



**T.C.  
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ  
UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ: SULTANBEYLİ İLÇESİ  
ÖRNEĞİNDE BİR ÇALIŞMA**

**Didem ULUĞ AKÇA**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı**

**İstanbul - 2007**



**T.C.  
YEDİTEPEÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ  
UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ: SULTANBEYLİ İLÇESİ  
ÖRNEĞİNDE BİR ÇALIŞMA**

**Didem ULUĞ AKÇA**

**Danışman  
Prof. Dr. Adil ÇAĞLAR**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı**

**İstanbul - 2007**

Eğitim Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi:  
Sultanbeyli İlçesi Örneğinde Bir Çalışma

..... Didem ULUG AKCA .....

## ONAY

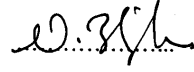
Jüri:

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Adil CAĞLAR



Üye

Yrd. Doc. Dr. Nuri Baloglu



Üye

Yard. Doc. Dr. Nihat Cahşkan



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

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÇİZELGE LİSTESİ .....	V
ŞEKİL LİSTESİ .....	VII
KISALTMALAR.....	VIII
SİMGELER .....	IX
ÖNSÖZ.....	X
ABSTRACT .....	XI
ÖZET.....	XII
<b><u>BÖLÜM 1.....</u></b>	<b><u>1</u></b>
1. GİRİŞ .....	1
1.2 Problemin Durumu .....	1
1.3 Problem Cümlesi .....	2
1.4 Alt Problemler .....	2
1.5 Araştırmanın Önemi .....	3
1.6 Sayıtlar .....	3
1.7 Sınırlılıklar .....	4
1.8 Tanımlar .....	4
<b><u>BÖLÜM 2.....</u></b>	<b><u>6</u></b>
2. KALİTE .....	6
2.1 Kalite Kavramı Ve İlkeleri .....	6
2.2 Hizmet Sektöründe Kalite Göstergeleri.....	8
2.3 Toplam Kaliteye Geçiş .....	10
2.4 Kalite Kavramına Değişik Yaklaşımlar.....	11
<b><u>BÖLÜM 3.....</u></b>	<b><u>23</u></b>
3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ .....	23
3.1 Toplam Kalitenin Tanımı Ve Önemi .....	23
3.2 Toplam Kalite Yönetiminin Evrimi .....	25
3.3 Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri.....	29
3.3.1 Müşteri Odacılık .....	29

3.3.2 Sürekli Gelişme.....	30
3.3.3 Tam Katılım.....	32
3.3.4 Kurum Kültürü.....	34
3.3.5 Önce İnsan Anlayışı Ve Birey Kalitesi.....	36
3.3.6 Süreç Yönetimi Ve Süreç Performansını Geliştirme.....	37
3.3.7 Liderlik.....	38
3.4 Toplam Kalite Yönetiminin Başarı Koşulları Ve Yararları.....	41
3.5 Toplam Kalite Yönetimin Temel Boyutları.....	44
3.6 Toplam Kalitenin Yönetimin Uygulama Aşamaları.....	48

## **BÖLÜM 4.....52**

4. EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	52
4.1 Eğitimde Kalite Anlayışı.....	52
4.2 Eğitim Kurumlarında Kalite Göstergeleri.....	53
4.2.1 Öğretmen.....	53
4.2.2 Öğrenci.....	55
4.2.3 Fiziki Ortam Ve Teknolojiler.....	56
4.2.4 Yönetici.....	57
4.2.5 Program.....	58
4.3 Toplam Kalite Yönetimine Ulaşmada Kullanılan Yöntemler.....	59
4.3.1 Kalite Çemberleri.....	59
4.3.2 Benchmarking.....	60
4.3.3 Toplam Kalite Kontrol.....	61
4.3.4 Kalite Güvence Sistemi.....	61
4.3.5 Tam Katılım.....	64
4.3.6 Örgüt Kültürü.....	65
4.3.7 Veriler Ve İstatistikî Süreç Kontrolü.....	67
4.4 Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Eğitime Uyarlanması.....	68
4.5 Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Süreci.....	78
4.5.1 Tky Sürecindeki Eğitim Kurumu Özellikleri.....	82
4.5.2 Deming İlkelerinin Eğitime Uyarlanması.....	85
4.5.3 Tky Sürecinde Öğretmen.....	90
4.6 Eğitimde Tky'ye İlişkin Bazı Uygulamalar.....	92

4.7 Eğitimde Toplam Kalite Uygulamalarının Başarıya Ulaşmasındaki Engeller.....	94
4.7.1 Üst Yönetimden Yeter Siz Destek .....	95
4.7.2 Hedeflerin Belirlenmesinde Ve Paylaşımındaki Yetersizlikler .....	95
4.7.3 Yönetimin Ve Diğer Çalışanların Uyum Zorlukları .....	95
4.7.4 Araç Odaklı Olmak .....	96
4.7.5 Sorumluluk Almak Ve Yetki Devretmekteki Yetersizlikler.....	96
4.7.6 Sürekli Eğitim Ve Gelişim Eksikliği .....	96
4.7.7 Ekip Çalışması Eksikliği.....	97
4.7.8 Üst Yönetimin Toplam Kalite Uygulamalarını Askıya Alma Eğilimi .....	97
4.7.9 Yöneticinin Öğretmenlerin Tky Uygulamalarındaki Başarısından Hoşnutsuzluk Duyması .....	97
4.7.10 Yönetici Eğitim Öğretmenlerin Kendilerine Gevenlerinin Yeter Sizliği ..	97
4.7.11 Öğrencilerin Bireysel Farklılıkları .....	98
4.7.12 Öğrenci Standartlarının Sayısal Olarak Belirtilmesi.....	98
4.7.13 Çalışanlardan Kaynaklanan Engeller .....	98
4.7.14 Toplam Kalite Etkinliklerinin Ödüllerle, Desteklenmemesi .....	98
4.7.15 Yönetimin Algılama Hatası .....	99
4.7.16 Yönetimin Kendini Değiştirmeye Direnci .....	99
4.7.17 Süreçlerin Belirsizliği .....	99
<b><u>BÖLÜM 5.....</u></b>	<b>101</b>
5. YÖNTEM.....	101
5.1 Araştırmanın Modeli .....	101
5.2. Evren Ve Örneklem .....	101
5.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi .....	101
5.4. Verilerin Çözümlemesi.....	102
<b><u>BÖLÜM 6.....</u></b>	<b>103</b>
6. BULGULAR VE YORUM.....	103
6.1 Araştırma Örnekleme İle İlgili Demografik Bulgular .....	103
6.2 Araştırmanın Alt Problemlerine İlişkin Bulgular .....	105
<b><u>BÖLÜM 7.....</u></b>	<b>119</b>

7. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	119
7.1 Sonuç.....	119
7.2 Tartışmalar .....	122
7.3 Öneriler.....	126
KAYNAKÇA.....	129
ÖZGEÇMİŞ .....	133

## Çizelge Listesi

Çizelge 4.1: Müşteri-Tedarikçi İlişkisi.....	68
Çizelge 4.2: Okulda Toplam Kalite Yönetimi (Özdemir, 2000) .....	82
Çizelge 4.3: Geleneksel Sınıflardan İdeal Sınıflarına Doğru.....	84
Çizelge 6.1.1 Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni İçin <i>f</i> , %, % <i>gec</i> ve % <i>yig</i> Değerleri.....	103
Çizelge 6.1.2. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Kıdem Değişkeni İçin <i>f</i> , %, % <i>gec</i> ve % <i>yig</i> Değerleri.....	103
Çizelge 6.1.3. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Branş Değişkeni İçin <i>f</i> , %, % <i>gec</i> ve % <i>yig</i> Değerleri.....	104
Çizelge 6.1.4. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Toplam Kalite Eğitimi Alma Değişkeni İçin <i>f</i> , %, % <i>gec</i> ve % <i>yig</i> Değerleri.....	104
Çizelge 6.1.5. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Toplam Kalite Toplantılarının Sıklığı Değişkeni İçin <i>f</i> , %, % <i>gec</i> ve % <i>yig</i> Değerleri .....	104
Çizelge 6.2.1 Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Toplam kalite yönetimi konusunda üzerimize düşeni yapıyoruz İçin <i>f</i> , %, % <i>gec</i> ve % <i>yig</i> Değerleri .....	105
Çizelge 6.2.2. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Toplam kalite yönetimi uygulamaları ile mevcut sistemde bir yenileşme sağlanmıştır İçin <i>f</i> , %, % <i>gec</i> ve % <i>yig</i> Değerleri.....	105
Çizelge 6.2.3 Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Toplam kalite yönetimi ilkelerine inanıyorum İçin <i>f</i> , %, % <i>gec</i> ve % <i>yig</i> Değerleri.....	106
Çizelge 6.2.4 Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Okulda yetki ve sorumluluklar paylaşılmaktadır İçin <i>f</i> , %, % <i>gec</i> ve % <i>yig</i> Değerleri.....	106
Çizelge 6.2.5 Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Okulda çalışanların performansları gerçekçi bir şekilde değerlendirilmektedir İçin <i>f</i> , %, % <i>gec</i> ve % <i>yig</i> Değerleri .....	107
Çizelge 6.2.6 Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Okulun herkes tarafında algılanan bir vizyonu vardır İçin <i>f</i> , %, % <i>gec</i> ve % <i>yig</i> Değerleri .....	107



Çizelge 6.2.7 Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Okulun herkes tarafından paylaşılan bir misyonu vardır İçin <i>f</i> , %, % <i>gec</i> ve % <i>yig</i> Değerleri .....	108
Çizelge 6.2.8 Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Okulda çalışanlar sürekli kendilerini geliştirme imkanlarına sahiptirler İçin <i>f</i> , %, % <i>gec</i> ve % <i>yig</i> Değerleri.....	108
Çizelge 6.2.9 Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Okuldaki çabalar zamanında değerlendirilip takdir edilmektedir İçin <i>f</i> , %, % <i>gec</i> ve % <i>yig</i> Değerleri .....	109
Çizelge 6.2.10 Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Okulda takım çalışmaları yapılmaktadır İçin <i>f</i> , %, % <i>gec</i> ve % <i>yig</i> Değerleri .....	109
Çizelge 6.2.11 Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Okul çalışmaları yöneticiler tarafından motive edilmektedir İçin <i>f</i> , %, % <i>gec</i> ve % <i>yig</i> Değerleri.....	110
Çizelge 6.2.12 Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Okul sorunları çözülebilmekte ve okulda kalite artmaktadır İçin <i>f</i> , %, % <i>gec</i> ve % <i>yig</i> Değerleri .....	110
Çizelge 6.2.13 Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Öğretmen ve öğrencilerin memnuniyeti sağlanmıştır İçin <i>f</i> , %, % <i>gec</i> ve % <i>yig</i> Değerleri.....	111
Çizelge 6.2.14 Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Okulda hatalar oluşmadan önlemler alınmaktadır İçin <i>f</i> , %, % <i>gec</i> ve % <i>yig</i> Değerleri.....	111
Çizelge 6.2.15 Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Okulda etkili bir haberleşme ve iletişim ağı kurulmuştur İçin <i>f</i> , %, % <i>gec</i> ve % <i>yig</i> Değerleri.....	112
Çizelge 6.2.16 Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Okulda kalite kültürünün yerleşmesi sağlanmıştır İçin <i>f</i> , %, % <i>gec</i> ve % <i>yig</i> Değerleri.....	112
Çizelge 6.2.17 Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Velilerin katılımı ile de gerçekleşen toplantılar düzenlenmiştir İçin <i>f</i> , %, % <i>gec</i> ve % <i>yig</i> Değerleri .....	113
Çizelge 6.2.18 Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Okul ile kararlar birlikte alınmaya başlanmıştır İçin <i>f</i> , %, % <i>gec</i> ve % <i>yig</i> Değerleri.....	113
Çizelge 6.2.19 İlköğretim Öğretmenlerinin Toplam Kalite Konusundaki Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre t Testi Sonuçları .....	114
Çizelge 6.2.20 İlköğretim Öğretmenlerinin Toplam Kalite Konusundaki Görüşlerinin Kademelerine Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	115

Çizelge 6.2.21 İlköğretim Öğretmenlerinin Toplam Kalite Konusundaki Görüşlerinin Branşlarına Göre t Testi Sonuçları .....	116
Çizelge 6.2.22 İlköğretim Öğretmenlerinin Toplam Kalite Konusundaki Görüşlerinin TKY Eğitimlerine Göre t Testi Sonuçları .....	117
Çizelge 6.2.23 İlköğretim Öğretmenlerinin Toplam Kalite Eğitimin Yapılma Sıklığı İle İlgili Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	117

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 3.1: TKY'nin evrimi .....	27
Şekil 3.2: Kalite hareketinin gelişimi .....	28
Şekil 3.3: Toplam Kalite Yönetiminin Boyutları .....	48
Şekil 4.1: PUKO Döngüsü .....	86

## KISALTMALAR

TSE	Türk Standarttan Enstitüsü
KK	Kalite Kontrol
TKK	Toplam Kalite Kontrol
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
ASO	Ankara Sanayi Odası
IKK	İstatistiksel Kalite Kontrolü
ISK	İstatistiksel Süreç Kontrolü
FÇKK	Firma Çapında Kalite Kontrolü
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
ISO	International Organization for Standardization
PUKÖ	Plânla-Uygula-Kontrol Et-Önlem al

## SİMGELER LİSTESİ

n	Frekans
Sd	Serbestlik Derecesi
Ss	Standart Sapma
$\bar{x}$	Aritmetik Ortalama
%	Yüzde

## ÖNSÖZ

Bilim ve teknoloji alanında yaşanan hızlı ilerleme günlük hayatımıza yansımakta, insanların yaşam biçimlerini ve çevre koşullarını hissedilir ölçülerde değiştirmektedir. Hızlı değişime ayak uydurabilecek, gelişimi yaratıp yönlendirebilecek, bilinçli nesiller yetiştirmek, ancak, aynı oranda bilinçli, sürekli gelişme ve yenilenmeyi benimsemiş, girdileri ve çıktıları ile bünyesindeki tüm süreçlerde kaliteyi hedefleyen eğitim kurumları ile mümkün olabilir.

TKY, eğitim sisteminin geliştirilmesinde ve toplumun beklentilerine cevap verebilecek nitelikli eleman yetiştirilmesinde geleneksel eğitim anlayışına göre büyük üstünlüklere sahip bulunmaktadır. Toplumun eğitim sistemine olan güveninin tazelenmesinde TKY bir fırsat oluşturmaktadır. İş dünyasının nitelikli elemana kavuşma özlemi, eğitim sisteminin sürekli gelişmesiyle karşılanabilecektir. Bu gelişmenin, çevreye kapalı geleneksel sistemle sağlanması mümkün gözükmemektedir. Eğitim sisteminin geliştirilmesi ülkenin üretim gücünün artmasına neden olacaktır. Bu nedenle Toplam Kalite anlayışının üretim işletmelerinden önce eğitim kurumlarında uygulanması daha anlamlı ve gerekli olmaktadır. Eğer eğitim sistemimiz başarısız olur ve kalitesiz çıktılar üretirse, bu tüm toplumun kaynaklarının israf edilmesi anlamına gelmektedir.

“Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi: Sultanbeyli Bölgesi Çalışması” konulu tez çalışmamda danışmanlığımı üstlenen, çalışmanın her aşamasında bana yol gösteren, bilgi ve yardımlarını esirgemeyen sayın hocam, Prof. Dr. Adil ÇAĞLAR’a, fikirlerinden ve tecrübelerinden her zaman yararlandığım Engin KARADAĞ’a ve Oğuz ERSUN’a, sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Beni yetiştiren, bu günlere gelmemdeki katkılarından dolayı ve lisansüstü eğitime başlamam için beni yüreklendiren annem Zuhal ULUĞ’a ve babam Sebahattin ULUĞ’a, çalışmalarımı destekleyerek yardımlarını, hoşgörüsünü ve sevgisini esirgemeyen eşim Ersin AKÇA’ya, en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Didem ULUĞ AKÇA

Ocak 2007 / İstanbul

## **ABSTRACT**

In recent years, “The Total Quality Management” has become a real phenomenon in the business world. Nowadays, not only organisations but also public and private institutions are implementing quality programs. Total quality management is a management form referred to at all relations and processes of all levels of organisation. Educational managers and employees who are anticipated and implementing total quality understanding, no doubt, will affect the organisational effectiveness positively.

