %85.7’inde Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili kurullar oluşturulmuş durumdadır. Ancak 1997 (Mızıkcı, 2003) yılından itibaren gerçek anlamda uygulanmasına geçilmiş olan Toplam Kalite Yönetiminde şu anda %14.3 gibi bir oranla kurulların oluşturulmamış olması dikkat çekici ve düşündürücüdür.

Bu sonuç bize var olan kurulların yeterli düzeyde çalışıp çalışmadığını sorgulamamızın ne kadar doğru olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bununla ilgili Sekizinci Alt Probleme gerekli bulgulara ulaşılmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarının temelinde gönüllülük ve ekip çalışması önemlidir. Ancak bakanlık yayınladığı yönergelerle bu kurulların kurulmasını bir nevi zorunlu hale getirmiştir. Bu açıdan bakıldığında çalışma ekiplerinin büyük oranda kurulmuş olması anlamlıdır ama kurulamayan yerdeki sorunların varlığı da önemlidir. TKY uygulamaları ile ilgili kurulların ve ekiplerin olmaması buralarda çalışmanın yapılmadığını göstermektedir.

6.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Sekizinci Alt Problem “Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili çalışma ekipleri yeterli düzeyde çalışmakta mıdır?”

Tablo 6.11
Yöneticilere göre, Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili çalışma ekipleri yeterli düzeyde çalışmakta mıdır?

Değerler	Hiçbir Zaman	Ara Sıra	Her Zaman	Toplam
N	74	329	24	427
%	17.3	77.0	5.7	100

Tablo 6.11.’e göre yöneticilerin %77 gibi bir oranla Toplam Kalite Yönetimi kurullarının ara sıra çalıştığını bildirmesi bu kurulların verimli bir şekilde çalışmadığını göstermektedir.

Tablo 6.12
Öğretmenlere göre, Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili kurullar yeterli düzeyde çalışmakta mıdır?

Değerler	Hiçbir Zaman	Ara Sıra	Her Zaman	Toplam
N	17	87	16	120
%	14.1	72.5	13.4	100

Tablo 6.12’ye göre öğretmenlerin %72.5 gibi bir oranla Toplam Kalite Yönetimi kurullarının ara sıra çalıştığını bildirmesi bu sonucun yöneticilerin verdiği cevaplarla örtüştüğünü göstermektedir.

Tablo 6.13
Öğretmen ve Yöneticilerin ekip ve kurulların çalışma yeterliliği ile ilgili verdiği cevaplar

	Değerler	Hiçbir Zaman	Ara Sıra	Her Zaman	Toplam
Yönetici ve Kurum/Okul temsilcisi	N	91	416	40	547
Öğretmen	%	16.6	76.1	7.3	100

Sonuç olarak eğitim kurumlarının %85.7'sinde Toplam Kalite Kurulları mevcut (Tablo 6.10), ancak bu ekip ve kurulların da yaklaşık %76.1'i tam olarak çalışmamakta, %16.6'lık bir kısmı ise hiç çalışmamaktadır. Çalışanların oranı ise %7.4'tür. Bu oranın düşüklüğü TKY kurullarının verimli çalışmadığını verimi artırıcı tedbirlerin alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

6.9. Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular

Dokuzuncu Alt Problem “Eğitim Yöneticileri Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili eğitimler aldılar mı?”

Tablo 6.14.
Eğitim Yöneticileri Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili eğitimler aldılar mı?

Değerler	Evet (Aldık)	Hayır (Almadık)	Toplam
N	403	24	427
%	94,3	5.7	100

Tablo 6.14'e göre eğitim yöneticilerinin %94,3'lük bir bölümü Toplam Kalite Yönetimi eğitimi aldığını belirtmiştir. %5.7'lik Toplam Kalite Yönetimi eğitimi almadığını belirtmiştir.

Eğitim Yöneticilerinin büyük bir kısmının TKY eğitimi alması olumlu bir gelişmedir. Ancak şu ana kadar elde edilen bulgular ışığında bu eğitimlerin verimli olduğu kanaati oluşmamıştır. Aynı soru TKY Okul/Kurum Temsilcisi Öğretmenlere yöneltilmemiştir. Çünkü bu öğretmenler eğitim ihtiyacı tespit edilerek her yıl düzenli eğitimlere tabi tutulmaktadırlar.

6.10. Onuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular

Onuncu Alt Problem Eğitim Yöneticilerine göre, “Veli ve öğrenciler Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından haberdar edildi mi?”

Tablo 6.15
Eğitim Yöneticilerine göre, veli ve öğrenciler Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından haberdar edildi mi?

Değerler	Evet Hepsi	Bir Kısmı	Hayır Hiçbiri	Toplam
N	37	305	85	427
%	8.6	71.4	20	100

Tablo 6.15.'e göre Eğitim Yöneticileri öğrenci ve velilerini Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları konusunda %20 oranında hiçbir şekilde bilgilendirmemiştir. %71.4'ü ise öğrenci ve velilerinin bir kısmını bilgilendirirken %8.6'sı bütün veli ve öğrencilerini bilgilendirdiğini belirtmiştir.

Öğrenci ve velinin Toplam Kalite Yönetiminin bir parçası olduğu düşünülürse ortaya çıkan tablo hiçte iç açıcı değildir. Sonuç olarak Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında okul, öğrenci ve veli işbirliğinin sağlanmasında bir bütünlüğün oluşmadığı ortaya çıkmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin tam olarak benimsenip benimsenmediğini veya anlaşılmadığını bu durum ayrıca göstermektedir.

6.11. Onbirinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Onbirinci Alt Problem “Eğitim Yöneticileri Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları konusunda çalışanların yaptığı işleri desteklemekte midir?”

Tablo 6.16
Eğitim Yöneticileri Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları konusunda çalışanların yaptığı işleri desteklemekte midir?

Değerler	Hiçbir Zaman	Ara Sıra	Her zaman	Toplam
N	-	49	378	427
%	-	11.4	88.6	100

Tablo 6.16’ya göre Eğitim Yöneticilerinin %88.6 gibi büyük bir kısmı çalışanlarının Toplam Kalite Yönetimi konusunda yaptığı işleri her zaman desteklediğini belirtirken, %11.4’ü ara sıra desteklediğini belirtmiştir. Çalışanlarını desteklemediğini belirten yönetici yoktur.