In this study, Quality, The Total Quality Management ,The Total Quality Management in education concepts are explained and Difficulties during implementing The Total Quality Management in education organization are reviewed.

The aim of this study is to determine to aspect of teachers to Total Quality Management. Questionnaire were applied for 600 randomly selected teachers working in Sultanbeyli county at the province of İstanbul. ANOVA and t test were used in statistical analysis.

**Key Words:** Total quality management, management, education

## **ÖZET**

Son yıllarda, Toplam Kalite Yönetimi, iş dünyası içerisinde en çok konuşulan kavramlar arasına girmiş bulunmaktadır. Günümüzde sadece işletmeler değil, özel ve kamu kurumları da kalite programları uygulamaktadırlar. Toplam kalite yönetimi örgütün tüm düzeylerinde, her türlü ilişki ve süreçte başvurulan bir yönetim şeklidir. Toplam kalite anlayışını benimseyen ve uygulayan eğitim yöneticileri ve çalışanları şüphesiz örgütsel verimliliği de olumlu yönde etkileyecektir.

Bu çalışmada kalite, toplam kalite yönetimi, Eğitimde toplam kalite kavramları teorik olarak ele alınmış ve eğitim kurumlarında karşılaşılan zorluklar incelenmiştir.

Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin toplam kalite yönetimine bakış açılarını tespit etmektir. Bu amaçla 2005-2006 eğitim öğretim yılında İstanbul ili ve Sultanbeyli ilçesinde görev yapan 600 öğretmene anket uygulanmıştır. İstatistiksel analizlerde t testi ve varyans analizi kullanılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Toplam kalite yönetimi, yönetim, eğitim



## 1. Giriş

### 1.1 Problem Durumu

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı tüm örgütler gibi eğitim kurumlarını da derinden etkilemiştir. Eğitim sistemleri bu anlayışa göre sorgulanmakta, yapı, işleyiş ve bütün eğitim süreci gözden geçirilmektedir.

Her örgüt gibi, okullar da toplumda belli amaçları gerçekleştirmek için kurulmuştur. Ayrıntıya girmeden, ilköğretim okullarının genel anlamda amacı; kaliteli eğitim yapmak ve sonuçta toplumun beklentilerine uygun insan gücü yetiştirmek olarak özetlenebilir. Okullar bu amaçlarına nitelikli yöneticiler ve okulların verimliliğinde güçlü bir etkiye sahip olan öğretmenlerle ulaşabilir(Yiğit,2003).

Eğitim kurumlarında öğrenciyi en çok etkileyen öge öğretmendir. Bu nedenle öğretmenler büyük sorumluluğa sahiptir. Öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılama, bilgi ve teknolojideki yeni gelişmeleri anlama ve öğretimi buna göre planlama ve düzenlemede yeterli olabilmesi için öğretmenler çağdaş gelişmelere uygun olarak nitelikli yetiştirilmelidirler. Öğretmenlerin, öğrencilerin gerek kişiliklerinin gelişmesinde gerekse öğrencinin isteklerinin artırılmasında ve meslek seçmelerinde büyük etkileri olduğu açıktır. Toplumsal gelişmeler ve beklentiler doğrultusunda öğretmenin bilgi aktarma rolü yerini rehberliğe, yol göstericiliğe bırakmaktadır. Teorik bilgilerin uygulama ile desteklenmesi, güncel konuların izlenmesi ve kullanılması, derse gönüllü katılımı sağlama, ılımlı destekleyici bir tutum gösterme sınıfta etkili bir öğretim yapılmasını sağlayacaktır. Bunlar öğretmenin çağdaş gelişimi ile olabilir(Ünal, 1999).

Eğitim kurumları da tüm diğer örgütlerde olduğu gibi üretmek zorundadırlar. Ancak eğitimin doğası gereği verimlilik unsurlarını mal üreten örgütler kadar açıklıkta ortaya koymak her zaman mümkün olmamaktadır. Kalite bir unsurun değil çok farklı değişkenlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Bundan dolayı, hiçbir kalite unsuru tek başına ele alınamaz. Eğitimde kaliteyi hem tasarımda kalite, hem de süreçte kalite şeklinde incelemek mümkündür. Tasarımda kalite, kaliteli bir ürün için gerekli unsurlardır. Kalite ve unsurları bir

bütündür. Tasarımda kalite, hem çıktı (örneğin, öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılayan akademik bir program) hem de süreç ile (örneğin, müfredat, araç-gereç, planlama ve programı etkileyen diğer faktörler) ilgilidir. Çıktıda kalite, istenilen sonuçların başarılması anlamına gelir; örneğin, bütün eczacılık mezunları, iş yeri açma ruhsatı için yapılan sınavı geçerler. Süreçte kalite, tepeden tırnağa kadar örgütün fonksiyonlarında yer alan bütün basamakların, her bir basamağın örgüte katkısıyla istenilen hedefler doğrultusunda etkili bir şekilde çalışmasıdır(Özdemir ,2002).

Bu araştırmada, Millî Eğitim Bakanlığının son yıllarda üzerinde önemle durduğu ve ilk ve orta dereceli okullarımızda bir an önce uygulanmasını benimsediği TKY yaklaşımının temel uygulayıcıları olarak düşünülen öğretmenlerin konuya ilişkin olarak hazır bulunuşluk düzeyleri ile toplam kalite yönetiminin eğitimdeki önemi ve toplam kalite yönetimine geçişte öğretmenlerin karşılaştığı engeller belirtilmiştir.

## **1.2. Problem Cümlesi**

Eğitim örgütlerinde toplam kalite yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesine yönelik öğretmenlerin görüşleri nelerdir?

## **1.3. Alt Problemler**

- Öğretmenlerin eğitim örgütlerinde toplam kalite yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi algıları cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?
- Öğretmenlerin eğitim örgütlerinde toplam kalite yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi algıları kıdeme göre farklılaşmakta mıdır?
- Öğretmenlerin eğitim örgütlerinde toplam kalite yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi algıları branşa göre farklılaşmakta mıdır?
- Öğretmenlerin eğitim örgütlerinde toplam kalite yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi algıları toplam kalite eğitimi alma durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?

mıdır?

- Öğretmenlerin eğitim örgütlerinde toplam kalite yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi algıları toplam kalite eğitimin sıklığına göre farklılaşmakta mıdır?

#### **1.4. Araştırmanın Önemi**

Günümüzde ekonomi, teknoloji, bilim, siyaset, sosyal ve kültürel yapı hızla değişmektedir. Bu değişimler eğitimi etkilediği gibi eğitimden de etkilenmektedir. Çağın gereklerine ayak uydurabilmek için mevcut eğitim programlarında yeniden düzenlemeler yapmak, öğrenme ve öğretme süreçlerini geliştirmek, her şeyden önemlisi eğitim felsefesini yeniden değiştirmek gerekmektedir.

Mevcut eğitim sistemi çağın ihtiyaçlarına cevap verememektedir. Okullar kaliteden uzak, hiyerarşik yapı içindeki yönetim anlayışında, beklenen kalitede öğrenci yetiştirememektedir. Araştırma öncelikle okullarda kaliteyi belirleyen faktörlerin ortaya çıkarılması, okulların kalite açısından mevcut durumlarının gözler önüne serilmesi ve bunun sonucunda okulda kaliteyi yükseltmek için gerekli alt yapının kurulmasına yardımcı olacağı, TKY'nin uygulanması sırasında yönetici ve öğretmenlerin karşılaşılabilecekleri sorunların çözümünde gerekli önlemlerin yerinde ve zamanında alınmasını sağlayacağı düşüncesiyle yapılmıştır.

#### **1.5. Sayıtlar**

- Bu çalışmada kullanılan istatistikî teknikler amaca uygundur.
- Araştırma kapsamına alınan öğretmenlerden elde edilen cevaplar evreni temsil etmekte ve onların görüş ve değerlerini yansıtmaktadır.
- Bilgi toplama formu, ölçme değerlendirme uzmanı tarafından incelenmiştir.
- Öğretmenler anket sorularını cevaplarken gerçek görüşlerini belirtmişlerdir.
- Anket istekli kişilerce yapılmıştır.

## 1.6. Sınırlılıklar

Bu araştırmada elde edilecek bulgularla varılan genellemeler aşağıda belirtilen sınırlılıklar içinde geçerlidir.

- Bu araştırma İstanbul İli Sultanbeyli İlçesinde görev yapan 600 ğretmen ile sınırlıdır.
- Araştırma random örneklem yoluyla seçilmiş 17 okul ile sınırlıdır.
- Araştırmadan elde edilen bulgular ölçeklerde yer alan maddelerle sınırlıdır.
- Araştırma 2005–2006 bahar dönemi ile sınırlıdır.
- Kişisel bilgi formundaki cevaplar öğretmenlerin verdikleri bilgilerle sınırlıdır.

## 1.7. Tanımlar

**Kalite:** Kalite konusunda uzun yıllar öncülük etmiş amerikan Ulusal Standartlar Enstitüsü (American National Standards Institute-ANSI) ve Amerikan Kalite Denetim Derneği (American Society for Quality Control-ASQC) kaliteyi, "bir ürün ya da hizmetin belirlenen gereksinimleri karşılayabilmesini sağlayan nitelik ve özelliklerinin tümüdür" şeklinde tanımlamıştır (Yağız, 1997).

**Toplam Kalite Yönetimi (TKY):** TKY müşterinin şimdiki ve gelecekteki beklentilerinin eksiksiz olarak ve ekonomik bir şekilde karşılanmasını amaçlayarak, işbirliği ve sürekli geleişim ve iyileşmeyi ngren bir anlayıştır (Kantarı, 1994).

**Algı:** Bir deneğin belli bir sürede birbirinden ayırt edilebilen tepkiler gösterebilmesi

**TKY algısı:** Bireyin toplam kalite yönetimine, okuldaki toplam kalite öğelerine, toplam kalite yönetiminin kişisel veya toplumsal etkilerine yönelik olarak sahip olduğu düşünce, duygu, davranış ve tepkileri içeren, duyuasal uyarımları anlamlı deneyimlere eviren bir eğilimdir. Toplam kalite yönetiminin bilinçte gerçekleşen tasarımıdır.

**Standartlar:** İlköğretim Okullarındaki Uygulamaların Toplam Kalite Yönetimi Anlayışına Uygunluğu alt ölçeklerden biridir. Kalite ile ilgili standartların yazılması, bunlar üzerinde görüş birliği sağlanması, sık sık gözden geçirilerek gerekli değişimlerin yapılması, standartların öğretmen ve öğrencilerin istek ve gereksinimlerini karşılaması, eğitim ile etkinliklerin öğrencilerin öğrenme isteklerini uyandıracak biçimde yapılması gibi boyutlardaki algıları içermektedir.

**Takım Çalışması:** İlköğretim Okullarındaki Uygulamaların Toplam Kalite Yönetimi Anlayışına Uygunluğu alt ölçeklerden biridir. Yönetimce gönüllü ekiplerin oluşturulması ve öğretmen ve öğrencilerin gönüllü katılmaları, ekiplerin ekip ruhuna uygun hareket etmesi, okul çevresinin ekip çalışmalarına destek vermesi gibi boyutlardaki algıları içermektedir.

## 2. KALİTE

### 2.1 Kalite Kavramı ve İlkeleri

Kalite konusunun çok boyutlu olmasından dolayı üzerinde görüş birliği bulunan bir kalite tanımı yapabilmek pek mümkün değildir. Aşağıda günümüze kadar yapılmış olan bazı kalite tanımlarına yer verilmiştir(Bozkurt vd.,1995):

- Kalite, bir mal veya hizmetin müşterinin isteklerine uygunluk derecesidir.
- Kalite, bir mal yâda hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır.
- Kalite bir ürünün piyasaya sunulmasından sonra toplumda neden olduğu en az zarardır.
- Kalite kullanıma uygunluktur.
- Kalite bir ürünün gerekliliğine uygunluk derecesidir.

Kalitenin tanımı Avrupa Kalite Organizasyonu'na göre bir mal yada hizmetin, tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir. Bir mal yada hizmetin kaliteli olup olmamasında rol oynayan kriter: güvenilirliği, dayanıklılığı, servis kolaylığı, estetiği, fiyatı ve itibar görüp görmediğidir. Bu özellikler önceleri üretim sürecindeki kontrol aşamasında göz önünde bulundurulmaktaydı. Ancak günümüzde bu özellikler sadece üretim sürecinde değil üretim öncesi tasarımda ve satış sonrası hizmetlerinde de dikkate alacak biçimde yeniden belirlenmektedir. Günümüzde işletmeler ister büyük, ister küçük ve orta büyüklükte olsun, hedef müşteri ile olan ilişkilerini sürekli iyileştirmek zorundadırlar. Bu ilke rekabetin altın kuralıdır(Tekin vd., 2004).

Kalite İlkeleri;

- Kalite, denetlenmez üretilir.
- Kalite, her yerdedir.
- Kalite, herkesin işidir ve devredilemez.
- Kalite, bir bütündür.
- Kalite, kurum çapında bir faaliyettir.
- Kalite, hem ferdi hem de takım çalışmasını gerektirir.
- Kalite ve yenilik birbirinden ayrılmaz iki unsurdur.
- Kalite ve maliyet birbirinin tamamlayıcısıdır.
- Kalite, her şeyden önce bir “saygı” ve “nezaket” işidir. Bu saygı üç seviyede gerçekleşir:
  - Kurum dışında vatandaşlara saygı,
  - Kurum içinde, herkesin geliştirme ve iyileştirme faaliyetlerine saygı,
  - Çalışma grupları içinde, iş görenlerin yararlı faaliyetlerinden dolayı kendi kendilerine saygı.

Kalite denildiği zaman genellikle “mal ve hizmet kalitesi” ya da “ürün kalitesi” anlaşılmaktadır. Ürün kalitesi esasen sonuçtur. Bu sonucu belirleyen başlıca kalite unsurları:

- Liderlik kalitesi
- Yönetim kalitesi

- İnsan kalitesi
- Sistem kalitesi
- Süreç kalitesi
- Donanım kalitesi
- İş kalitesi
- Hizmet kalitesi
- İletişim kalitesi
- Hedeflerin kalitesi

## 2.2 Hizmet sektöründe kalite göstergeleri

Hizmet sektöründe kaliteyi belirlemede yararlanılan kriterler (MEB, 2001);

- **Erişebilirlik:** Müşterinin hizmeti sunana ulaşabilmesidir. Ayrıca, amirlerin iç müşteri konumunda bulunan personelin öneri ve tekliflerine her zaman açık olmaları anlamı da anlaşılmalıdır.
- **Zamanlılık:** Sunulmak istenen hizmetin talep sahibinin beklediği ve istediği zamanda verilmesi esastır.
- **Profesyonellik:** Hizmet veren kişi veya kuruluşun hizmet alan ile olan ilişkilerindeki hata payının minimum düzeyde olmasını gerektirir.
- **Güvenirlilik:** Hizmet alanın, hizmet verenden beklediği davranışların başında dürüstlük gelir. Hizmet verenlerin sözleri ile işlerinin güven duyulabilecek şekilde uyumluluk göstermesidir.



- **Doğruluk:** Müşteriler hizmetlerinin ilk defada ve doğru olarak yapılmasını isterler. Yapılan iş, o iş için belirlenen kriterlere uygun olmasını gerektirmektedir.
- **Tamlık:** Hizmetin eksik bırakılmadan tamamının sunulmasını ifade eder.
- **Süreklilik:** Hizmet sunumu süresince ortaya çıkan hataların ve eksikliklerin giderilmesi için gösterilen gayretin derecesini açıklar.
- **Esneklik:** Sunulan hizmetin değişen koşullarda, müşteri beklentilerini karşılayacak şekilde yeni koşullara uyum gösterebilecek kabiliyette olmasıdır.
- **Ortam ( Ergonomi ):** Sunulan hizmetin oluşturduğu ortamın psikolojik ve sosyal durumunu açıklar.
- **Güvenlik:** Sunulan hizmette riskten, tehlikeden ve kuşkudan uzak olmanın derecesini belirler.
- **Görünüm:** Hizmetin sunulduğu ortamın fiziksel görünümünün durumunu açıklar.
- **Anlaşılabilirlik:** Hizmetler karmaşık değil, müşterinin anlayacağı şekilde sade ve basit olarak sunulmalıdır. Müşterinin anladığı dil konuşulmalıdır.

### 2.3 Toplam Kaliteye Geçiş

Kalite kavramının çok boyutlu doğası ve buna bağlı olarak kalite sağlama görevinin günümüz koşullarında basit bir ayıklamanın çok daha ötesinde işletme organizasyonlarının içsel süreçleri ile birlikte, etkileşim halinde bulunduğu dışsal süreçleri de kapsamı kalitenin bir bütünsellik içinde ele alınması gereğini doğurmuştur.

Kaliteye bu bütünsellik içinde bakma gereği 1980'li yılların başından itibaren “Toplam Kalite” kavramının tüm dünyada yaygınlaşmasına neden olmuştur. Bu kavram içinde yer alan “Toplam” sözcüğü kalitenin “tüm süreçlerde”, “tüm işlerde” ve “herkesin katılımı” ile sağlanabilir olmasına işaret etmektedir. Toplam kalite bir kuruluşta sadece imalat ya da üretim

sürecini değil, tasarımdan araştırma geliştirmeye, personel yönetiminden muhasebeye ve satış sonrası hizmetlere kadar tüm süreçlerin ve fonksiyonların kalite iyileştirme çalışmalarına katılımını gerektirir. Toplam kalite tüm süreç ve fonksiyonlardaki günlük işlerle ilgilidir. Her işin hatasız ve ilk seferinde doğru yapılması gerekir. Toplam kalite kişilerin ve çalışma gruplarının gönüllü katılımını da gerektirir. Herkes kalitenin iyileştirilmesinden sorumludur.

Toplam kalite, kalitenin standartlara ve spesifikasyonlara uygunluk olarak yapılan geleneksel tanımının ötesinde bir anlam içerir. Buna göre kalite kullanıcının ya da müşterinin tatmin olma derecesi olup, bu da ürünün kullanımına uygunluğu ile ilgilidir. Diğer bir deyişle, toplam kaliteye ulaşıp ulaşılamadığını müşteri belirler. Toplam kalite için toplam müşteri tatmini gerekir, bu da işletme organizasyonu içinde bölümler, birimler ve fonksiyonlar olarak tanımlanan içsel müşterilerle, işletme dışı alıcılar, müşteriler ya da kullanıcılar olarak tanımlanan dışsal müşterilerin gereksinimlerinin tatminidir.

Toplam kalite, işletme organizasyonlarının iş yapma ve çalışma anlayışını da değiştirmiştir. Bu değişiklik, belirli alanlarda uzmanlaşmış ve birbirinden ayrı organizasyonel iş bölümlerine anlayışının yerine günümüzde birbirleri ile karşılıklı ilişki halinde ve sürekli bilgi besleyen organizasyonel bölümleri yaratmıştır. Toplam kaliteye; organizasyon düzeyinde bölümler ve fonksiyonlar arasında iletişim ve haberleşmenin geliştirilmesi, eğitim ve öğrenmenin hızlandırılması, ekip çalışmalarının ve sürekli iyileştirme anlayışının yaygınlaştırılması ile ulaşılabilir.

Motivasyon ve ödüllendirme uygulamaları da toplam kalite anlayışının yerleşmesinde önemli bir yer tutar. Çalışanların uygun özendiricilerle motive edilmesi, işbaşarı düzeylerinin objektif bir biçimde izlenerek ölçülebilmesi kuruluş hedeflerinin ortaklaşa paylaşımını sağlayarak katılımı güçlendirecektir.

Katılımcılık düzeyi güçlenmiş kuruluşlarda yönetim ve işgörenler arasında amaç beraberliği sağlanacak, kişiler kuruluş amaçları doğrultusunda yaptıkları işlere ilişkin hedefleri belirleyecek, hedeflere ulaşma performanslarını değerlendirebilecek ve buna dayalı olarak kendi iyileştirme planlarını yapabileceklerdir[1].

## 2.4 Kalite Kavramına Değişik Yaklaşımlar

Kalite kavramına toplam kalite yönetimi konusunda dünyanın önde gelen temsilcileri tarafından farklı yaklaşımlar getirilmiştir. Bu yaklaşımların bazıları aşağıda verilmiştir(TSE,1996).

### A) Phil CROSBY'nin Kalite Yaklaşımı

Crosby; diğer kalite önderliği gibi %80'nden fazlasının yönetimden, %20 'ye yakın bir kısmının da çalışanlardan kaynaklandığını savunur. Bundan dolayı da Crosby'e göre organizasyonda ilk eğitilecek grup üst yönetim ve müdürlerdir. Crosby'nin felsefesi 4 kenar taşı içerir. Bunlar:

- Kalite mükemmellik değildir, kalite ihtiyaçlara uygunluktur
- Kalite sistemi, hataları önlemez
- Çalışma standardı, sıfır hata olmalıdır
- Kalitenin ölçümü, uygunsuzlukların maliyetidir.

Crosby, kaliteyi geliştirip, uygunsuzlukların maliyetini azaltmak için 14 basamaklı bir yaklaşım öne sürer. Buna göre yönetimin kalite ile ilgili kararları açık olmak, kaliteyi geliştirmek için bir kalite geliştirme grubu kurulmalı, bu grup bir program çerçevesinde çalışanları yönlendirmeli.

Uygunsuzlukların potansiyel sebepleri bulunmalı, değerlendirilmeli ve düzeltici çalışmalar başlatılmalı. Sıfır hata planlaması yapılmalı, çalışanlara sıfır hata planını başarıya ulaştırmak için eğitim verilmelidir.

Sonuç olarak Crosby'e göre kalite sonu olmayan bir gelişmeyi içerir ve bundan dolayı her zaman tüm çalışmalar yeniden yapılmalıdır.

## **B) Joseph M. JURAN'ın Kalite Yaklaşımı**

Juran'ın kalite görüşü, yönetim filozofisine istatistiksel bir yaklaşım getirir. Kalite prosesleri; kalite planlaması, kalite kontrol ve kalite geliştirme ile mali prosesler arasında paralellikler çizerek yönetimin kontrolünü sağlar.

Buna göre;

- Kalite planlaması, mali planlamaya ve bütçe yapmaya,
- Kalite kontrol, mali kontrol,
- Kalite geliştirme, maliyetin azaltılmasına paraleldir.

Juran'ın trilojisi kalite güvencesi sisteminin temel taşlarıdır.

- Kalite Geliştirme
- Kalite Planlama
- Kalite Kontrolü
- Kalite Güvencesi
- Kalite Planlaması;
- Müşterilerin tanımlanması; kurum içindeki iç müşteriler (bir sonraki proses) ve dış müşteriler,
- Müşteri ihtiyaçlarının saptanması,
- Kalite amaçlarının belirlenmesi,

- Bu amaçlar ve ihtiyaçlar doğrultusunda proseslerin geliştirilmesinden oluşur.
- Kalite kontrolü: 2 temel prosestir:
- Kontrol konularının seçimi,
- Ölçüm birimlerinin seçimi,
- Performans standartlarının seçimi,
- Ölçümün yapılıp, farkın yorumlanmasından oluşur.

Son proses kalite geliştirme:

- Gelişme için ihtiyaçların saptanması,
- Gelişme için özel projelerin tanımlanması,
- Çözümlerin alışma şartları altında yeterli olduğunun ispatlanması konularını kapsar.

### **C) W.E. DEMİNG' in Kalite Yaklaşımı**

Deming, müşteriyi üretim hattının en önemli parçası olarak tanımlar. Deming'e göre müşterinin ihtiyaçlarının karşılanması yeterli değildir. Müşteri sizin ürününüzden aynı zamanda zevk de almalıdır. Bundan dolayı tedarikçi, müşteri ihtiyaçlarının ötesinde, ürün ve/veya hizmetlerini geliştirmeli ve rekabet gücünü kaybetmemeye çalışmalıdır.

Deming kalite gelişimine sistematik bir yaklaşım getirir ve gelişen kalite ile pazar payının arttığını, geri dönüşlerin azaldığını ve kurumun çalışanlarını daha iyi motive ve tatmin ettiğini savunur.

Deming, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için amacın değişmezliğinin kesin bir gereklilik olduğunu, öbür kalite önderlerinde görölmediği kadar büyük bir önemle vurgulamaktadır.

Buna ek olarak "“erin bilgi””sahibi olma konusuna özel bir önem verir ve bununla temel olarak istatistiksel analizin kullanımıyla elde edilen değişimin anlaşılmasını anlatmak ister.

Deming’in yaklaşımı firmalara ve yöneticilere bir takım güçlükler getirmektedir. İstatistik; prosesi ya da ürünü tanımlayan bir deleme, düzenleme ve yorumlama verisidir. Veri, açıkça düzensiz olan olayların ya da sürekli proseslerin analizinde kullanılmalıdır. İstatistiksel analiz, bir prosesin kontrol altında olup olmadığını ortaya çıkarabilir.

Bu istatistiksel sistem anlayışı, problemlerin doğru şekilde teşhis edilmelerine ve çözümlerinin bulunmasına olanak sağlar. Fakat Deming’in istatistiğe verdiği önem ve öğretileri konusunda gösterdiği ödünsüz yaklaşım, bazen yeni başlayanların konuyu anlamasını güçleştirmektedir.

#### **D) Kaoru ISHIKAWA’nın Kalite Yaklaşımı**

Musabi Teknoloji Enstitüsü Başkanı ve Tokyo Üniversitesi Emekli Profesörü Kaoru İshikawa, Japonya’da kalite kontrol (KK) çemberleri ve kalite kontrol faaliyetlerinin geliştirilmesinde önemli rol oynamıştır. Ishikawa Japonya’da toplam kalite kontrol (TKK) hareketini karakterize eden altı özelliği şöyle sıralamaktadır:

1. Şirket çapında TKK faaliyetlerine tüm çalışanların katılımı,
2. Mesleki eğitim ve üretime önem verilmesi,
3. KK çemberi faaliyetleri,
4. Deming ödülü denetlemeleri ve başkan denetlemeleri ile aynı nitelikte TKK denetlemeleri,
5. İstatistiksel yönetimlerinin uygulanması,
6. TKY’nın ulus çapında tanıtılması.

Ishikawa aynı zamanda veri kullanımının önemi üzerinde de durarak ‘ Gerçekler ve veriler ile konuşmalıyız. Veri gördüğümüzde kuşku duyun! Ölçüm aleti gördüğünüzde kuşku duyun! Kimyasal analiz gördüğünüzde kuşku duyun’ diyor ve verilerin yanlış ya da hatalı olabileceğini; ayrıca her şeyin ölçülemeyebileceğini de belirtiyor.

Ayrıca Ishikawa “ bir sonraki proses müşteridir” kavramını ve buna göre bir sonraki prosese asla hatalı parça sevk etmemeyi, kamban sistemi ve tam anında (Justin-time) kavramlarını kurumlaştırmıştır.

### **E) Arnold V. FEIGENBAUM'un Kalite Yaklaşımı**

Toplam Kalite Kontrolü en ekonomik seviyede, tam olarak müşteri tatminini sağlamaya yönelik olarak, bir işletme içindeki üretim, pazarlama, insan kaynakları, finansman, mühendislik vb. birimlerdeki çeşitli grupların çabalarını entegre eden bir sistem olarak tanımlamıştır. Kalite kavramını; belirli müşteri ihtiyaçları için ürünün fiili kullanımı ve satış fiyatıyla ilgili olarak en iyi anlamında kullanılırken kontrol kavramını da bir süreç olarak ele almaktadır. Buna göre; kalite standartlarının oluşturulması, bazı standartlara uygunluğun değerlendirilmesi, standartlara ulaşılmadığında düzeltici önlemlerin alınması ve standartlara da iyileştirmeler yapılması için planlama yapılması bu sürecin aşamalarını oluşturmaktadır(Çetin vd., 2001).

Feigenbaum tarafından yukarıda tanımlanan kavramlar bağlamında Toplam Kalitenin prensiplerinin başlıcaları şunlardır:

- Müşteri tatmininin iyileştirilmesi sonucunda; maliyetlerde ve kayıplarda azalma, kaynak kullanımında iyileştirmeler söz konusudur. Bu yüzden kalitenin önemli bir işletme stratejisi olarak işletmenin karlılığına ve nakit akışına etkisi dikkate alınmalıdır.
- Taleplerdeki, teknolojilerdeki değişiklikler, malzemelerin etkin kullanımı, pazarların ulusal boyuttan çıkıp uluslararası boyutlara ulaşması, fabrika ve ofislerdeki yeni çalışma modelleri vb. eğilimler; müşteriye yönelik kalite ile ilgili sorumluluğun tüm kontrol metodlarının kullanılmasına ve ürün tasarımına verilen önemin giderek artmasına yol açmıştır.

- Ürün kalitesini etkileyen faktörler; teknoloji ve insani boyutta olarak iki ana grupta toplanır. Toplam kalite kontrol aynı zamanda, başarılı üretim metotlarının, dürüst hizmet anlayışlarının önemli bir tamamlayıcısıdır. Kalite kontrol, mal ve hizmet sektörlerinin hepsi için aynı esaslara sahiptir. Fark yalnızca üretimin büyük ya da küçük çapta üretilmesinde farklılıklar göstermektedir. Örneğin; kalite kontrol faaliyetleri; kitle üretim imalatında ürün merkezli iken, sipariş tipi imalatta sürecin kontrolü söz konusudur.
- Kalite kontrol işleri; yeni tasarım kontrolü, gelen malzeme kontrolü, ürün kontrolü ve özel sürecin etütleri olarak dört sınıfa ayrılır. Kaliteyi etkileyen faktörler için kontrol; hem üretim hem de hizmet süreçlerinin tüm aşamalarında yapılır.
- Yeni tasarım kontrolü; ürünün üretim sürecine girmeden önce karşılaşılabilecek kalite problemlerinin belirlenmesi, giderilmesi, kaliteye ilişkin maliyet, performans, emniyet, güvenilirlik standartlarının oluşturulması ve spesifikasyonu faaliyetlerini kapsar.
- Gelen malzeme kontrolü; yalnızca spesifikasyon ihtiyaçlarına uygun kalitedeki hammadde, malzeme vb. alınıp stoklanması faaliyetlerini kapsar.
- Ürün kontrolü; üretim kaynağında ve tüm pazarda, kusurlu ürünün imal edilmemesi ve satış sonrası hizmetin sağlanabilmesi için ürünlerin kontrolü faaliyetlerini kapsar.
- Özel süreç etütleri; kusurlu ürünlerin kaynağını araştırmak, nedenlerini saptamak, düzeltici faaliyetleri uygulamak, kalitede iyileştirmeler yapmayı kapsar.
- Kaliteyi ilgilendiren maliyetler (işletim maliyetleri); önleme, değerlendirme, işletme içi ve dışı kalitesizlik maliyetleri olarak dört sınıfa ayrılır. (Kalite ile Maliyet ilişkisi ile ilgili konuda bu maliyetlerin anlatımı yapılmıştır)
- Kalite, işletmedeki herkesin işidir. Herkesin kaliteye ilişkin sorumluluğu vardır. Çünkü müşteriye ait kalite önceliklerinin belirlenmesi için pazarlamaya, ürüne ait kalite spesifikasyonlarının belirlenmesi için mühendisliğe ve ürünün üretim sonrasında kaliteli olması için atölye vb. birimlerin kaliteye ilişkin sorumlulukları vardır. Bir işletmede kalite



kontrolün alt fonksiyonları olan kalite mühendisliği, süreç kontrol mühendisliği ve kalite ekipmanı mühendisliği birimleri; üretilen ürünlerin güvencesini sağlamak ve bu ürünler için optimum kalite maliyetlerini sağlamaya yardımcı birimlerdir.

#### **F) Peter DRUCKER'in Kalite Anlayışı**

Drucker'ın bir yönetimde varolması gereken beş prensibi şunlardır(Çetin vd., 2001):

- Amaçları oluşturmak,
- Organize etmek,
- Motive etmek ve iletişimi sağlamak,
- Performans ölçümlerini kurmak ve
- İnsanları geliştirmek.