Tablo 6.17
Öğretmenlere göre, Eğitim Yöneticileri Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları konusunda çalışanların yaptığı işleri desteklemekte midir?

Değerler	Hiçbir Zaman	Ara Sıra	Her zaman	Toplam
N	6	26	88	120
%	4.7	22.4	72.9	100

Tablo 6.17’ye göre Öğretmenler Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları konusunda yöneticilerinden %72.9 oranında her zaman destek gördüklerini belirtirken,

%22.4 oranında ara sıra destek gördüğünü belirtmektedir. %4.7'lik bir kısım da hiçbir zaman yöneticisinden destek alamadığını belirtmektedir.

Ortaya çıkan bu sonuca göre, Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları sırasında yöneticiler iyi niyetli olarak çalışanlarına destek olmaktadır. Destek göremediğini belirten öğretmenlerin varlığı ise yöneticilerin konuya tam olarak hakim olamadığından veya yeterli eğitim alamadıklarından kaynaklandığı düşünülebilir.

6.12. Onikinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Onikinci Alt Problem “ Eğitim çalışanları Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarında bir zorunluluk hissetmekte midir?”

Tablo 6.18
Yöneticiler Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarında bir zorunluluk hissetmekte midir?

Değerler	Hiçbir Zaman	Ara sıra	Her Zaman	Toplam
N	13	219	95	427
%	3.2	51.2	45.6	100

Tablo 6.18'e göre, yöneticilerin %45.6'sı Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarını zorunluluktan yaptığını, %51.2'sinde ara sıra zorunluluk hissettiğini belirtmiştir.

Tablo 6.19.
Öğretmenler Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarında bir zorunluluk hissetmekte midir?

Değerler	Hiçbir Zaman	Ara sıra	Her Zaman	Toplam
N	10	69	41	120
%	8.4	57.5	34.1	100

Aynı soruyu öğretmenlere yönelttiğimizde şu sonuçlar ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu %57.5 gibi bir oranla Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında ara sıra zorunluluk hissetmekte iken, %34.1'lik bir kısmı her zaman zorunluluktan yaptığını belirtmiştir.

6.13. Onüçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Onüçüncü Alt Problem “Eğitim çalışanları Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına katılanların ödüllendirilmesi gerektiğini düşünüyor mu?”

Tablo 6.20
Eğitim çalışanları Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına katılanların ödüllendirilmesi gerektiğini düşünüyor mu?

	Değerler	Evet (Ödüllendirilmeli)	Hayır (Ödüllendirilmemeli)	Toplam
Yönetici	N	403	24	427
	%	94.3	5.7	100
Öğretmen	N	108	12	120
	%	90	10	100
Toplam	N	511	36	547
	%	93.4	6.6	100

Tablo 6.20'ye göre, yöneticilerin %94.3 gibi büyük bir çoğunluğunu Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarında yer alanların ödüllendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Aynı şekilde öğretmenlerinde % 90 gibi büyük bir çoğunluğu da ödüllendirilmek istemektedir. Şuan var olan durumda Milli Eğitim Bakanlığı TKY Özendirme ve Ödüllendirme yönergesine göre yarışma sonucunda başarılı olan Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları ödüllendirilmekte, dereceye giremeyen çalışmalar ise hiçbir ödül alamamaktadır.

Var olan durumda Toplam Kalite Yönetimi öğretmen ve idareciler için ayrı fedakârlık yapmalarını gerektiren bir çalışmadır. Bu sebeple başarılı olsun olmasın hakkıyla yapılan her Toplam Kalite Yönetimi çalışması takdir edilmelidir. Böylece çalışanlara zor ve karmaşık gelen Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında çalışanların motivasyonları artırılmış olur.

6.14. Ondördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Ondördüncü Alt Problem “Eğitim çalışanlarına göre TKY uygulamalarında görev alanlar yeterince ödüllendirilmekte midir?”

Tablo 6.21
Eğitim çalışanlarına göre TKY uygulamalarında görev alanlar yeterince ödüllendirilmekte midir?

Değerler	Ödüllendirilmiyor	Ara sıra ödüllendiriliyor	Ödüllendiriliyor	Toplam
N	200	315	32	547
%	36.6	57.5	5.9	100

Tablo 6.21’e göre eğitim çalışanlarının (yönetici ve öğretmenler) %57.5’i TKY çalışanlarının ara sıra ödüllendirildiği düşüncesinde iken %36,6’sı ise hiçbir şekilde ödüllendirilmediğini belirtmiştir. Ödüllendirildiğini düşünenlerin oranı ise % 5.9 gibi düşük bir oranda kalmıştır.

Hiç kuşkusuz ödülün insan motivasyonunu artırıcı etkisi büyüktür. TKY çalışmaları motivasyon ve ekip çalışması ile gerçekleştirilecek, fedakarlıklar gerektirecek çalışmalardır. Bu sebepten TKY gibi devamlılık gerektiren çalışmalarda yer alanların motivasyonunu yüksek tutması için ödülün hemen her çalışana verilmesi gerekmektedir. Var olan duruma göre okullar yaptıkları çalışmalara göre değerlendirilip sadece en iyi olan ödüllendirilmektedir.

6.15. Onbeşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Onbeşinci Alt Problem “Okul geliştirme çalışmalarında kararlar kim tarafından alınır?”

Tablo 6.22
Okul geliştirme çalışmalarında kararlar kim tarafından alınır?

	Değerler	İdare Tarafından	OGYE Tarafından	Öğretmenler Kurulu Tarafından	Toplam
Öğretmen Görüşü	N	20	30	70	120
	%	16.6	25	58.4	100
Yönetici Görüşü	N	13	97	317	427
	%	3	22.7	74.3	100
Toplam	N	33	127	387	547
	%	6	23.2	70.8	100

Tablo 6.22’ye göre okul gelişimi ile ilgili kararların alınmasında öğretmenlerin %16.6’sı idare etkilidir derken idareciler ise kendi paylarının %3 olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenlerin %58.4, idarecilerin %74.3 gibi bir çoğunluğu ise kararların alınmasında öğretmenler kurulunun etkili olduğunu belirtmiştir. Çalışanların % 23.2’si ise okul içi kararların alınmasında OGYE’nin etkili olduğunu söylemiştir.