Drucker başarının sırrının; hangi işkolunda, hangi yeterliliklere sahip ve hangi hedeflere odaklandığını bilmek olduğuna inanmaktadır. İşteki başarı ya da başarısızlıklar alt kademelerde hedeflerin ve amaçların ne kadar açık tanımlandığı ile ilgilidir. Drucker, her zaman çalışanların yönetime katılmalarının ne kadar sağlandığı ve insan kaynaklarından yönetimin ne kadar etkin yararlandığı üzerinde durmuştur. Yazılarında, yönetimin işkolu ne olursa olsun, güç ile değil, sorumluluk ile uğraşması gerektiğini, temel amacının ise; müşteriyi tam tatmin etmek olması gerektiğini söylemektedir. Bu nedenle karar verme süreci merkezi bir konuma sahiptir. Karar verme sürecinin yapısı, amaçlara göre yönetimi ve kendi kendini kontrol stratejilerini takip etmelidir. Drucker; belki de yönetimin kalitesi ve alt düzey çalışanlar arasındaki ilişkinin müşteri tatminindeki önemini vurgulayan ilk yazardır.

## **G) Genichi TAGUCHI'nin Kalite Anlayışı**

Taguchi'nin katkısı etkili kalite tasarımı konusunda olmuştur. Taguchi'nin yöntemleri hedeflenen değere ulaşamamanın maliyetine odaklanmaktadır. Geleneksel kalite yönetimi ile bu anlayış arasında bir çelişki bulunmaktadır. Geleneksel yaklaşımda bir ürün, spesifikasyon limitlerini karşıladığı sürece kabul edilebilirken Taguchi bu görüşü paylaşmamaktadır. Bu nedenle kayıp fonksiyon kuramını geliştirmiştir. Bu katkısı ile hedef değerden uzaklaşıldığında bunun, ürün ve süreç özelliklerinin bir sonucu olarak değerlendirilmesi gerektiğini vurgular. Böylece özelliklerin maliyetindeki kayıp hesaplanabilmektedir. Kayıp fonksiyon, hedef değerden uzaklığın karesine karşılık gelmektedir. Taguchi; hedef değere ulaşmak için ürün ya da üretim süreci üzerinde durmuştur. Tasarım ve planlama aşamasında harcanan emek ve zamanın daha sonra harcanacak emek ve zamandan tasarruf sağlayacağını belirtmiştir(Çetin vd., 2001).

## **H) Charles B. HANDY'nin Kalite Anlayışı**

Handy, hangi işkolunda olursa olsun işletmelerin statükocu yapısını daha fazla devam ettiremeyeceği konusunda uyarıda bulunmuştur. Sürekli gelişme peşinde olmayan organizasyonların pazar paylarını kaybedeceklerini ve sonuçta ölüme mahkum olacaklarını söylemektedir. Organizasyonlar iş ile ilgili pratiklerini ve davranışlarını geliştiremedikleri sürece, varolan iş becerileri zamanın gerisinde kalacak ve yeni çalışma ortamlarına uymayacaktır.

Handy, bizlere aynı işletmede ömür boyu iş garantisi yerine daha az iş güvencesi olan ama daha tatmin edici bulunan iş portföyü kavramını ortaya atmıştır. Çalışanlar iş güçlerine bağlı tek bir iş yerine, birden çok iş sahibi olmayı tercih etmektedirler.

Handy, katılımcılığın, yetki devrinin ve çalışanı güçlendirmenin motivasyonel yanını vurgulamaktadır. Tutumlardaki kalitenin; çalışanları işletmedeki her türlü probleme dahil etmek ile sağlanabileceğini söylerken, müşteri odaklı sorumluluk almanın ve olgun işletme kültürü felsefesinin yerleştirilmesi gerektiğinin önemine değinmektedir. Değişimin ancak bu şekilde yakalanabileceğini vurgulamaktadır. Bu değişim;

- İletişim ve teknoloji devrimini,
- Ücretin bir maliyet getirdiği, ödemelerin ise değer katmaya bağlı olmasını,
- Makinelerin bakım ve onarıma ihtiyacı olduğu ayrıca çalışanların kapasitesini arttıracak şekilde yeniden modifiye edilmesi gerektiğini ve
- Ekonomik kalitenin işi ilk defasında ve her defasında sürekli olarak doğru yapmak olduğunu kapsamaktadır.

Handy'e göre; organizasyonları anlayabilmek; onların eski yöntemlerle öldüğünü ya da yeni yöntemlerle gelişmeye çalıştığını anlamaktır(Çetin vd., 2001).

#### **I) Tom J. PETERS'in Kalite Anlayışı**

Pentagon'da çalışırken kompleks organizasyonlara ilgi duymuştur. 1974'de McKinsey'de danışman olarak çalışmaya başladığında Robert H. Waterman, Jr. ile tanışarak beraberce In Search of Excellence adlı eseri ortaya koymuşlardır. Kırk üç işletmeyi analiz etmişler ve hepsinde ortak sekiz özellik bulmuşlardır. Bunlar ;

1. Harekete geçme eğilimi ve devamlılık,
2. Müşteriye yakınlık ve hizmet verdiği insanlardan öğrenmek,
3. Otonomi ve iç girişimcilik – yenilik peşinde olmak,
4. İnsanlar yoluyla verimlilik elde etmek,
5. İş bilen, değerlere bağlı, kendini adayın yönetim,
6. Bildiği işkolunda kalmak,
7. İşleri basitleştirmek, yaymak ve

8. Çalışanları güçlendirmek fakat yerinde ölçmek ve kontrol etmek.

Kitabın yayınlanmasından beş yıl sonra araştırma, inceleme yapılan şirketlerden üçte ikisi problemlerini farklı seviyelerde hallettiklerini ifade etmişlerdir. Peters ve Waterman bundan günümüz iş dünyasında hiçbir şeyin aynı kalmadığı sonucunu çıkarmışlardır. Yani, mükemmel işletmeler sürekli değişime inananlardır.

Peters, organizasyon kavramının; hiyerarşik yapıdan hızla yeni piramit şekline dönüşmesi gerektiğini vurgulayarak, daha hızlı ve çok fonksiyonlu olması gerektiğini savunmuştur.

Peters, her seviyede çalışanların sıkı sıkıya uyması gereken temel prensipleri şu şekilde açıklamıştır :

- Aktif olarak kalite devrimi yaratın.
- Yaptığınız her işte önceliği müşteriye verin.
- Bütün paydaşlarınızı aktif olarak dinleyin.
- İnsana, eğitime, öğretime ve işe alıma yatırım yapın.
- Açık ödüllendirme, tanınma uygulayın ve verimliliği destekleyin.
- Geliştirmeye çalışırken oluşan başarısızlıkları destekleyin.
- Herkesi her zaman ve her şeyde dahil edin.
- Basit ve anlaşılır ölçümler kullanın.
- Esnek olmamaya ve bürokrasiye karşı mücadele edin.
- Farklı açılardan bakın: İşletmenin dışına çıkın ve farklı açıdan bakın.

- Ekip çalışması ve güven oluşturun. Ekip becerilerini ve kişiler arası ilişkileri geliştirin.
- Tutumlar üzerinde çalışın ve detaylara dikkat edin.
- Her alandaki gelişimin devamlılığını sağlayın.

Kalite yönetim yazarları arasında ayrıca, kalitenin insan boyutu ve kurumdaşlık kavramlarını ortaya atan Claus MOLLER, deney tasarımında Shainin tekniği üzerine çalışmalarıyla Keki BHOTE ile istatistiksel kalite kontrolün kurucusu olan W. A. SHEWHART ve Yoji AKAD gelmektedir(Çetin vd., 2001).

### **İ) GARVİN'in Kalite Anlayışı**

Kalitenin sekiz boyutu olarak bilinen ve Garvin tarafından geliştirilen kavramlar; performans, özellik, güvenilirlik, uyum, duyarlılık, hizmete sunulabilirlik, estetik ve algılanan kalitedir. Ayrıca Garvin; beş kalite kavramını tanıtmıştır. Bunlar deney üstünlüğüne sahip olma (transcendent), ürün, kullanıcı, üretim ve değer temellidir (Çetin (Çetin vd., 2001).

### 3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

#### 3.1 Toplam Kalitenin Tanımı ve Önemi

Yönetim kavramı insanlık tarihi kadar eski bir kavram olmasına rağmen hâlen yeni gelişmelere ihtiyaç duyması, devingen bir yapıya sahip olması, insanları yeni arayışlara itmektedir. Günümüzde ise bu arayışların neticesi olarak Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışı gelişmiştir. Toplam Kalite Yönetimine ilişkin bazı tanımlar şunlardır;

Toplam Kalite Yönetimi, bir kuruluş içinde kaliteyi odak alan, kuruluşun bütün üyelerinin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve kuruluşun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan yönetim yaklaşımıdır(Özveren,2000).

Toplam Kalite Yönetimi, müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamak için bir organizasyonun süreçlerini, ürün ve hizmetlerini sürekli geliştirmek üzere bütün yönetici ve çalışanların kantitatif metodları kullandığı topyekün bir organizasyon yaklaşımıdır(ASO,1999).

Toplam Kalite Yönetimi, uzun vadede müşterinin tatmin olmasını başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim modelidir(Efil, 1996).

Her ne kadar TKY'nin tanımı üzerinde uluslar arası düzeyde bir birlik sağlamak amacıyla küresel bir tanım yapılmaya çalışılmış ise de; TKY'nin tanımı 1994 tarihli ISO 8402'de belirlenmiştir. Buna göre, toplam kalite yönetimi, bir kuruluş içinde kaliteyi odak alan, kuruluşun bütün üyelerinin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve kuruluşun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan yönetim yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır.

TKY'ni kısaca “mükemmelliğe sistemli bir yaklaşım” diyerek tanımlayabiliriz. Kelimeleri tek tek ele alırsak, “toplam” o ürün veya hizmetle ilgili her birimi, her fonksiyonu ve her süreci kapsar. “Kalite” kelimesi ölçülebilen yönetim değerleri demektir. “Yönetim” ise mükemmelliği sağlayabilmek için tüm kaynaklar ve faaliyetlere uygulanan teknik ve

prensiplerdir. TKY'nin bütün tanım ya da anlatımlarında üst kademe yönetimin desteği, müşteri ve tedarikçilerle ilişkiler ve çalışanların katılımı gibi bazı ortak unsurların varolduğu görülmektedir(MEB, 2001).

TKY, işletmedeki tüm fonksiyonların ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik, önce insan ilkesinden yola çıkarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik çabaları içeren çağdaş bir yönetim anlayışı ya da felsefesi olması yönüyle işletmelerin yaşamında gittikçe vazgeçilmez bir öneme sahip olmaktadır.

TKY'nin en önemli ve ilk prensibi müşteriye odaklanmaktır. Bu her zaman onun ilk seferde artan beklenti ve isteklerinin karşılanması anlamına gelmektedir. Bu mantık müşterinin istek ve beklentilerinin statik olmadığını müşteri isteklerinin sistematik bir şekilde sorgulanmasını beraberinde getirecektir. Endüstrideki büyük değişme, ürün ve hizmetlerden beklenen kalite seviyesinde de bazı istekleri beraberinde getirmiştir. Ancak istenilen kaliteyi elde ederken maliyetleri de en aza indirebilmek için, yeniliklere açık kalite yönetim sistemlerinin uygulamaya konulması zorunlu hale gelmiştir.

TKY ile performansın yükseltilmesi, bireysel ve kurumsal vizyonların oluşturulması, otokontrolün sağlanması insanların bütün yeteneklerini sergileyebilecekleri takım çalışmalarıyla sinerji oluşturulması, ödül sistemine işlerlik kazandırılması ve bütün elemanlara karara katılma imkanlarının sağlanması vs. gibi uygulamalarla örgütlerin başarı grafiklerinde önemli değişiklikler gündeme gelmektedir.

TKY, iş ve endüstri dünyasınca lanse edilen bir kavram olup standart ve teknikleri oluşturmayı hedefler. Böylece örgütlerde ürün kalitesi, son bir denetim yerine, sürekli etkinliklerle başarılabılır. TKY örgüt çalışanlarının tümünün tecrübe, uzmanlık ve danışmanlığına dayalı olup müşteriye hizmet sunma süreçlerinin geliştirilmesini esas alır (Balcı, 1999). TKY'nin bileşenleri olarak ifade edilen araçların bir çoğu bir örgütte başarılı bir şekilde uygulanabilir. Ancak günlük faaliyetlere ilişkin davranışlar ve öncelikler değiştirilmeksizin TKY'den arzulanan düzeyde faydanın sağlanması mümkün değildir. TKY'nin başarılı olabilmesi için organizasyondaki herkes tarafından benimsenmesi ve üst

yönetim başta olmak üzere tüm kademelerde uzun vadeli bir yükümlülük haline getirilmesi gerekir.

TKY, belirli bir ortama uydurulabilir. TKY'yi uygulamaya ilişkin birçok yöntem mevcut olduğu gibi onu yapısına adapte eden çok sayıda şirket de mevcuttur. Buna karşın, onlar ortak bir hedefi paylaşmaktadır. Bu hedef: “Organizasyondaki herkesin daima tutarlı bir şekilde müşterilerinin beklentilerini karşılayan ve aşan mal ve hizmetleri üretmek ve tedarik etmek için çabalamasıdır.” Son derece iyi tanımlanmış süreçler, ürün ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi için kullanılmaktadır.

Harris'e göre (1997) TKY uygulamalarının en önemli yanı, verimlilik ve kaliteyi iyileştirmeye yönelik sürekli çabaları önemsemesidir. Organizasyonlar yalnızca kalite iyileştirmenin sürekli doğasını önemseyerek organizasyondaki temel iyileştirmeyi mümkün kılabilir. Hendry'e (1999) göre ise, Toplam Kalite Yönetimi, çalışanların öğrenen bir anlayışı benimsemesini sağlayarak örgütsel etkinliği artırır. Bir bütün olarak etkinliği ve esnekliği artıran bir yaklaşım olan TKY, herkesi gelişme prosesi ile ilgili kılarak çalışma yaşamında boşa giden enerji ve zamanı en asgari düzeye indirir. TKY, kârdan önce müşteri tatminini hedefleyen bir sistemdir. Müşteri tatmini uzun vadede önemli ölçüde kâr sağlar. TKY, memnun edilmiş müşteriler ve mutlu işçörenler yaratarak işletme hedeflerini başarmak için entegre edilmiş felsefeler, araçlar ve süreçlerden oluşan bir sistemdir (Tekin vd., 2003).

### **3.2 Toplam Kalite Yönetiminin Evrimi**

TKY'nin ortaya çıkışı örgüt ve yönetim kuramlarındaki bir dizi değişimin ve gelişimin sonucudur. En eski yönetim modeli olan mekanik model, örgütü bir makine olarak görmektedir. Çalışanlar ise makinenin birer parçası olarak değerlendirilmektedir. Bu parçalar her an değiştirilebilir nitelikte olup, kendilerinden sadece verilen görevi yerine getirmeleri istenmektedir. Mekanik modelden sonra gelen biyolojik model, örgütü bir organizma olarak görmektedir. Bir beyin vardır; ancak beyin üst kısma aittir. Çalışanlar eller ve ayaklar gibidir. Çalışanlar işlerini beynin daha önceden programlanmış bilgi akış sistemleri vasıtasıyla başarılmasını istediği biçimde yürütürler. Sosyal model ise örgütü bir toplum olarak görür. Örgütün içindeki herkesin bir fikre sahip olması gerekir. Yönetimin uğraşısı genel amaca



ulaşmak için insanlar arasına karşılıklı etkileşimi sağlamaya yönelik olacaktır. Sosyal modelin temel kavramı ABD'den çıkmasına karşın ilk başarılı uygulama Japonya'daki Toplam Kalite Yönetimi ile olmuştur.

Kalite kontrolünün başlangıcını 19. yüzyılın sonlarına değin götürmek mümkündür. Üretimin daha çok küçük imalat atölyelerinde yapıldığı bu dönemde ürünün kalite sorumluluğu, doğrudan işi yapan işçiye aitti. Yani herkes yaptığı işi kontrol ediyordu.