Bu sonuçta sevindirici olan kararların tek bir elden değil de çoğunluğun katılımı ile alınıyor olmasıdır. Bu durum yeterli olmamakla birlikte TKY’nin tam katılım ilkesine uygunluk göstermektedir. Eğitim kurumlarımızda kararların alınmasındaki demokratik yapı TKY uygulamalarında kolaylık sağlayacaktır.

6.16. Onaltıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

Onaltıncı Alt Problem “Eğitim çalışanları Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını gerekli görmekte midir?”

Tablo 6.23
Eğitim çalışanları TKY uygulamalarını gerekli görmekte midir?

	Değerler	TKY Gereksiz	TKY Gerekli	Toplam
Yönetici	N	13	414	427
	%	3	97	100
TKY Okul/Kurum Temsilcisi Öğretmen	N	20	100	120
	%	16.6	83.4	100
Toplam	N	33	514	547
	%	6	94	100

Tablo 6.23’e göre yöneticilerin %97 çoğunlukla Toplam Kalite Yönetiminin gerekli olduğunu belirtmiştir. Ancak yöneticilerinkine benzer çoğunluk öğretmenlerde görülmemektedir. Öğretmenlerin %16.6’sı Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını gereksiz görmektedir. Öğretmenlerin içinde Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını gereksiz görenlerin oranının yüksek olması ayrı bir araştırma konusu olabilir.

6.17. Onyedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Onyedinci Alt Problem “TKY Kurum Temsilcisi Öğretmenler TKY çalışmalarının yararını hissetmekte midir?”

Tablo 6.24
TKY Kurum Temsilcisi Öğretmenler TKY çalışmalarının bir yararını hissetmekte midir?

Değerler	Hiçbir Zaman	Ara Sıra	Her Zaman	Toplam
N	26	66	28	120
%	21.6	55	23.4	100

TKY kurum temsilcisi öğretmenlerin %21.6’sı yani her beş öğretmenden biri yaptıkları çalışmaların hiçbir zaman faydasını hissedememişler. %55’i ara sıra faydasını görürken, % 23.4’ü her zaman yapılan çalışmaların faydasını görmüşlerdir. Şüphesiz TKY uygulamaları gerek kuruma gerek çalışanlara ve gerekse hizmet alanlara fayda sağlamayı amaçlamaktadır. Ancak ortaya çıkan sonuçlara göre çalışmaların yeteri kadar faydalı olmadığı kanaati oluşmaktadır. Bu çalışmaların faydalı olamayışının sebeplerini araştırmak ayrı bir araştırma konusu olabilir. Ancak şunu unutmamak gerekir. TKY çalışmalarını yapanların motivasyonunun yüksek tutulması için yaptıkları çalışmaların bir işe yaradığını görmesi gerekir. Aksi takdirde zamanla TKY çalışmalarında amaç kurumun verdiği eğitimin kalitesini yükseltmekten ziyade sadece iş olsun diye yapılan çalışmalara dönebilir.

6.18. Onsekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Onsekizinci Alt Problem “Eğitim çalışanları Toplam Kalite Yönetiminin başarıya ulaşacağına inanıyor mu?”

Tablo 6.25
Eğitim çalışanları Toplam Kalite Yönetiminin başarıya ulaşacağına inanıyor mu?

Eğitim Çalışanı	Değerler	TKY'nin Başarıya Ulaşacağına İnanmıyorum	TKY'nin Başarıya Ulaşacağına İnanıyorum	Toplam
Yönetici	N	110	317	427
	%	25.8	74.2	100
Öğretmen	N	36	84	120
	%	30	70	100
Toplam	N	146	401	547
	%	26.7	73.3	100

Tablo 6.25'e göre eğitim çalışanlarının %73.3'ü Toplam Kalite Yönetiminin başarıya ulaşacağını düşünürken, %26.7 oranında başarıya ulaşamayacağı düşüncesindedir. Bu sonuca göre Toplam Kalite Yönetiminin başarıya ulaşamayacağı düşüncesini taşıyanların oranı hiçte azımsanmayacak düzeydedir.

7. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Eğitim yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Okul Yöneticileri ve Okul/Kurum Temsilcisi Öğretmenler tarafından değerlendirilmesine yönelik olarak yapılan bu araştırmanın sonuçları aşağıda verilmekte ve uygulamaya yönelik bazı öneriler getirilmektedir.

7.1. Sonuç ve Tartışma

Bu bölümde, araştırmanın sonuçlarına yer verilmiş ve bunlar kısaca yorumlanmıştır.

- 1) İstanbul İli Ümraniye İlçesinde yapılan araştırmaya 427 Okul/Kurum Yöneticisi, 120 TKY Okul/Kurum Temsilcisi katılmıştır. Yöneticilerin 62'si kadın 365'i erkektir. Kurum Temsilcisi Öğretmenlerin de 75'i kadın, 45'i erkektir.
- 2) Araştırmaya katılan okul/kurum yöneticilerinin % 48'i kurumlarının hiçbir şekilde TKY uygulamaları için gerekli alt yapıya sahip olmadığını düşünmektedir. Burada hazır olduğunu düşünenler sadece % 3.6'dır. Aynı şekilde öğretmenlerin de % 41.2'lik değer bir kısmı ise hiçbir şekilde okulların alt yapısının Toplam Kalite uygulamalarına hazır olmadığı görüşündedir.

Bu hazır bulunuşluğun yetersiz görülmesi, MEB'de 7 yıldır uygulanan TKY çalışmalarının neden gerekli etkiyi yaratamadığı ile ilgili bir veri olabilir.

- 3) Okul/Kurum yöneticileri % 88.6 gibi büyük bir oranla Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili eğitimleri yetersiz bulmaktadır.

Oysaki MEB'de gerek merkezi gerekse mahalli eğitimlerle TKY eğitimleri, bütün yöneticileri kapsayacak şekilde verilmiştir. Araştırmada eğitim yöneticilerinin %94,3'lük bir bölümü Toplam Kalite Yönetimi eğitimi aldığını, %5.7'lik Toplam Kalite Yönetimi eğitimi almadığını belirtmiştir. Burada sözü edilen yetersizlik içerik ve gerekli becerilerin kazandırılması ile ilgili yeterliliklerdir.

- 4) Eğitim ve alt yapıda eksiklikler görmelerine rağmen yöneticilerin % 60 gibi çoğunluğu TKY çalışmalarını önemli bulmaktadır. Buna % 37.2 ile çok önemli bulanları da eklersek %97.2 gibi bir oranda yöneticiler bu işin öneminin farkındadırlar.

Yönetici ve öğretmenler TKY uygulamalarını kurumları için büyük bir oranla (%94) gerekli görmektedirler.

- 5) Eğitim yöneticilerinin %65.7'si çalışanlardan TKY çalışmalarını öncelikli hedef haline getirmelerini istediklerini belirtmektedir. Bu oran TKY uygulamalarının işlerlik kazanması açısından anlamlıdır. Yüksek Lisans yapmış yöneticilerin %50'sinin TKY çalışmalarını çalışanlarından önceliklendirmesini istemesi de dikkat çekicidir.

Bunun yanı sıra eğitim yöneticileri başka bir soruyla çalışanlarının TKY ile ilgili yaptıkları işleri desteklediklerini (%88.6) oranında her zaman olarak belirtmişlerdir. Öğretmenlerin ise bu soruya her zaman olarak verdikleri cevap %72.9'dur. Hiçbir zaman desteklenmediğini düşünen öğretmenlerin oranı ise, %4.7'dir. Bu durum TKY ile ilgili eğitim almış yöneticilerle almamış yöneticiler arasındaki orana yakındır (eğitim yöneticilerinin, %94,3'lük bir bölümü Toplam Kalite Yönetimi eğitimi aldığını, %5.7'lik kısmı almadığını belirtmiştir).

- 6) TKY uygulamalarında yöneticiler % 51.3, öğretmenler ise % 25.9 oranında her zaman zorluk yaşadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca öğretmenlerin %10.8'i hiç zorluk yaşamadığını belirtmesine rağmen yöneticiler de bu oran %0 olmuştur. Bu durum bize TKY okul/kurum temsilcisi öğretmenlerin uygulamalardan daha fazla haberdar olduğunu, uygulamada daha az zorluk çektiklerini göstermektedir.

Bunun dışında yönetici ve öğretmenlerin toplamda %97.6'sı ara sıra da olsa mutlaka zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu zorlukların tespit edilip yol gösterici olunması Bu zorluğun sebepleri incelendiğinde; yöneticiler birkaç sebebi aşağı yukarı aynı oranda sıralamışlardır. Bilgi eksikliği (%25.5), personelin uygulamadaki yetersizliği (%24.3), uygulamanın karmaşıklığı (%20.8), çalışanların uygulamayı engelleyici yaklaşımları (%17.3), hepsi (%12.1)'dir.

Öğretmen açısından ise; TKY uygulamalarının karmaşıklığı (%34.2) zorlukların ilk sırasında yer almaktadır. Daha sonra sırasıyla, bilgi eksikliği (%24.2), hepsi (%16.7), personelin uygulamadaki yetersizliği (%13.3), çalışanların uygulamayı engelleyici yaklaşımları (%11.6) gelmektedir.

Bu durum bize eğitimlerin nitelik ve nicelik açısından artırılmasının yanı sıra uygulamanın eğitim sistemi içinde daha kolay ve anlaşılır düzeye getirilmesi gerektiğini göstermektedir. Elde edilen bu sonuç Düzağaç (2005)'in araştırmasının sonuçları ile benzerdir. Düzağaç, araştırması sonucunda TKY Uygulamalarına engel yaratan davranışlar ve uygulamalar tespit edilmiştir.

- 7) Eğitim kurumlarının %85.7'sinde Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili kurullar oluşturulmuş durumdadır. %14.3 gibi bir oranda okulda TKY ile ilgili herhangi bir kurul veya ekip kurulmamıştır. Toplam kalite yönetimi çalışmalarının temelinde gönüllülük ve ekip çalışması önemlidir. MEB yayımladığı yönergelerle bu kurulların kurulmasını bir nevi zorunlu hale getirmiştir. Bu açıdan bakıldığında çalışma ekiplerinin büyük oranda kurulmuş olması anlamlıdır ama kurulamayan yerdeki sorunların varlığı da önemlidir. TKY uygulamaları ile ilgili kurulların ve ekiplerin olmaması buralarda çalışmanın yapılmadığını göstermektedir. Çetin (2001)'in Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin okullarda önem verildiği ölçüde uygulanmadığı sonucu ile örtüşmektedir.

TKY ile ilgili çalışma ekipleri ve kurulların yeterli düzeyde çalışıp çalışmadığı ile ilgili olarak yönetici ve öğretmenlerin cevaplarında önemli bir fark bulunmamaktadır. Mevcut kurul ve çalışma ekiplerinin çalışmalarının yeterliliğine; Yönetici ve öğretmenlerin toplamda ara sıra (%16.6) ve hiçbir zaman (%76.1) olarak verdikleri cevaplar büyük bir orandır (%92.7). Bu durum var olan ekip ve kurulların etkin ve verimli çalışmadığını, MEB'in yayımlamış olduğu yönerge zoruyla kurulan ekip ve kurullar olduğunu göstermektedir. TKY uygulamalarının motoru olan ekip, takım çalışmalarının yaygınlaştırılması, benimsenmesi için gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir.