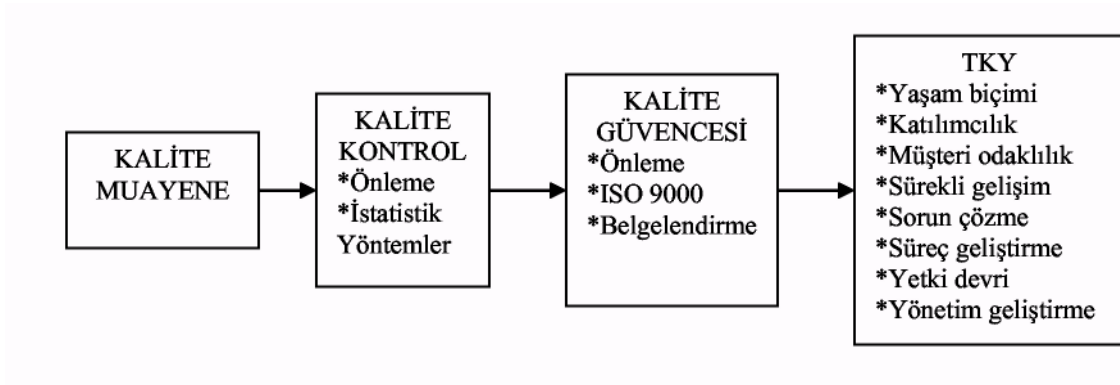
20. yüzyıl başlarında atölyelerin yerini büyük ölçekli fabrikalar alınca geleneksel atölye yönetimi yetersiz kaldı. F. Taylor'un Rasyonel insan, Bilimsel işletme yaklaşımları kullanılmaya başlandı. Aşırı iş bölümüne dayanması ve çalışanlara birer makine gözüyle bakılması bu yaklaşımın en belirgin özellikleriydi. Bu dönemde kalite kontrolü, işçilerin bağlı olduğu "ustabaşlarına" verildi.

Birinci Dünya Savaşı yıllarında imalat sistemlerinin daha da karmaşık hale gelmesiyle "ustabaşların" kalite kontrolü işini tek başlarına yapmalarının mümkün olmadığı görüldü. Muayeneciler tayin edildi. Bu uygulama 1930'lu yıllara kadar devam etti.

Üretim miktarının artması ile kalite kontrol yaklaşım ve yöntemleri de değışti. Her bir ürünün tek tek muayenesi mümkün olmayınca istatistiksel yöntemler kullanılmaya başlandı, İstatistiksel Kalite Kontrolü (IKK) ilk kez Bell Laboratuvarlarında (1930) Dr. W.A. Shewhart tarafından başlatıldı. Kullanılan bu yöntemde; üretimin %100'ünü muayene etmek mümkün olmadığından, örneklem alıp, bu örneklem üzerinde yapılacak, elde edilecek istatistiklerle üretim partisinin tamamının kalitesine ilişkin istatistiksel bir çıkarım yapılır.

Önceleri ürün kalitesinin kontrolüne ağırlık veren İKK, ikinci Dünya Savaşı sonrasında ise İstatistiksel Süreç Kontrolü (İSK) yönünde gelişmeye başladı. W. Edward Deming ve J. M. Juran kalite gelişiminin bu alandaki öncüleri oldular. Özellikle Japonya'daki kalite geliştirme sürecine büyük katkıda bulundular.

Toplam Kalite Kontrolü (TKK) kavramını ilk kez, 1957'de A.V. Feigenbaum yayınladığı bir makalede kullandı. Kalitenin, sadece Kalite Bölümünün değil, çalışan herkesin sorumluluğu olduğu fikrini ortaya attı. Böylece, Toplam Kalite Kontrol devri başlamış oldu.



Şekil 3.1: TKY'nin evrimi

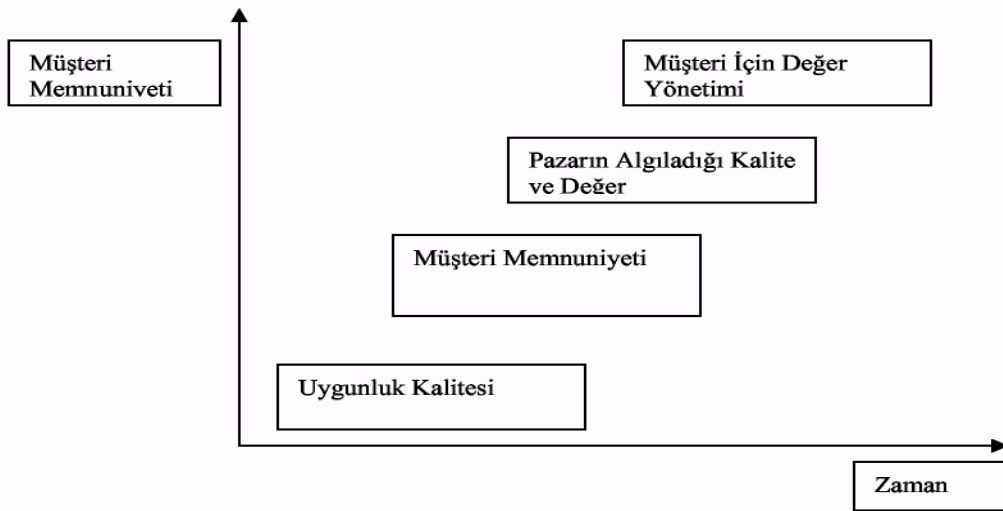
Toplam Kalite Kontrolünü kullanarak başarılı sonuçlarını ortaya koyanlar ise Japonlar oldu. 1962 yılında Ishikawa, Toyota fabrikalarında uyguladığı ve Feigenbaum'un TKK anlayışından bazı noktalarda farklılık gösteren yeni yönetim şekline "Firma Çapında Kalite Kontrolü (FÇKK)" adını verdi.

Japonların FÇKK yoluyla elde ettikleri rekabet üstünlüğü ABD'de paniğe neden oldu. Bunun sonucunda ABD firmaları da Toplam Kalite yaklaşımlarına önem vermeye başladılar.

Bugün TKK, sadece kalite geliştirme amacıyla kullanılan bir yaklaşım olmaktan öte, firma kalitesini simgeleyen, bir yönetim kontrol sistemi olarak kabul edilmekte ve daha çok Toplam Kalite Yönetimi (TKY) adı ile anılmaktadır. Kalite anlayışının yukarıda açıklanan TKY'ye uzanan evrimi Şekil 3.1 'de gösterilmiştir.

Kalite hareketi ABD'de ve diğer gelişmiş Avrupa ülkelerinde dört aşamada oluşmuştur (Şekil 3.2). Uygunluk Kalitesi aşaması olarak bilinen dönemde W. E. Deming ve P. Crosby gibi

uzmanlar süreç kontrollerine ve sıfır hata programlarına ağırlık verilmesini savundular. Şirketler ilk defada doğru yapmanın daha düşük maliyetle daha iyi ürünler yaratacağının bilincine varmışlardı. Ne yazık ki salt uygunluk kalitesi güden şirketlerin başarılı olamayacağı görüldü. Sıfır hata her zaman müşterileri tatmin etmedi. Şartnameler hatalı olabilirdi veya her zaman müşterilerinin satın almak istediklerini yansıtmayabilirdi. Müşteri odaklı olmanın gereği doğrultusunda ikinci aşama olan Müşteri Memnuniyeti aşamasına geçilmiştir. Müşterilerle yoğun iletişime ve müşteri memnuniyetinin ölçülmesine özel önem vermeye başlandı. Anketlerle belirlenen müşteri memnuniyeti doğrultusunda kalite ödülleri vermeye başlandı. Rakip firmaların müşterilerine ulaşma gücü, ürünün rakip firmalarınkilerle kıyaslanmasındaki eksiklikler üçüncü aşama olan Rakiplere Göre Pazarda Oluşan Kalite ve Değer aşamasına geçildi. Kalite ödül kriterleri müşteriye hizmetin çok iyi ölçütleri olabilir, ancak örgütün yönetimi için komple bir rehber değildir. Bunun sonucu olarak Müşteri için Üstün Değer Yönetimi aşamasına geçildi. Kuruluşlar bu aşamada, ilk üç aşamada öğrendiklerini temel alarak stratejileri ve toplumdaki rollerini geçmişten daha iyi düşünme ve anlama fırsatını elde ettiler [3].



Şekil 3.2: Kalite hareketinin gelişimi

### 3.3 Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri

TKY'nin temel ilkelerini 7 başlık altında toplamak mümkündür(MEB, 2005).

#### 3.3.1 Müşteri Odaklılık

Toplam Kalite Yönetimi daha önce de belirtildiği üzere, müşteri isteklerinin tam olarak, zamanında, en hızlı bir şekilde, kaliteli ve ucuz olarak, sürekli karşılanması temeline dayanır. 1960'lı, hatta 1970'li yılların başında üreticiler açısından bakıldığında, ne üretirlerse üretsinler alıcı buluyordu. Bu sebeple de üreticiler en kolay kar elde edecekleri şekilde üretimlerini planlıyorlardı. Kalite için zaman ayırmak ve yatırım yapmak, yeni masrafta bulunmak gibi bir anlayışı üreticiler lüks gibi değerlendiriyorlardı.

Bugün rekabet ortamında artık üreticiler kendi arzu ettiklerini değil, müşterinin arzu ettiklerini ve istediklerini üretmek durumunda kalmaktadırlar. Son 20 yıldır rekabet; kalite, düşük maliyet, hızlı üretim ve hızlı servis üçgenine endekslenmiş durumdadır. Bu durum doğal olarak satılabileni üretmek anlayışını gündeme getirmektedir. Satılabilen mal veya hizmet ise kaliteyi çağrıştırmakta ve dolayısıyla kaliteyi bir noktada müşteri belirlemektedir. Müşterinin bilinen ve bilinmeyen arzularını tespit eden üreticiler rekabette şanslarını artırmaktadırlar.

Özellikle insanın psikolojik (kişilik, algılama, inanç, motivasyon ve yenilikçilik özellikleri) ve sosyo - kültürel (kültürel yapısı, aile ve toplumdaki sosyal statü vb) yönünü hesaba katan mal ve hizmet üreticileri bunları hesaba katmayanlara göre rekabette bir adım öndedirler. Bu sebeple üreticiler artık tüketicilere daha yakın olmanın gereğine inanmışlardır. Bu anlayışla kuruluşların "ARGE" birimleri sürekli araştırmalar yapmakta, müşteri istek ve beklentilerini değişik araç ve yöntemlerle tespit etmektedirler. Bu tespitleri üretici kurum ve kuruluşlar, üretimi gerçekleştiren kuruluşun çalışanları ile sürekli paylaşmakta ve müşteri memnuniyetine dönük çalışma ortamı hazırlamanın gayreti içinde bulunmaktadırlar.

Eğitim açısından bakıldığında müşteri kavramı yerine "paydaş odaklılık" veya "hizmetten yararlananların memnuniyeti" kullanılabilir. Kamu hizmetlerinin tamamı için "vatandaş

odaklılık” müşteri kavramının yerini alabilecek bir kavram olabilir. Kaldı ki burada geçen müşteri sözcüğü, bizim basit olarak anladığımız anlamda para karşılığı mal ya da hizmet alan kişi olmaktan çok öte anlamlar taşımaktadır. Kalite konusunda; müşteriler hizmetin tasarlanmasında kaynak kişiler ve değerlendirilmesinde ise doğal denetçiler konumuna gelmektedir.

Bir ilköğretim okulunun ortaöğretim sistemini tanımadan, bu okula gidecek öğrencilerin temel yeterliliklerini belirlemeden başarılı olması mümkün değildir. Aynı ilişki ortaöğretim kurumları ile yükseköğretim kurumları içinde geçerlidir. Okul içerisinde alt sınıf üst sınıfı, öğretmen öğrenciyi, rehberlik servisi öğretmen, öğrenci ve okul idaresini bu gözle değerlendirmeli, iş ve işlemlerini bu kesimlerin beklentilerine cevap verecek şekilde tasarlamalıdır. Hatta günümüzde “beklentileri karşılamak” bile yeterli görülmemekte sürekli gelişim için “beklentileri aşma” kavramı üzerinde durulmaktadır.

Eğitimden beklentileri olan kesimler müşteri olarak kabul edilecekse, müşteri portföyü en geniş kurumların başında hiç şüphesiz eğitim kurumları gelir. Genel anlamda toplumun tamamının bu sistemden büyük beklentileri vardır. İş dünyası genelde tüm eğitim sisteminden özelden mesleki eğitim sisteminden beklentiler içerisindedir. Bu beklentilerin karşılanması sadece eğitim sisteminin değil ülkenin de başarısı olacaktır.

### **3.3.2 Sürekli Gelişme**

Toplam Kalite Yönetimi mükemmeli yakalamak değildir. Zira mükemmeli yakalamak demek, sona ulaşmak demektir. Oysa TKY’de “iyinin düşmanı daha iyidir” prensibinden hareketle bir mükemmeliyeti yakalamak yerine daha iyiye ulaşmak için sürekli bir yolculuk söz konusudur.

Çok iyi işleyen bir kuruluşta bile geliştirilecek birçok hususun olabileceği bir gerçektir. Zira bilim ve teknolojinin sürekli gelişmesi kalite ve verimliliğin çitasının da sürekli yükselmesine sebep olmaktadır. Bu durum kuruluşun bütün üretim süreçlerini sorgulayarak daha iyi olmak için kendini yenileme ihtiyacını hissetmesine zemin hazırlamaktadır. Aksi durumda, çitanın sürekli yukarı çekildiği bir ortamda kuruluş rakipleri ile mücadele etme şansını yitirecek ve ayakta kalma şansını kaybedecektir.

Bu sebeple her kuruluş faaliyet alanında sürekli kendini geliştirmenin yol ve yöntemlerini canlı tutmak durumundadır. İşte TKY sürekli gelişmeyi, bir kuruluşun varlığını devam ettirmesinin olmazsa olmaz koşulu olarak ortaya koymaktadır.

Sürekli gelişme anlayışı kuruluşun sürekli büyümesine, imkanlarının artmasına, çalışanların hayat standartlarının yükselmesine, birimler arasında etkin ve verimli bir koordinasyona, faaliyetlerinde canlılığa ve yönetimle çalışanlar arasında daha sağlıklı ilişkiler kurulmasına imkan sağlamaktadır.

Bir kurumda çalışanların katılımı ile sağlanan “sürekli gelişme” ilkesi, TKY’nin temel felsefesi olan “kaizen”in kurum bünyesinde uygulanmasıdır. Bu anlayışın kurumda hayata geçirilmesi kurum bünyesinde büyük ve köklü değişimleri gerektirmektedir. Ancak bu değişim küçük fakat sürekli bir iyileşme yolculuğundan ibarettir.

Her ne kadar sürekli gelişim için kurumda çalışanların tümünün sorumluluğu söz konusu ise de, burada yöneticilerin sorumluluğu esastır. Sürekli gelişimde yönetimin üzerine düşen görevler; politika ve hedefler oluşturmak, politikaların bölümler arası faaliyetler ile yayılımını ve yürütülmesini organize etmek, kaynak ayırmak, operasyonel faaliyetlerde sürekli gelişim düşüncesi ile hareket etmek, standartlar oluşturmak, bunları geliştirmek, eğitim programları ile çalışanlara sürekli gelişim bilincini aşlamak, yetenekleri ve problem çözme araçlarını geliştirmede çalışanlara yardımcı olmak hep yönetim kademelerinin sorumluluğu altındadır.

Bu sorumluluk yöneticilerin çalışma zamanlarının en az % 50’ni geliştirme çalışmalarına ayırmalarını gerekli kılmaktadır. Profesyonel yöneticiliğin olmazsa olmaz şartı yönetimi geliştirmeye zaman ayırmaktır.

Sürekli gelişmenin aracı elbette eğitimidir. Kuruluşlar, çalışanlarının iş başındaki eğitimini kurumsallaştırmak durumundadırlar. Günümüzde bir mesleğin ömrünün 3,5 yıl olduğu gerçeğini göz önünde bulundurduğumuzda hizmet içi eğitimin önemi kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Çalışanların olduğu kadar yöneticilerin de kendilerini sürekli geliştirme isteğinde olmaları, eğitim faaliyetlerine katılarak yetenek ve tecrübelerini geliştirmeleri gerekir.

### 3.3.3 Tam Katılım

Katılımla birlikte işbirliğine dayalı yönetim anlayışı, 1970’li yıllardan itibaren yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu durum örgütlerde TKY gibi yeni yönetim modellerinin uygulanmaya başlanmasına yol açmıştır. Bu yaklaşımla çalışanların bilgilendirilmesi ve kararlara katılması sağlanmış ve verimlilik ile birlikte üretimde kalite yakalanmaya çalışılmıştır.