- 8) Araştırmada yöneticilerin %45.6'sı, öğretmenlerin %34.1'i TKY ile ilgili çalışmalarda her zaman zorunluluk hissetmektedirler. Buna ara sıra zorunluluk hissettiklerini söyleyenleri de eklersek oran (yönetici:%51.2, öğretmen: %57.5) iyice büyümektedir. Bu zorunluluk hali de uygulamaların yavaş ve durağanlığını açıklamaktadır.
- 9) Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının olmazsa olmaz ayağı olan dış müşteriler TKY çalışmalarından haberdar olup olmaması ile ilgili yöneticiler, %20 oranında hiçbirinin haberdar olmadığını belirtmişlerdir. %71.4'ü veli ve öğrencilerin bir kısmının, 58.6'sı ise bütün öğrenci ve velilerinin haberdar olduğunu belirtmiştir. Bu durum TKY uygulamasının nitelik açısından pek de kavranmadığını ve uygulanmadığını ortaya koyan başka bir veridir.
- 10) TKY'nin eğitime uygulanabilirliği konulu Kaymaz (2002), yaptığı araştırmasında TKY'nin başarısını artırmada belirlediği ölçütlerden biri de motivasyondur. Motivasyonu artırıcı etkenlerden biri de ödüllendirme. Yönetici ve öğretmenler TKY çalışmalarına katılanların ödüllendirilmesi(%93.4) gerektiğini düşünmektedir. Bunun yanı sıra çalışmalara katılanların ödüllendirildiğini belirten öğretmen oranı %5.9, ara sıra ödüllendirildiğini belirtenlerin oranı ise %57.5'tir.
- Var olan durumda Toplam Kalite Yönetimi öğretmen ve idareciler için ayrı fedakârlık yapmalarını gerektiren bir çalışmadır. Bu sebeple başarılı olsun olmasın hakkıyla yapılan her Toplam Kalite Yönetimi çalışması takdir edilmelidir. Böylece çalışanlara zor ve karmaşık gelen Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında çalışanların motivasyonları artırılmış olur.
- 11) Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin büyük bir kısmı (%70.8) okul gelişimi ile ilgili kararların öğretmenler kurulunda alındığını belirtmişlerdir. Sadece %6'lık bir kesim idare tarafından alındığını söylemiştir.
- 12) TKY kurum temsilcisi öğretmenlerin %21.6'sı yani her beş öğretmenden biri yaptıkları çalışmaların hiçbir zaman faydasını hissedememişler. %55'i ara sıra faydasını görürken, % 23.4'ü her zaman yapılan çalışmaların faydasını görmüşlerdir. Şüphesiz TKY uygulamaları gerek kuruma gerek

çalışanlara ve gerekse hizmet alanlara fayda sağlamayı amaçlamaktadır. Ancak ortaya çıkan sonuçlara göre çalışmaların yeteri kadar faydalı olmadığı kanaati oluşmaktadır. Bu çalışmaların faydalı olamayışının sebeplerini araştırmak ayrı bir araştırma konusu olabilir. Ancak şunu unutmamak gerekir. TKY çalışmalarını yapanların motivasyonunun yüksek tutulması için yaptıkları çalışmaların bir işe yaradığını görmesi gerekir. Aksi takdirde zamanla TKY çalışmalarında amaç kurumun verdiği eğitimin kalitesini yükseltmekten ziyade sadece iş olsun diye yapılan çalışmalara dönebilir

- 13) Yönetici ve öğretmenlerin %73.3'ü Toplam Kalite Yönetiminin başarıya ulaşacağını düşünürken, %26.7 oranında başarıya ulaşamayacağı düşüncesindedir. Bu sonuca göre Toplam Kalite Yönetiminin başarıya ulaşamayacağı düşüncesini taşıyanların oranı hiçte azımsanmayacak düzeydedir. Ortaya çıkan bu sonuç Ürkmez (2002) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları ile örtüşmemiştir. Ürkmez'e göre eğitimciler TKY'nin başarıya ulaşacağına inanmadığı sonucu çıkmaktadır.

7.2. Öneriler

- 1) Eğitim yöneticileri ve öğretmenlerin alt yapı ile kastettikleri eksiklikleri tespit edecek araştırmalar yapılmalı ve TKY uygulamaları için eğitim kurumları yeterli donanıma kavuşturulmalıdır
- 2) TKY uygulamalarında eğitimin önemi tartışılmazdır. Uygulamalar basit ve anlaşılır düzeye indirilmeli, eğitimlerin nitelikleri ve özellikleri gözden geçirilmelidir. Bu anlamda:
 - a. Geniş zamanlı, öğretmenlere ve yöneticilere felsefe ve uygulamaların kavratıldığı güncel ve kesintisiz eğitimler verilebilir,
 - b. Eğitimler uygulamaya dönük olabilir, örnek okul incelemeleri yapılabilir,
 - c. Karmaşıklık yaratan konular tespit edilebilir, bu doğrultuda düzenlemeler yapılabilir.

- 3) TKY uygulamaları ile ilgili olarak İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde var olan koordinasyon büroları etkin hale getirilmelidir. Ayrıca burada tam zamanlı, konunun uzmanı, okullara destek olabilecek personel bulunmalıdır.
- 4) Veli ve öğrencinin kalite konusunda bilgilendirilmesi, sınıf veli toplantılarının, öğrenci okul meclislerinin gündem maddeleri arasında yer almalıdır. TKY çalışmaları kendi kısır döngüsünden çıkarılıp içine veli ve öğrenciyi de alarak genişletilmelidir. Bunun için velileri ve öğrencileri içine alan eğitim programları düzenlenmelidir.
- 5) TKY eğitimlerinde TKY'nin felsefesi üzerinde ayrıca durulmalı, eğitimler bu felsefe üzerine düzenlenmelidir. Çalışanlardaki TKY ile ilgi önyargıları ortadan kaldıracak TKY'nin önemini kavratıcı eğitimler verilmelidir. TKY çalışmalarını zorunluluktan çok insanların sevecek yaptığı iş haline getirmek için düzenlemeler yapılmalıdır. Örneğin bu çalışmalarda yer alanlara ek ders ücreti ödenmesi, çeşitli ödüller verilmesi gibi.
- 6) TKY uygulamalarında kilit rol oynayan lider yönetici tutumlar geliştirilmeli. TKY açısından bu yöneticiler donanımlı hale getirilmelidir.
- 7) Okullarda oluşturulan kurulların göstermelik olmaktan çıkarılıp daha işlevsel olması için çalışmalar yapılmalıdır.