“Toplam Kalite Yönetiminin amacı müşteri isteklerinin karşılanması, yöntemi yapılan bütün işlerin sürekli olarak iyileştirilmesi, öznesi ise başta üst yönetim olmak üzere bütün çalışanlardır.”

Toplam Kalite Yönetiminin öznesi olan çalışanların yönetime katılımı; yönetimin klasik fonksiyonları olan hedeflerin belirlenmesine, işlerin planlanmasına, uygulanmasına, denetlenmesine, standartlaştırılmasına ve nihayet standartların da geliştirilmesine katkıları oranında sağlanmış olmaktadır.

Çalışanların tam katılımı üst yönetimin yaklaşımıyla doğrudan ilgilidir. Üst yönetimle birlikte kurumda görevli ilk amirlerin de çalışanlara rehberlik etmeleri, iletişimi güçlendirip, yüksek moral sağlamaları, grup çalışmalarını ve öneri sistemini desteklemeleri ve en önemlisi takım bilincinin oluşmasını ve paylaşımı sağlamaları büyük önem taşımaktadır.

TKY anlayışında yöneticiler antrenör görevini ifa ederken, diğer bütün çalışanlar oyuncu konumundadırlar. Her çalışanın kurumun amaçlarına ulaşmasına katkısı önemlidir. Bu katkı klasik anlamda sadece fiziki bir katkı olmayıp aynı zamanda fikri bir katkıyı da ifade etmektedir. Bu manada çağdaş yönetim yaklaşımları, kuruluşların gelişimi konusunda her türlü öneri ve tavsiyeyi (kimden gelirse gelsin) değerlendirmekte ve teklif sistemini yaygınlaştırarak, elde edecekleri sinerji ile rekabette öne geçmeyi hedeflemektedirler.

W. Churcill “Her insanın gönlünde bir hazine saklıdır, önemli olan o hazineyi bulup çıkarmaktır” der. Bu gizli hazineyi ortaya çıkaracak olan sistem ise, teklif ve öneri sistemi de diyebileceğimiz Toplam Kalite Yönetimindeki katılımcılığı hayata geçirmekle mümkündür. Çalışma ortamında insanların önerilerini değerlendirecek bir sistemi kurmak ve öneri

geliştirmeyi teşvik edecek tedbirleri almak, araştırma ve geliştirme anlayışını bütün çalışanlar sathına yaymak olarak değerlendirilmelidir. Dolayısıyla başarı için sınırlı sayıda insanın veya kadronun düşünmesi yerine, kurumda çalışan bütün personelin düşünerek ortak kafanın sinerjisinden istifade etmenin avantajı yakalanmalıdır.

Bir kurumda tam katılım, çalışanlar açısından bir ihtiyaç olarak algılanmalıdır. Maslow'un ihtiyaçlar listesinde önemli bir yer tutan, insanın başarıma, başka insanlar tarafından beğenilme, takdir edilme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı, tam katılımın oluşmasında ve gelişmesinde çok önemli etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Mal veya hizmet üreten bir kuruluştaki tam katılımın olabilmesi, hiyerarşik yapının azalarak, basıklaşması, yatay ve çapraz iletişimin her kademedede kolayca kurulabileceği ortamın sağlanması ile mümkündür.

Tam katılım için sorumluluk paylaşımı esastır. Tam katılım her ne kadar üst yönetimin oluşturacağı ortam ile ilgili olsa da astların da bu konuda gönüllülüğü büyük önem arz etmektedir. Tam katılım yönetimden ve yönetilenlerden "ben bu kuruma nasıl katkıda bulunabilirim, bu kurumu nasıl geliştirebilirim" sorusunu sormasını bekler.

Toplam Kalite Yönetiminde katılımın dört düzeyde gerçekleşmesi söz konusudur(Bayrak, 1999):

- *Bireysel Düzeyde* : Bireysel katılım, öneri sistemleri ile hayata geçirilir. Öneri sistemi ile, bireyin yaratıcı gücü kurumun gelişimiyle ilişkilendirilerek önemli bir başlangıç yapılır.
- *Grup Düzeyinde* : Çalışanların kendi işlerinin iyileştirilmesine yönelik gönüllü katılımı, çalışanların sorunlara duyarlılığını artıracaktır. Gruba katılarak öneri getirme ve çözümde yer alma, çalışanların özgüvenlerini yükseltmek ve bireysel gelişmelere imkan sağlamak suretiyle kalite konusunda önemli katkıda bulunmaktadır.
- *Kurum ya da Kuruluş Düzeyinde* : Bu düzeyde katılım ile TKY anlayışının tüm kurum



ve kurumdaki tüm işlemlere yayılması şeklinde gerçekleşir. Kurum kararlarına katılım, açıklık, sorumluluk üstlenme ve sorumluluğu paylaşma gibi unsurlar kurum içi katılımı artıracaktır.

- *Ulusal Düzeyde* : Kurumda ve ardında ilgili sektörde ya da kesimde katılım sağlandıktan sonra nihai olarak yapılması gereken ulusal düzeyde katılımın sağlanması olacaktır. Bu düzeydeki katılım, Kurumun bilgi paylaşımı, öğrenilenlerin öğretilmesi, kalite kültürünün geliştirilerek yaygınlaştırılması, kalite sisteminin tüm ülke düzeyine entegrasyonu ile mümkündür.

### **3.3.4 Kurum Kültürü**

Herhangi bir organizasyon bir konumdan başka bir konuma geçmek istiyorsa, eğitim sistemi, yönetim tarzı, sosyal yapısı ve kullandığı araç ve yöntemler bundan etkilenecek ve bir değişime uğrayacaktır. Bu değişim, kurumun iş yapma biçimleriyle ilgili geçerli olan ilkeler, değerler ve ortak amaçlar manzumesini de etkileyecektir. Görülen ve görülmeyen bu kurallar manzumesi kurumun kültürünü oluşturur.

Kurumun kültürü her şeyden önce vizyon sahibi yöneticilerin çalışanlarla birlikte belirledikleri amaç ve hedefler ile görev ve sorumlulukların çok iyi belirlendiği (iş tanımları) çalışma prensipleri çerçevesinde oluşmaktadır. Bu anlamda, kurum kültürü, bir kurumda çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, tutumlar, davranışlar, değerler, inançlar, alışkanlıklar ve iş yapma sistemleri vb. olarak tanımlanmaktadır. Yani kurum kültürü bir dizi sembol, tören ve mite oluşur. Böyle oluşan kurum kültürü kurumda çalışan herkesin yaşam biçimi haline dönüşmektedir. Toplam Kalite Yönetiminde bu kültür, kalite ile zenginleşerek iş yerinde sürekli teneffüs edilen yeni bir hava oluşturur.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile oluşan bu farklı kurum kültürü çalışanlar için kalite kültürü anlamına gelmektedir. Bu kalite kültüründe başarıyı birlikte yakalama ve bunun verdiği onur ve gururu birlikte paylaşma vardır. Kurum çalışanlarının tümünün üretilen mal ve hizmette kalitenin elde edilmesine katılımı esastır. Elbette kalite tasarım sürecinden üretim

sürecine kadar olan bütün süreçleri kapsamaktadır. İşte bu da yeni bir kurum kültürü demektir.

Diğer taraftan Toplam Kalite Yönetiminde kurum kültürü açıklık, iletişim ve motivasyon gibi kavramların da daha bir anlamlı olarak yaşanmasını sağlayan ortamı hazırlar. Birlikte çalışmanın en önemli şartlarından birisi çalışanların birbirlerine açık, dürüst ve karşılıklı iyi iletişim içerisinde olmaları gerekir. İletişim kuruldukça öğrenme ve karşılıklı anlaşma başlar. Bunun arkasından başarıyı doğrudan etkileyecek olan güven unsuru ortaya çıkmış olur.

TKY'de, kurum yöneticileri kendilerini çalışanlardan izole eden odalarından çıkar ve çalışanlarla aynı amaç etrafında birleşir ve onlara daha yakın olduklarını hissettirerek motivasyonlarını sağlamış olurlar. Böylece çalışanları motive etme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitim imkan ve fırsatı verme ve iş zenginleştirme ortamı oluşuyor. Kurum kültürü ile sağlanan bu ortamda, toplantılar, kurum gazeteleri, duvar panoları vb araçlarla çalışanlar sürekli bilgilendirilmektedir. Kısaca değişik eğitim vasıta ve yöntemleri kullanılarak çalışanların bilgi ve becerileri yükseltilmekte ve kalite kültürü oluşturulmaktadır.

Kurum kültürü ile bir kurumda çalışanlar işyerine ayrı bir kimlik kazandırmış olmaktadır. Bu kimlik, çalışanların o işyerine bağlılıklarını ve bir aidiyet duygusu ile kuruma sahip çıkmalarını sağlamaktadır. Kurum çalışanları artık o işyerinde çalışmanın toplum içinde kendilerine sağladığı avantaj ve statüyü göz önünde bulundurarak kurumlarının başarısı için hep birlikte koşmanın heyecanını yüreklerinde hissetmektedirler.

### **3.3.5 Önce İnsan Anlayışı ve Birey Kalitesi**

Her kurum ve kuruluş insanı merkeze koymak ve onun etrafında gelişimi sağlamak durumundadır. İnsanı dışlayan hiç bir kurum başarılı olamaz. Bu sebeple kurumların önce çalışanlarını tatmin etmeleri gerekir. Kaliteyi sağlamak nihai anlamda müşteriyi ve çalışanı tatmin etmekten geçer. Çalışanın tatmininde de insan kaynakları yönetimi büyük önem kazanmaktadır. Sadece süreçlere odaklanma ve ürün ve yöntemin niteliğine etki edebilecek unsurlarla ilgili normlar, prosedürler ve teknikler geliştirme, Toplam Kalite Yönetiminin

gerçekleşmesini sağlamaz. Bu anlayışla yönetime yaklaşmak gelişimi sürekli kılmaz. Gelişimin sürekli olması, kalitenin yakalanması ancak kurum içinde “birey kalitesi”nin geliştirilmesi ile mümkündür.

Toplam Kalite Yönetiminin en önemli ilkelerinden birisi bir işi “ilk seferinde doğru yap” ve “hata ortaya çıkmadan önlem al” dır. İş ilk seferinde doğru yapacak ve hata ortaya çıkmadan önlem alacak olan ise kurumdaki kaliteli insan gücüdür. Kaliteli insan her şeyden önce “sürekli problem çözme yollarını arayan, ilgilerini ve amaçlarını gerçekleştirmede bencil olmayan ve adil davranan, insan ilişkilerinde demokratik davranan, sosyo kültürel konularda esnek ve bütünleyici özellikleri ağır basan bir insandır.” Dolayısıyla TKY’yi başarı ile uygulamanın temelinde; çalışanları motive etme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitimler verme, iş zenginleştirme gibi insan faktörünü sürekli geliştiren sistemler yatmaktadır. Bireyin kalitesinin yükseltilmesi ve gelişiminin sağlanması, doğal olarak kurumun gelişimini de sağlayacak, bu da kurumun etkililiğini ve verimliliğini yükselterek kaliteli mal ve hizmet üretimini getirecektir.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile yönetilen kurum ve kuruluşlarda, öğrenmeyi öğrenmiş ve öğrenmeye istekli çalışanlar ve ekipler sistemde yerini alırken, öğrenen birey ve öğrenen organizasyonun da gerçekleşmesini sağlamış olmaktadır. Bu durum bir inancın, bir güvenin ve bir gücün ifadesi anlamına gelmektedir. Çünkü bilgi ile donatılan insan bir güçtür. Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile sağlanan, öğrenen birey ve öğrenen organizasyon, çalışanlar için işlerinin ve geleceklerinin bir teminatı olarak algılanmalıdır.

Peter F. Drucker “Post-Capitalist Society” isimli kitabında eğitimli insanın günümüzdeki konumunu şöyle tarif etmektedir. “Yönelmekte olduğumuz bilgi toplumunda birey merkezdedir. Bilgi, para gibi kişilik dışı değildir. Bilgi her zaman bir kişide vücut bulur, bir kişi tarafından taşınır, bir kişi tarafından yaratılır, çoğaltılır ve geliştirilir, uygulanır, bir kişi tarafından düşünülür ve aktarılır, bir kişi tarafından iyiye ya da kötüye kullanılır. Bu sebeple bilgi toplumuna geçiş insanı merkeze getirir.”

Değişim ve gelişim bilgide, onun içeriğinde, anlamındadır. Bilgiyi tasarlayan, üreten ve kullanan insan; daha doğrusu eğitilmiş insan olacağına göre değişimin merkezinde de yukarıda da belirtildiği gibi eğitilmiş ve nitelikli insan yer almaktadır.

### **3.3.6 Süreç Yönetimi ve Süreç Performansını Geliştirme**

TKY'nin, makine ve teknolojik yenilikler ile sağlanan performans geliştirmelerine ek olarak kuruluşta bulunan herkesin süreç geliştirme faaliyetlerine etkin olarak katılımını öngördüğü yukarıda belirtilmişti. TKY'nin temel felsefesi olan sürekli geliştirme yaklaşımı "Süreç Performansını Geliştirme ve Süreç Yönetimi"nin özünü oluşturmaktadır.

Bugün kalite, maliyet ve hız kuruluşların ulusal ve uluslararası alanda rekabet etmelerini belirleyen unsurlardır. Bu durum doğal olarak kurumları hızlı değişime ve sürekli süreçlerini geliştirmeye zorlamaktadır.

Süreç performansını geliştirmede temel amaç, işlem basamaklarının azaltarak, B.Gates'in ifadesi ile "ışık hızında hizmet üretme"yi gerçekleştirmek ve süreç bazında işlemlerdeki hataları ortadan kaldırarak sıfır hataya ulaşmaktır. Bu anlayışta süreçler sürekli sorgulanmakta, tanımlanmakta, değişkenlik ölçülmekte, değişkenliğin normal olup olmadığı saptanmakta ve gerektiğinde düzeltici işlemler uygulanarak süreç geliştirilmektedir. Böylece sonuç odaklı değil, süreç odaklı bir yönetim anlayışını sisteme hakim kılarak sıfır hatalı üretimi gerçekleştirmek mümkün olmaktadır.

Süreç geliştirmede takip edilen yol sırası ile analiz, tasarım, uygulama değerlendirme ve geliştirmedir. Yani süreçlerden, geri bildirim yoluyla elde edilen bilgilerin analizi yapılır, bu analiz sonucu ortaya çıkan tablodan tasarım için çıkarımda bulunulur. Bu tasarımlarda, hedefler ortaya konur, ölçme araçları geliştirilir ve bütün bunların alternatifleri üzerinde durulur. Geliştirme aşamasına gelindiğinde yeni süreç tercihi yapılmıştır. Yine bu aşamada araçlar belirlenmiştir. Tercih edilen süreç uygulama aşamasına konulur. Uygulama sonuçları daha sonra tekrar geliştirmek amacıyla analize tabi tutulur ve bu süreç geliştirme döngüsü, Deming'in planla, uygula, kontrol et ve önlem al (PUKÖ) döngüsündeki anlayış uygulanır.

### 3.3.7 Liderlik

Klasik anlamda lider tepe yönetimde bulunan ve kararını genellikle sezgileri ve tecrübeleri ile alan kişi olarak anlaşılırken, TKY’de lider; paylaşım, takdir etme, karşılıklı saygı, ben yerine biz anlayışı ve her Şeyden önce takım çalışmasına dönük bir felsefeyi benimsemiş antrenör tipinde bir lider anlaşılmaktadır.

Diğer taraftan liderlik konusunda araştırmalar yapan Warren Bennis geleceğin iş dünyasında başarı anahtarının liderlik olacağını savunmaktadır. Ona göre lider;

- Doğru kararlar alan,
- Hedefleri ve stratejiyi düşünen,
- Yenilikçi bir yönetimi benimseyen,
- Güçlü bir vizyonu olan,
- Motivasyon yeteneği olan,
- Belirlenen hedeflere ulaşmak için çevresindekilere yol göstererek yardımcı olan,
- Örnekler vererek rehberlik eden,
- Takdir etmeyi bilen,
- alışanlarına danışarak onlardan aldığı görüşleri değerlendiren ve sonra kararını veren
- İyi bir ekip Őeflięi yapan,
- Sistematik düşünen,
- Yaptığı işten heyecan duyan,

- Doğru eleman seçebilen ve ekip oluşturan,
- Değerlendirme yapan ve hızlı karar alabilen,
- Vizyon +cesaret+disiplin+önsezi, sahibi kişidir.

Burada belirtilen lider özelliklerine TKY felsefesinin ilavesi, liderin;

- Öğrenen, öğrenmeyi alışkanlık haline getiren,
- Bilgiyi paylaşan,
- Yönetimde bir antrenör rolünü benimseyen,
- Astlarını yetiştirmek için gayret gösteren
- Güncel ve örnek olan,
- Geleceği tahminde güçlü olan,
- Hızlı yapısal değişikliklerin yaşandığı belirsiz ortamları aydınlatan,
- Karmaşıklıkları düzenleyen,
- Çatışmaları olumlu yöne kanalize eden,
- Yenilikleri teşvik eden,
- İnsani değerleri koruyan,
- Kişilere ve kişiliklere değil verilere dayanan,
- İş konusunun dışında sosyal gelişmelerin de iyi takipçisi olan,

- İletişim teknolojisine hakim,
- Çevresiyle olan ilişkilerinde samimi olan ve güven veren,

bir yapı ve anlayışa sahip olmasıdır.

Diğer taraftan lider, bir kuruluşta kurumsal kültürün oluşumunda çok önemli bir role sahiptir. Liderin iyileştirme süreçlerine katkı ve katılımı, kuruluş içi ve dışı iletişimdeki yeri, personeli tanıma ve takdir etmedeki rolü Toplam Kalite Yönetiminde çok önemsenen bir husustur.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışındaki liderin, birlikte çalıştığı insanlarda mevcut olan olağanüstü bilgi, yetenek ve hazineyi ortaya çıkaracak nitelikte olması beklenmektedir. O halde liderlere düşen görev bu niteliklere sahip olmanın yol ve yöntemini bulma sürecini hemen başlatmalarıdır.

Sonuç olarak, TKY üretilen mal ve hizmete ihtiyaç duyanların beklentilerinin yerine getirilmesini temel olarak alan, çalışanların bilgilendirilmesini, yetkilendirilmesini ve takım çalışmalarlarıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesidir.

Bugün TKY, amacı vatandaş mutluluğunu sağlamak olan kamu yönetimi için çok önemli bir araçtır. Çağdaş gelişmelere duyarlı olan kurumların, iş yapma biçimlerini, çalışma ortamlarını, bütün süreçlerini, kurallarını sorgulayarak, insanileştirmek ve vatandaş memnuniyetine odaklı bir sistemi kurmak gibi öncelikli görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sebeple TKY bütün kamu ve özel sektör için bir şanstır ve bir fırsattır.

### **3.4 Toplam Kalite Yönetiminin Başarı Koşulları ve Yararları**

Kalite sağlama görevinin bir işletmede tüm fonksiyonel birimlerin görevlerine entegrasyonunda günümüzde yaygın ve başarılı kullanımları görülen toplam kalite güvenirliliği konusunda uzun yılların tecrübeleri sonucunda bazı temel gereksinimlerin karşılanması kabul edilmiş bulunmaktadır(Gencel, 2001).

Toplam kalite yönetiminin başarıya ulaşması için yapılması gerekenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Tüm personelin TKY sürecine katılım ve desteği sağlanmalıdır.
- Değişimin gerekliliğine inanılmalıdır.
- Üst yönetimin liderliği sağlanmalıdır.
- Uygun örgüt yapısı ve kontrolü yaratmaya yönelik çabalar sarf edilmelidir.
- İşletme içinde bir güven ortamı yaratılmalıdır.
- Çalışanların performanslarını ve verimliliklerini arttırmalarına yönelik beceri geliştirme çalışmaları yapılmalıdır.
- Çalışanlar sürekli eğitime tabi tutulmalıdır.
- Takım halinde çalışma teşvik edilmeli, bireyselliğin önüne geçilmelidir.
- Planlı ve disiplinli çalışılmalıdır.
- Sürekli gelişme anlayışı benimsenmelidir.
- Hedefler uzun dönemli olmalıdır.

Toplam kalite yönetiminin başarıya ulaşması için gerekenler tam olarak sağlanırsa yapılan çalışmalardan olumlu sonuçlar alınmaktadır.

Başarılı olarak uygulanan toplam kalite yönetim modelinin kuruluşu sağlayacağı yararları aşağıdaki gibi sıralayabilir.

- Tüm düzeylerde hedeflere göre çalışma anlayışının gelişmesi



- Rekabet edebilirlik düzeyinde artış
- Karlılık düzeyinde artış
- Pazar payında artış
- "Yeni pazarlara ve müşterilere ulaşabilme becerisinin gelişimi
- Müşteri odaklı tasarım yapılması
- Ekip çalışmasının ve işbirliğinin geliştirilmesi
- Yatırımların geri dönüşünün hızlanması
- Müşteri şikâyetlerinde azalma
- Müşteri bağlılığında artış
- Tedarikçilerle olan ilişkilerin iyileşmesi
- Tedarikçilerden temin edilen ürün/hizmet kalitesinde iyileşme
- Tüm süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesi
- Çalışanların motivasyonunun artırılması
- Anahtar hedefler üzerine odaklanmanın sağlanması
- İşgücü verimliliğinde artış
- Maliyetlerde azalma
- Çalışan katılımının güçlendirilmesi

- Teslimat zamanlarında uygunluk
- Tasarım sürelerinin kısaltılması
- Ortam koşullarının iyileştirilmesi
- Ortak bir dil ve iletişimin geliştirilmesi
- İşgücü devrinin azaltılması
- Enerji verimliliğinde artış
- İlk madde ve malzeme, yan ürün ve bitmiş ürün stoklarının azaltılması
- Organizasyonda hiyerarşik kademe sayısının azaltılması
- Kapasite kullanımının artırılması
- Tezgâh verimliliğinde artış
- Garanti nedeniyle yapılan, değiştirme ve onarım ödemelerinde azalma
- Üretim hazırlık sürelerinin azaltılması
- Bakım onarım giderlerinin azaltılması
- Üretim sırasında oluşan fire, hurda, yeniden işleme-onarım faaliyetlerinde *azalma*.

### **3.5 Toplam Kalite Yönetimin Temel Boyutları**

Toplam kalite yönetimi, kaliteli bir organizasyon yaratılması için bazı tekniklerden ve yönetim metotlarından yararlanır. Bu teknik ve metotların tamamını "toplam kalite yönetiminin temel boyutları" olarak adlandırmayı uygun görüyoruz.

Toplam kalite, pek çok yönetim tekniğini ve yönetim metodunu kapsamaktadır. Toplam kalite yönetiminin başlıca boyutlarını kısaca açıklamakta yarar bulunmaktadır (AKTAN,1998). (Şekil 3.3)

Toplam kalite yönetiminde "insan kalitesi" hedefini gerçekleştirmek için "insan kaynaklarının yönetimi", "performans yönetimi", "motivasyon yönetimi" ve "toplam katılım yönetimi" önem taşımaktadır. Bir organizasyonda doğru insanların doğru işlerde istihdam edilmesi, takdir ve ödüllendirme ile çalışanların motive edilmesi, performans değerlendirme ve ölçme konusuna önem verilmesi, ekip çalışması ve diğer katılım teknikleri ile tüm çalışanların organizasyonda aktif katılımcı durumuna getirilmesi son derece önem taşımaktadır. Toplam kalite yönetimi, tüm bu saydığımız yönetim tekniklerinin uygulanmasının gerekli olduğunu savunan bir yönetim anlayışıdır.

Toplam kalite yönetiminin temel amacı müşteri memnuniyetini gerçekleştirmektir. Bu nedendir ki, toplam kalite yönetimi aynı zamanda "müşteri odaklı yönetim" anlayışı olarak da bilinmektedir. Müşteri istek ve beklentilerine uygun mal ve hizmet sunmak için "sürekli eğitim" ve "sürekli gelişme" (Kaizen) önem taşımaktadır. Bunlar yanısıra organizasyonda istatistiksel araçlar kullanılarak süreçlerin sürekli olarak kontrol edilmesi, mevcut hata ve yanlışların sürekli olarak ölçülmesi gereklidir.

Toplam kalite yönetiminin en önemli boyutlarından birisi de "vizyon yönetimi"dir. Vizyon, olmaksızın bir hedefe ulaşmak mümkün değildir. Vizyon, gerçekleştirilebilir hedef demektir. Toplam kalite yönetiminde üst yönetimin, tüm organizasyon çalışanların katılımıyla "vizyon bildirisi" hazırlanması gerektiği savunulmaktadır.

Toplam kalite yönetiminin bir diğer boyutu "toplam ahlak yönetimi"dir. Kalite ile ahlak birbirlerinin tamamlayıcısıdır. Kalitenin olmadığı yerde ahlak; ahlakın olmadığı yerde de kaliteye ulaşmak mümkün değildir. Bu nedenle, organizasyonda ahlakın tüm boyutlarının (liderlik ahlakı, yönetim ahlakı, insan ahlakı, sistem ahlakı, meslek ahlakı, çalışma ahlakı vs.) tesis edilmesi önem taşımaktadır.

Toplam kalite, organizasyonda "sinerjizm"e önem veren bir yönetim anlayışıdır. Sinerjizm, dar anlamda tüm çalışanların yönetime katılımı; geniş anlamda ise organizasyonda insan, sistem, donanım vs. unsurların birarada bulunması anlamına gelmektedir. Bu çerçevede "sinerjik yönetim", toplam kalite yönetiminin temel boyutlarından birisidir.

"Stratejik yönetim", toplam kalite yönetimi anlayışında en önemli araç ya da tekniklerden birisidir. Stratejik yönetimde, organizasyonun mevcut durum analizinin yapılması (SWOT analizi), benchmarking yönteminden yararlanılması, rekabet ve portföy analizleri ile en uygun strateji seçiminin yapılması amaçlanmaktadır. (Bkz: Aktan, 1999.)

Toplam kalite yönetiminde "esnek üretim" ve "tam zamanında üretim" anlayışları da önem taşımaktadır. Geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak toplam kalite yönetiminde üretimin gerekli zamanda ve gerektiği miktarda gerçekleştirilmesi yaklaşımı benimsenmektedir. Teknolojik dönüşümün çok hızlı olduğu, ürün yaşam evrelerinin çok kısa olduğu ve müşteri beklentilerinin çok süratli değiştiği günümüzde esnek üretim anlayışının benimsenmesi kaçınılmaz olmaktadır.

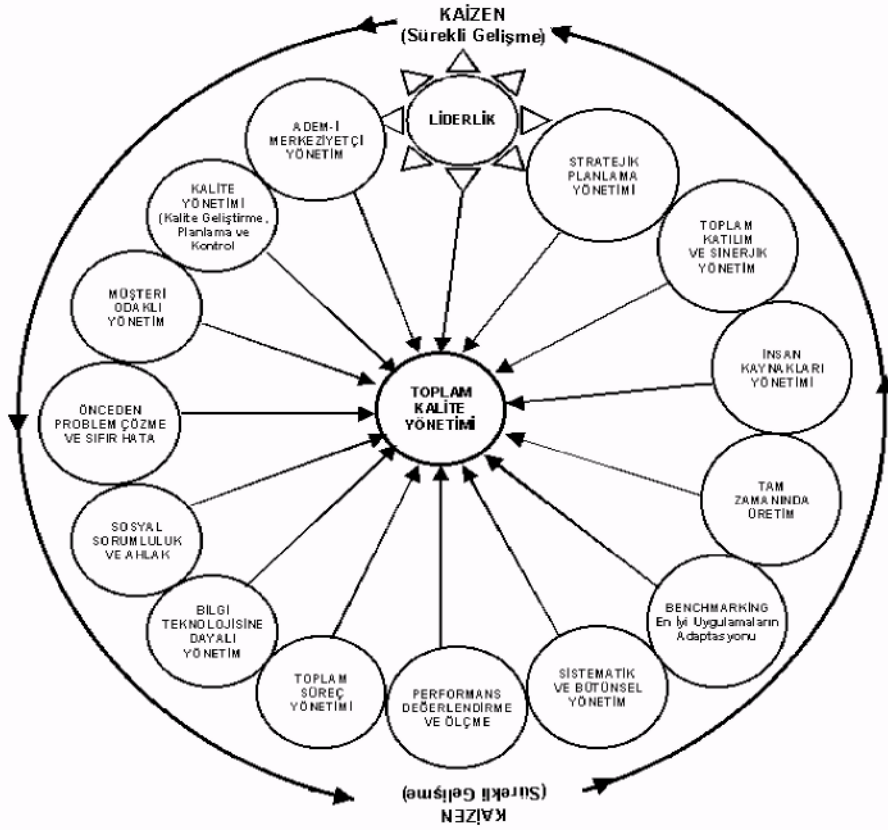
Toplam kalite yönetiminde "açık iletişim", "öneri sistemleri", "problem çözme" gibi konular da son derece önem taşımaktadır. Toplam kalite, geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak kalitenin nihai ürün aşamasında "muayene" yoluyla kontrol edilmesi yaklaşımının doğru olmadığını, kalitenin ürünün tasarımı aşamasından başlayarak sürekli olarak kontrol edilmesini savunmaktadır. Organizasyonda problemlerin en aza indirilmesi için çalışanların katılımı yoluyla (kalite çemberleri, öneri grupları vs.) problemlerin ve hataların daha ortaya çıkmadan önce çözümlenmesi gerekmektedir.

Toplam kalite yönetimi, günümüz bilgi toplumlarında bilgi ve iletişim teknolojilerinin en geniş bir şekilde kullanılmasının önemi üzerinde durmaktadır. Toplam kalite yönetimi, "bilgi destekli yönetim" anlayışını savunmakta, bu amaçla organizasyonda enformasyon toplama, enformasyon analizi ve değerlendirilmesi, enformasyon saklama konularının önemli olduğunu savunmaktadır. Rekabetin her geçen gün arttığı günümüzde "bilgi" rekabette üstünlük sağlayan en kilit unsurlardan birisidir. Bu çerçevede "araştırma ve geliştirme yönetimi", yenilik ve yaratıcılık yönetimi" toplam kalite yönetiminin temel boyutlarıdır.

Toplam kalite yönetimi aynı zamanda sürdürülebilir kalkınma için etkin bir çevre yönetiminin gerekli olduğu üzerinde de durmaktadır. Çevre ahlakı, toplam kalite yönetiminin temel boyutlarından birisidir.

Toplam kalite yönetimi "yalın organizasyon" ve "öğrenen organizasyon" oluşturulmasının önemi üzerinde de durmaktadır. Yalın organizasyon, organizasyon yapısının sadeleştirilmesini ve basitleştirilmesini, merkeziyetçi ve hiyerarşik organizasyon yapısı yerine adem-i merkeziyetçi ve katılımcı organizasyon yapısının ikame edilmesini savunmaktadır. Öğrenen organizasyon ise sürekli eğitime ve bilgiye önem veren ve bunlara yatırım yapan bir organizasyonu ifade etmektedir.

Toplam kalite yönetimi aynı zamanda mükemmel bir organizasyon yaratılması için globalleşme gerçeğinin göz ardı edilmemesi gerektiğinin bilinci içerisinde uluslararası pazarlara kenetlenmenin zorunlu olduğunu bilen ve rekabete dayalı olan organizasyonlar yaratılmasını da savunmaktadır. "Global organizasyon", aynı zamanda her türlü kriz ve olağanüstü ortamlara önceden hazır olan "çevik organizasyon" olmak zorundadır.



Şekil 3.3 :Toplam Kalite Yönetiminin Boyutları

### 3.6 Toplam Kalitenin Yönetimin Uygulama Aşamaları

Toplam kalite yönetiminin uygulanabilmesi için aşağıdaki basamakların takip edilmesi uygun olacaktır (Yıldız,1994).

**1.Aşama:** Yöneticilerin İkna Edilmesi: Toplam Kalite yönetiminin uygulamaya konması üst düzey yönetimin işin içine girmesini gerektirmektedir.

**2.Aşama:** Kalite Organizasyonun Oluşturulması: Yöneticiler toplam kalite uygulaması faaliyetine katılır katılmaz bir kalite politikasını, stratejisini, programını, aksiyon planlarını ve özellikle örgüt yapısını oluşturmak zorundadırlar.

**3.Aşama:** Üst Düzey Yöneticilerin Katılımının Sağlanması: Üst düzey yönetimin onayının alınması, desteğinin ve katılımının sağlanmasında deneylerle olumlu sonuç verdiği bilinen, rasyonel iki aşamalı bir yöntem uygulanabilir.