7.3. Araştırmacılar İçin Öneriler

- 1) Araştırma İstanbul İli Ümraniye İlçesi ile sınırlı olduğundan araştırmanın daha genel çerçeveyi kapsayabilmesi için diğer ilçe ve illerdeki yönetici ve okul/kurum temsilcisi öğretmenleri de içine alan bir araştırma yapılabilir.
- 2) Özel okul/kurumlardaki TKY çalışmalarını tespit eden bir araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Aguayo, R. (1994). **Japon Mucizesinin Mimarı Dr. Deming**. İstanbul: Form Yayınları
- Akarca, M. (2002). **Eğitimde Toplam Kalite Anlayışına Göre Öğretmen Rollerini ve Bu Rollere İlişkin Öğretmen Görüşleri**. Adana: Çukurova Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Akarsu, T. (1997). **Brisa Satış Sonrası Hız İş Mükemmeliyeti Yaklaşımı**. İstanbul: 6. Kalite Kongresi.
- Akın, B. (1995). **İstatistik Proses Kontrol**. İstanbul: Marmara Üniversitesi. Uluslararası Kalite Yüksek Lisans Ders Notları.
- Arık, G. (2003). **Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektöründe Uygulanması ve Karşılaşılan Sorunlar**. Kocaeli: Sakarya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Arseven, Ü. (2000). **Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sektöründe Uygulanabilirliği**. Ankara: Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Aydoğanoglu, E. (2006). "Eğitimde Toplam kalite Yönetimi Aldatmacası". Evrensel Kültür Dergisi. Sayı: 178
- Bohan, G. P. (1995). **Focus the strategy to achieve results**. Quality Focus,. Vol. 28.
- Bonstingly, J.J. (1992). **Schools of Quality An Introduction to Total Quality Management in Education**. USA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Bozbura, F.T. (1998). "TKY ile Eğitim Sistemlerinin Verimliliğinin Artırılması". Anahtar Dergisi.
- Bozkurt, R. (1995). "Toplam Katılımcılık". Verimlilik Dergisi. Sayı 1995/4.
- Bursalioğlu, Z. (2000). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Candaş, E. (1994). **Toplam Kalite Yönetimi ve Şirket Kültürü**. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi.

- Crosby Philip B. (1996). **Quality is Free**. Mc.Graw Hill.
- Çakıl, R. Z. (2006). **Eğitimde toplam kalite yönetimi- İstanbul ilçe milli eğitim yöneticilerinin eğitimde kaliteyi algılayış düzeyleri**. İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Çavuş, B. (1999). **Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim**. Ankara: Hacettepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Çelebi, A. (2005). **Toplam Kalite Yönetimi ve eğitimde uygulanması**. İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Çetin, E. (2001). **Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğinin Araştırılması**. İstanbul: Marmara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü. Yüksek Lisans Tezi.
- Çoruh, M. (1997). **Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme**. Haberal Eğitim Vakfı
- Dale, B. ve Mcquater, R. (1998). **Managing Business Improveent &Quality**. Blackwell Business.
- Deniz, D. (2005). **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara: Ankara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Fakültesi. Eğitim Yönetimi Teftişi Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalı. Performans Ders Ödevi.
- Deniz, M. (2002). **Yapay Gündem: ISO 9000 ve TKY; İşçi Sınıfı Perspektifi Ne Olmalıdır?**<http://www.marksist.com/KUR/Yapay%20Gundem%20ISO%209000%20ve%20TKY.htm> [25 Kasım 2006].
- Doppins, R.D. (1995). **A Failure of Methods, not Philosophy**. Ouality Progress. <http://www.asq.org/pub/qualityprogress/past/1995/july.html> [25 kasım 2006].
- Dudak, M. (2005). **İstanbul İli Toplam Kalite Yönetimi Projesi Kapsamındaki İlköğretim Okulu Çalışanlarının Motivasyon ve İş Tatmin Düzeyleri**. İstanbul: Marmara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Düzağaç, Y. (2005). **Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminde Karşılaşılan Güçlükler**. İstanbul: Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. Teknoloji Eğitimi Ana Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Ensari, H. (2003). **21 Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Ercan, F. (1987). **Makine Sanayinde Kalite Kontrolü**, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Eren E. (1993). **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ergül, H.F. (2000). **Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Hakkındaki Öğretim Elemanlarının Algıları**. Adapazarı: Sakarya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Ana Bilim Dalı. Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Doktora Tezi.
- Eroğlu, E. (1996). **Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim Alanında Uygulanması**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Ersen, H. (1996). **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**. İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- Ersun, N. S. (1995). **TKY Nedir, Ne Değildir, Nasıl Olmuştur**. İstanbul: 5.Ergonomi Kongresi. MPM Yayınları.
- Gençyılmaz, G. ve Zaim S. (1999). “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”. **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**. Cilt 28, Sayı 2.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). **İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim**. http://istanbul.meb.gov.tr/kalitekurulu/istatistik_17042006/resmiozel.htm [12 Ekim 2006]
- İmai, M. (1994). **Kaizen, Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**. İstanbul: Birisa Yayınları.
- Juran, J.M. (1988). **Juran's Quality Control Handbook**. 4 th Edition, GYRNA, F.M. Singapore Mcgraw-Hill Book Company .
- Karasar, N. (2002). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.
- Kavrakoğlu, İ. (1993). “Türkiye'nin Çağı Yakalama Fırsatı ve Toplam Kalite”. **Bizden Haberler Dergisi**. Toplam Kalite Özel Eki. Koç Holding Yayını.
- Kavrakoğlu, İ. (1993). **Kalite (Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite)**. İstanbul: Dünya Ekonomi Politika Yayınları. Rekabetçi Yönetim Dizisi.
- Kavrakoğlu, İ. (1994). **Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Kalder Yayınları.

- Kaymaz, F.N. (2002). **Toplam Kalite Yönetiminin Eğitime Uygulanabilirliği**. İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Keskin, C. (2005). **İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Uygulamasının Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeyine Etkisi**. İstanbul: Marmara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı. Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Koplay, A. (2001). **Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği**. Ankara: Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Kovancı, A. (1995). **TKY Felsefesinin Yerleşmesinde Motivasyon Ögesi**. İstanbul: 5.Ergonomi Kongresi. MPM Yayınları.
- Kovancı, A. (2003). **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Köksal, H. (1998). **Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Dünya Yayıncılık.
- Küçüköğlü, M.E. (1998). **Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Meslek Liselerinde Uygulanması**. İstanbul: Marmara Üniversitesi. Fen Bilimleri Enstitüsü. Teknoloji Eğitimi. Yüksek Lisans Tezi.
- Malcolm Baldrige National Quality Award 1998 Education Criteria for Performance Excellence. <http://www.quality.nist.gov> [24 Temmuz 2006]
- Maşlakçı, A. (1997). **Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Yönetimine Uygulanabilirliği**. Ankara: Hacettepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Mızıkacı, F. (2003). MEB İlköğretim Okulları Yönetici ve Öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Hazır Bulunuşluk Düzeylerinin Saptanması Üzerine Bir araştırma. www.yodged.gov.tr [24 Haziran 2006]
- Milli Eğitim Bakanlığı. (1999). “Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi” **2506 Sayılı tebliğler Dergisi** <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/74.html>. [10 Temmuz 2006]
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2001). **2001 Yılı Başında Milli Eğitim. 2001**. Ankara. MEB.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2005). **Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı**. Ankara. MEB.

- Milli Eğitim Bakanlığı. (2005). **MEB TKY Uygulamaları Ödül Yönergesi**. Ankara MEB.
- Oktay, A. (1997). **İlköğretimde yeniden yapılanma**. İstanbul: MEF Eğitim Kurumları Yayınları.
- Onay, İ. ve Koroğlu, A. (1995). “TKY ve Müşteri İçin Değer Yönetimi”. **Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayısı**.
- Önöz, E. (1997). **Şikayet Yönetimi ve Müşteri Tatminine Etkisi**. İstanbul: 6. Kalite Kongresi.
- Özer, A. (1997). **Toplam Kalite Yolculuğunda Orta Ölçekli İşletmeler Bir Uygulama Modeli**. İstanbul: 6. Kalite Kongresi.
- Paçacı, D. (2001). **Okulda Kaliteyi Belirleyen Faktörler ve Ortaöğretim Öğrencilerinin Kalite Anlayışları**. İstanbul: Marmara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Pamir, G. (1995). **Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarında Toplam Kalite Ödüllerinin Önemi**. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi. İşletme Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü. Bitirme Ödevi.
- Peşkircioğlu, N. (1995). “TKY ve Katılımcılık”. **Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayısı**.
- Pirgayip, A.H. (2000). **Endüstri Meslek Liselerinde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği**. İstanbul: Marmara Üniversitesi. Fen Bilimleri Enstitüsü. Metal Eğitimi. Yüksek Lisans Tezi.
- R.D. Dobbins. (1995). **A Failure of Methods, not Philosophy**. Quality Progress.
- Sağlam, M. (1992). **Çağdaş Eğitim- Çağdaş Üniversite**. Ankara: T.C. Başbakanlık Yayınları.
- Sarıkaya, M. (2001). **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve İstanbul İli Milli Eğitim Yöneticilerinin Eğitimde Toplam Kaliteye Bakış Açısı**. İstanbul: Marmara Üniversitesi. Fen Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisan Tezi.
- Sönmez, L. (1995). **Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İklimi**. İstanbul: Marmara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

Tosun, Ü. (2001). **Öğretmenlerin disipline ilişkin tutumları ve toplam kalite modelinde disiplin anlayışı**. İstanbul: Marmara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisan Tezi.

Uysal, H. (1998). **Toplam Kalite Yönetiminin İlköğretime Uygulanabilirliği(Resmi ve İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin Görüşlerinin Karşılaştırılması)**. Ankara: Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eğitim Yönetimi. Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı. Yüksek Lisan Tezi.

Üçcan, F. (1992). **Önce İnsan**. Ankara: Biar Yayınları.

Ünal, S. (2000). **Okul öncesi eğitim kurumlarında yöneticilerin kişilik özellikleri ile toplam kalite yönetimi ilişkisi**. İstanbul: Marmara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

Ürkmez, G. (2002). **Toplam Kalite Yönetiminin İlköğretim Okullarındaki Eğitim Programlarına Uygulanabilirliği**. Kocaeli: Sakarya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

Witcher, B. J., Butterworth, R. ve Hoshin K. (1997). **Total Quality management**. Vol 8. Issue 2/3. S 319.

Xerox Quality Service. (1993). **A World of Quality**. Xerox Corporation.

Yedikardeş, İ.N. (2000). **Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Açısından İncelenmesi**. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Yeşiloğlu, Ö. (1998). **Performans Değerlendirmenin Toplam Kalite Yönetimindeki Yeri Önemi ve Hipotez Testi Yardımı ile Bir Araştırma**. İstanbul: Marmara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

Yılmaz, H., Polat H. M. (1995). **Şirketler için Toplam Kalite Rehberi**. İstanbul: Power Dergisi Kitap Serisi 3.

<http://www.efqm.org/model.htm> [12 Ekim 2006]

[www.egitimsen.org.tr/index.php?yazi=762 - 53k](http://www.egitimsen.org.tr/index.php?yazi=762-53k) [05 Aralık 2006]

<http://personel.meb.gov.tr/fg065/tanitim.asp> [18 Ekim 2006]

<http://www.antimai.org/cy/izmitkkcg.htm> [18 Ekim 2006]

EKLER

EK 1 Anket Uygulama İsteği

İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programında kayıtlı öğrenciyim. "Eğitim Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi" konulu tez araştırmama kaynak olması açısından ekte bulunan anketleri kurumlarımızdaki yönetici ve öğretmenlerinize uygulamak istiyorum. Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Adres : Yeniçamlıca M.Türkış St.
7296 Parsel A4 Bl. D:63
Ümraniye/İstanbul

Tel : (0505) 688 90 83

22.03.2006

Hürriyet DEĞERLİ ÖZDEMİR



EK 2 Kaymakamlık Onayı

T.C.
ÜMRANIYE KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

24/03/2006

SAYI : B.08.4.M.E.M.4.34.18.379/30376
KONU : Tez

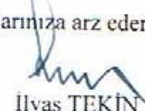
KAYMAKAMLIK MAKAMINA
ÜMRANIYE

İLGİ:Çağrıbey İlköğretim Okulu Müdür Yardımcısı Hürriyet DEĞERLİ ÖZDEMİR'in
22/03/2006 tarihli dilekçesi..

Hürriyet DEĞERLİ ÖZDEMİR, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programında okuduğunu, "Eğitim Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi" konulu tez araştırmasına kaynak olması açısından Milli Eğitim Bakanlığı'nın uyguladığı Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının sonuçlarını ve ortaya çıkan problemlerini tespit etmek için kurumlarımızdaki yönetici ve öğretmenlere yönelik anket araştırmasını uygulama isteğini ilgi yazısı ile bildirmiştir.

Söz konusu anketin okul müdürlerinin denetim ve gözetiminde yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde gereğini olurlarınıza arz ederim.


İlyas TEKİN
Müdür

Ek:1 Yazı


OLUR
.../03/2006
Mehmet KURT
Ümraniye Kaymakam

EK 3 İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Anket Dağıtım İzni

T.C.
ÜMRANIYE KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

10/05/2006

SAYI : B.08.4.M.E.M.4.34.18.379/30862
KONU : Anket

RESMİ İLKÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLÜKLERİNE

İLGİ: Kaymakamlık Makamının 24/03/2006 tarih 30396 sayılı onayı.

Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Öğrencisi Hürriyet D.ÖZDEMİR'in "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi" konusunda anket uygulaması yapma isteği ilgi Kaymakamlık Oluru ile uygun görülmüştür.

Söz konusu anket yazımız ekinde gönderilmiş olup, okulunuz Toplam Kalite Yönetimi Kurum Temsilcisi öğretmen tarafından doldurularak 18 Mayıs 2006 tarihine kadar Müdürlüğümüz TKY bölümüne teslim edilmesini rica ederim.

10/05/2006 Memur:C.ŞENTÜRK



Gülşay TURHAN
Müdür a.
Şube Müdürü

Ek:1 Olur
2 Anket

8. Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili çalışma ekipleri yeterli düzeyde çalışmakta mıdır?

A) Hiçbir zaman B) Ara sıra C) Her zaman

9. TKY ile ilgili eğitim aldınız mı?

A) Evet B) Hayır

10. Kurumunuzda çalışanlar Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından haberdar mı?

A) Evet Hepsi B) Bir kısmı C) Hayır

11. Öğrenci ve velileriniz Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından haberdar mı?

A) Evet Hepsi B) Bir kısmı C) Hayır

12. Çalışanlarınızın Toplam Kalite Yönetimi konusunda yaptığı işleri destekler misiniz?

A) Hiçbir zaman B) Ara sıra C) Her zaman

13. Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarında bir zorunluluk hissediyor musunuz?

A) Hiçbir zaman B) Ara sıra C) Her zaman

14. TKY çalışmalarına katılanların ödüllendirilmesi gerektiğini düşünüyor musunuz?

A) Evet B) Hayır

15. Okul Geliştirme çalışmalarında kararlar kim tarafından alınmaktadır?

A) Tarafımdan
B) Okul Gelişim Yönetim Ekibi tarafından
C) Öğretmenler Kurulu tarafından

16. Sizce Toplam Kalite Yönetimi eğitim kurumları için gerekli bir uygulama mı?

A) Gereksiz B) Gerekli

17. Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarının başarıya ulaşacağına inanıyor musunuz?

A) İnanmıyorum B) İnanıyorum

EK 5 Öğretmen Anketi

Sayın meslektaşım;

Bu anket soruları bilimsel bir çalışmanın verilerini toplamaya yönelik hazırlanmıştır. Soruları içtenlikle cevaplayacağınıza inanıyor, katkınız için çok teşekkür ediyorum.

Yaşınız :.....

Cinsiyetiniz :.....

Eğitim Durumunuz :.....

**Meslekte geçen
toplam görev süreniz** :.....

1. Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili toplantılara okul müdürü bizzat katılmakta mıdır?

A) Hiçbir zaman B) Ara sıra C) Her zaman

2. Okul Müdürü Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına birinci derece de önem vermekte mi?

A) Hiçbir zaman B) Ara sıra C) Her zaman

3. Yöneticiniz sizden TKY uygulamalarını öncelikli hedef haline getirmenizi ister mi?

A) Hiçbir zaman B) Ara sıra C) Her zaman

4. Kurumunuzda Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili kurullar yeterli düzeyde çalışmakta mıdır?

A) Hiçbir zaman B) Ara sıra C) Her zaman

5. Yöneticiniz Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili yaptığımız çalışmalarda size her türlü desteği vermekte midir?

A) Hiçbir zaman B) Ara sıra C) Her zaman

6. Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarında bir zorunluluk hissediyor musunuz?

A) Hiçbir zaman B) Ara sıra C) Her zaman

7. Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına katılanların ödüllendirilmesi gerektiğini düşünüyor musunuz?

A) Hiçbir zaman B) Ara sıra C) Her zaman

8. Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına katılanların yeterince ödüllendirildiğini düşünüyor musunuz?

A) Hiçbir zaman B) Ara sıra C) Her zaman

9. Okul Geliştirme çalışmalarında kararlar kim tarafından alınmaktadır?

A) Yönetici tarafından
B) Okul Gelişim Yönetim Ekibi tarafından
C) Öğretmenler Kurulu Tarafından

10. Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarının başarıya ulaşacağına inanıyor musunuz?

A) İnanmıyorum B) İnanıyorum

11. Sizce resmi eğitim kurumları Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları için yeterli alt yapıya sahip mi?

A) Evet B) Bir kısmı sahip C) Hayır

12. Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarının bir yararını hissettiniz mi?

A) Hiçbir zaman B) Ara sıra C) Her zaman

13. Sizce Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması eğitim kurumları için gerekli mi?

A) Evet B) Hayır

14. Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile ilgili zorluklar yaşıyor musunuz?

A) Hiçbir zaman B) Ara sıra C) Her zaman

15. Hangi konuda zorluk hissediyorsunuz?

A) Bilgi Eksikliğinden
B) Personelin Uygulamadaki Yetersizliğinden
C) Uygulamanın Karmaşıklığından
D) Çalışanların Uygulamayı Engelleyici Yaklaşımları
E) Diğer (Belirtiniz).....

ÖZGEÇMİŞ

Hürriyet DEĞERLİ ÖZDEMİR

Kişisel Bilgiler :

Doğum Tarihi : 07.11.1976

Doğum Yeri : İstanbul

Medeni Durumu :Evli

Eğitim :

Lise 1990 -1993 Üsküdar Halide Edip Adıvar Lisesi

Lisans 1993 -1996 Yıldız Teknik Üniversitesi Fen-Edebiyat Fak.
Fizik Bölümü

Yüksek Lisans 2003- Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü

Çalıştığı Kurumlar :

2002- Devam Ediyor Ümraniye Çağrıbey İlköğretim Okulu – Müdür Yardımcılığı

2000 - 2002 Ümraniye 60.Yıl Cumhuriyet İlköğretim Okulu – Sınıf
Öğretmenliği

1999 - 2000 Ümraniye Piri Reis İlköğretim Okulu- Vekil Sınıf Öğretmenliği