Birincisi, üst yönetimin duyarlı hale getirilmesi, ikincisi de, kalite stratejisine üst yönetimin sahip çıkmasıdır. Toplam kalitenin başarısı üst yönetimin katılımına bağlıdır. Duyarlılığın sağlanması sonucunda tepe yönetimin toplam kalite uygulaması kararı almış ve kabul etmiş olması, kalite konusunda aynı ortak dili konuşur hale gelmesi ve bu yeni kalite tanımını benimsemesi, kalite yönetiminde kullanılan araçlar hakkında ilk bilgilere sahip olması önemlidir. Kalite hareketine şahsen katılmaya hazır olması ve tepe yönetimi ile kalite sorumlusunun örgütte aksiyonu başlatmasına yardımcı olması zorunlu olmaktadır.

**4.Aşama:** Yöneticilerin Eğitimi: Toplam Kalite uygulamasına hazırlıkta dördüncü aşama, yöneticilerin yöntemler ve bununla uyuşan araçlar konusunda eğitilmesidir. Bu eğitimin içeriği beş başlık altında toplanabilir. Toplam Kalite konusunda özel eğitim, grupları tanıma ve teşvik etme, sorunları çözme yöntemleri, iç-müşteri tedarikçi ilişkisi, kalite yönetimi ile ilgili araçlar.

İlk dört aşama, toplam kalite zeminin oluşturulma safhasıdır. Bundan sonraki aşamalarda artık, uygulamaya konma safhası başlayacaktır.

**5.Aşama:** Bilgilendirme: Bu aşamada çalışan tüm kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan tüm personele gerekli bilginin verilmesi gerekmektedir. Zira şeffaflık toplam kalitenin kilit bileşenidir.

Toplam kalite ile ilgili açıklamanın yapılması resmi bir açılış ve duyuru ile yapılmalıdır. Bunun bir çok nedeni vardır. Ancak en önemli nedenleri olarak; toplam kalite hareketinin genel yönetim nezdinde taşıdığı önemi onaylamak, aynı zamanda herkesin katılımına imkan verecek tarzda tüm çalışanlara doğrudan hitap etme imkanı vermek, yönetimin bu eyleme geri dönülmez şekilde angaje olmasını sağlamaktır.

Bu bilgilendirme işlemi dünya kalite gününde Cumhurbaşkanının ulusal televizyondan yapacağı bir konuşma ile yapılabilir. Bu bilgilendirme işlemi ulusal medya kuruluşları tarafından da desteklenmelidir.

**6.Aşama:** Personelin Eğitimi: Toplam kalite en üst düzeyde bulunan kişiden en alt kademede çalışan kişiye kadar herkesin katılımı ile gerçekleştirilebileceğinden tüm personel bu konuda eğitilmelidir. Ancak üst düzeye yapılacak eğitimden biraz farklılaşacak olan personelin eğitimi üç başlık altında toplanabilir. Örgütün kalite stratejisi eğitimi, müşteri tedarikçi ilişkisi eğitimi, grup çalışması eğitimi

**7.Aşama:** Personelin Katılımının Sağlanması: Çalışanların beyin gücünü harekete geçirmek ve onların kamu hayatı ve sonuçlarına katılmalarını sağlamak temel arzudur. Bu aşamada temel motivasyon kuramlarından yararlanılmalıdır.

**8.Aşama:** Çember Faaliyetlerin Başlatılması: Çember faaliyetleri kamu kurum ve kuruluşlarında başarı ile uygulama imkânını kazanması çalışanları buldukları birimlere daha fazla bağlanmalarını sağlayacak ve çalıştıkları kurumlarda eğlenceli bir iş ortamının oluşmasına imkân verecektir. Tüm kamu kurum ve kuruluşlarında başlayan çember faaliyetleri kamu yönetiminde yeni bir hareketlenmeye ve yeni bir dinamizm kazanılmasına neden olacaktır.

**9.Aşama:** Yetersizliklerle Mücadele Yollarının öğretilmesi: İşletmelerin yetersizliklerine nelerin sebep olduğunun tüm çalışanlara öğretilmesi ve bu yetersizliklerle nasıl mücadele edileceğinin gösterilmesi, personelin bağlı bulunduğu kamu kurum ve kuruluşlarda bu konularda odaklanmalarını ve mücadele etmelerini sağlayacaktır. Yetersizlik sebepleri, verimsizlik, kalitesizlik, maliyet vb... faktörler olabilir. Örgütlerde çalışanlar bunları sayısallaştırabildiği ölçüde sapmaların sebeplerini bulabildikleri ölçüde yetersizliklerle mücadele etme imkânını sağlamış olacaktır.



## 4. EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

### 4.1 Eğitimde Kalite Anlayışı

Eğitim kurumları da tüm diğer örgütlerde olduğu gibi üretmek zorundadırlar. Ancak eğitimin doğası gereği verimlilik unsurlarını mal üreten örgütler kadar açıklıkta ortaya koymak her zaman mümkün olmamaktadır. Kalite bir unsurun değil çok farklı değişkenlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Bundan dolayı, hiçbir kalite unsuru tek başına ele alınamaz. Eğitimde kaliteyi hem tasarımda kalite, hem de süreçte kalite şeklinde incelemek mümkündür. Tasarımda kalite, kaliteli bir ürün için gerekli unsurlardır. Kalite ve unsurları bir bütündür. Tasarımda kalite, hem çıktı (örneğin, öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılayan akademik bir program) hem de süreç ile (örneğin, müfredat, araç-gereç, planlama ve programı etkileyen diğer faktörler) ilgilidir. Çıktıda kalite, istenilen sonuçların başarılmaması anlamına gelir; örneğin, bütün eczacılık mezunları, iş yeri açma ruhsatı için yapılan sınavı geçerler. Süreçte kalite, tepeden tırnağa kadar örgütün fonksiyonlarında yer alan bütün basamakların, her bir basamağın örgüte katkısıyla istenilen hedefler doğrultusunda etkili bir şekilde çalışmasıdır.

Eğitim örgütlerinde, daha çok çıktıda (sonuçların değerlendirilmesi) ve tasarımda kaliteye dikkat edilmiştir. Süreçteki kaliteyle pek fazla ilgilenilmemiştir. Çıktıda kalitenin vurgulanması, birçok sürecin atlanmasına ve kalitenin oluşmasına olumsuz etki edebilir ve her zaman yeterli değildir. Ürün veya hizmetteki kaliteyi son aşamada kontrol etmek, klasik yönetim anlayışından kalma ve pahalı bir yoldur. Çoğu zaman da hatalı veya eksik üretimle sonuçlanabilir. Bir ürün üretildiğinde veya bir hizmet sunulduğunda, onu geliştirmenin tek yolu, onu daha üstün yapmaktır. Diğer yandan, eğer süreç uygun bir şekilde tasarlanır ve çalıştırılırsa, sonuçta ortaya kalite çıkacaktır. Eğitimde kalite için girdiler son derece önemli bir göstergedir. Girdiler gerçekten çok önemlidir fakat kaliteyi ortaya koyamazlar veya kaliteyi ölçemezler. Tasarım, süreçler ve çıktı uygun girdileri tanımlamaktadır. Uygun olmayan, yetersiz girdiler sistemi sınırlandırırken; uygun girdiler, sistemi maksimum düzeye çıkarır.

Kalite, geliştirme görüşünden hareketle bir örgüte, çeşitli süreçlerin bir araya gelmesidir diyebiliriz. Bir sürecin niçin varolduğunu bilmek, onu geliştirmenin ilk adımıdır. Genellikle bir örgütte sürecin amacının ne olduğu unutulur, süreç kendi haline terk edilir. Bir varoluş nedeninin ötesinde bütün süreçler, hizmet sunacağı kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak için de vardır. Bir örgüt, her bir sürecin varoluş nedenini, her bir sürecin kime hizmet sunacağını ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının ne olduğunu belirlemek zorundadır(Özdemir,2002).

## **4.2 Eğitim Kurumlarında Kalite Göstergeleri**

Eğitim etkinliklerinin farklı düzeylerde ve alanlarda gerçekleştirilmesi nedeniyle kalite göstergeleri de amaca ve alana göre değişmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalarda bazı temel kavramlar kalite göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Eğitim kurumlarında temel kalite göstergeleri şunlardan oluşmaktadır(Ünal, 1999):

1. Öğretmen
2. Öğrenci
3. Fiziki ortam ve teknoloji
4. Yönetici
5. Program

Bu faktörler bir bütün olarak kaliteyi etkilemektedir.

### **4.2.1 Öğretmen**

Eğitim kurumlarında öğrenciyi en çok etkileyen öge öğretmendir. Bu nedenle öğretmenler büyük sorumluluğa sahiptir. Öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılama, bilgi ve teknolojideki yeni gelişmeleri anlama ve öğretimi buna göre planlama ve düzenlemede yeterli olabilmesi için öğretmenler çağdaş gelişmelere uygun olarak nitelikli yetiştirilmelidirler. öğretmenlerin,

öğrencilerin gerek kişiliklerinin gelişmesinde gerekse öğrencinin isteklerinin artırılmasında ve meslek seçmelerinde büyük etkileri olduğu açıktır. Toplumsal gelişmeler ve beklentiler doğrultusunda öğretmenin bilgi aktarma rolü yerini rehberliğe, yol göstericiliğe bırakmaktadır. Teorik bilgilerin uygulama ile desteklenmesi, güncel konuların izlenmesi ve kullanılması, derse gönüllü katılımı sağlama, ılımlı destekleyici bir tutum gösterme sınıfta etkili bir öğretim yapılmasını sağlayacaktır. Bunlar öğretmenin çağdaş gelişimi ile olabilir.

Radikal eğitim reformu taraftarı olmayanlar bile (örneğin, programlanmış öğretim ve interaktif radyo gibi alternatif öğrenme teknolojilerinin işbirliğiyle yetersiz öğretmenleri kullanma gibi) kaliteli öğretmenin önemini kabul etmektedirler. Kaliteli bir sistemin arkasında her zaman kaliteli öğretmen vardır. Öğretmen kalitesinin en yaygın göstergelerini şekillendiren öğretmen özellikleri:

- Ülkenin resmi eğitim durumu
- Öğretmen eğitim durumu
- Yaş / deneyim/cinsiyet
- İşi bırakma / Geri dönme
- Uzmanlaşma
- Konu uzmanlığı ve hizmetiçi eğitim
- Sözel yeterlik
- Eğitime yönelik öğretmen tutumları

İlk iki özellik, öğretmen olacak birinin resmi olarak öğretmenliğe hazırlanmasının kalitesiyle ilgilidir. Hem akademik eğitim ve hem de öğretmen eğitimindeki kalite düzeyinin, öğretmenin bilgisiyle ve bildiklerini öğrencilere aktarma kabiliyetiyle olumlu yönde bir ilişkiye sahip olduğu düşünülmektedir.

Yeterli: Görev yaptığı düzey ve öğretim türüne uygun akademik ve öğretmen eğitim formasyonuna sahip.

Yeterli Düzeyin Altında: Görev yaptığı düzey ve öğretim türüne uygun akademik bilgiye sahip fakat öğretmen eğitim formasyonu olmayan.

Yetersiz: Ne akademik ne de öğretmen eğitim formasyonuna sahip. Daha yeterli öğretmenlerin çalıştığı okullarda yüksek kazanım yeterliklerinin marjinal maliyeti, artan marjinal sınıf çıktılarıyla dengelenir. Daha fazla öğretmenin yeterlik düzeyini yükseltmek için gerekli öğretmen eğitim programları ve akademik programların oluşturulması ve yaygınlaştırılması son derece zaruri bir ihtiyaçtır. Duygusal olgunluk ya da deneyim doğrudan ölçülemediği zaman, öğretmenin yaşı, ya duygusal olgunluk ya da deneyim için kullanılan vekil bir göstergedir. Aynı zamanda pek çok kültürde, öğretmenin yaşı, öğretmene öğrenci, veli ve toplum tarafından gösterilen saygının ve öğretmen otoritesinin önemli bir belirleyicisidir. Bu otorite ve saygı olmaksızın, bir öğretmenin eğitim ve öğretim hedeflerini gerçekleştirme derecesi de yetersiz olabilir. Bir kavram olarak deneyim, öğretmenin maruz kaldığı resmi ve resmi olmayan öğrenme fırsatlarından zamanla kaynaklanan becerilerin somutlaşmış halini ifade eder. Bununla birlikte deneyim, birinin öğretmen olarak geçirdiği yıllara göre özelleşir.

#### **4.2.2 Öğrenci**

Öğrenciler, eğitim sisteminin hem girdileri hem de çıktılarıdır. Kalite öğrencinin hem bilgi düzeyi, hem öğrencinin aldığı öğretim düzeyi ve alanına göre konuları öğrenme isteği, hem de gereken davranış ve sorumluluğu gösterebilecek durumda olması ile yakından ilgilidir.

Öğretmenlerden doğrudan etkilenen öğrencilerdir. Öğrenci okulda sadece çeşitli bilgi ve beceriler değil, değerler, görüşler ve davranışlar öğrenir ve bunlar öğrencinin kişiliği üzerinde bilgi ve beceriler kadar etkilidir. Öğrencilerin kalitesi kendi çabaları ile öğretimden elde edilebilecek üst düzeyde faydayı elde etmelerine bağlı bulunmaktadır.

### 4.2.3 Fiziki Ortam ve Teknolojiler

Bir eğitim ortamı, eğitim etkinliklerine dolaylı ya da dolaysız katkıda bulunan öğretmenden veliye, yöneticiden hizmetliye kadar olan insangücü de öğretme-öğrenme yardımcıları olan araç-gereç eğitim etkinliklerinin meydana geldiği bina, tesisler, atelyeler, derslikler, laboratuvarlar vb. öğeleri kapsayan kaynaklardan oluşur. Öğrenme, öğrenci ile onu saran çevre ile karşılıklı etkileşim sonucu oluşacağından tüm bu öğeler belli eğitim hedefleri doğrultusunda ve bir sistem bütünlüğü içinde kullanıldığında öğretme-öğrenme süreçlerinde daha iyi sonuçlar alındığı bir gerçektir. Öğretme ortamında öğrenciye sunulacak içerik ve kazandırılacak yaşantılar bilinçli olarak seçilmeli ve ortam ona göre düzenlenmelidir. Kalite üzerinde en önemli etkenlerden biri olan eğitim ortamında kullanılan teknolojilerin çağa uygunluğu çok önemlidir. Fiziksel yapılar ve sınıfların tasarımının üst düzey becerileri öğrenmeye uygun olmaması, iletişim ve takım çalışması için engel oluşturmaktadır.

#### *Tesisler*

Tesis özellikleri, mekanın boyutları ve özel kullanım imkanlarının varlığı (dinlenme alanları, laboratuvarlar, teknik birimler vb.) gibi iki konuya ayrılabilir. Bir okul girdisi, kalitenin bir göstergesi ve potansiyel etkililiğin bir belirtisi olarak en önemli fiziki özellikler, her okul başına düşen öğrenci, sınıf başına düşen öğrenci ve okulda her metre kareye düşen öğrenci gibi faktörlerce belirlenen mekanın kullanım ölçümleridir. Bir ülkede normal ortalama bir sınıfa düşen öğrenci sayısı bilindiğinde, bir sınıfın sahip olduğu öğrenci sayısı hakkında bir yorum yapılabilir. Okulun laboratuvara, yönetici ofisine, kantin vb. gibi alışveriş merkezine, lavabolara, bir mutfağa vb. şeylere sahip olup olmadığı okulun etkililiği açısından önemli göstergelerdir.

#### *Donanım*

En önemli donanım çeşitleri: fizik ve doğal bilimler için laboratuvarlar, ağaç işleri, metal işleri, elektronik, uygulamalı mühendislik ve konulara ilişkin mesleki ve teknik donanımlar, öğretime destek olmak amacıyla kullanılan görsel-uzaysal donanımlar (radyo, tv, film projektör, kaset çalar, tepegöz, video, bilgisayar, kompakt disk).

## ***Eğitimsel Materyaller***

Sınıf başarısının bir belirleyicisi de eğitim materyalleri ve bunların etkin kullanımınıdır. Öğretmenler, ders kitaplarını, programlanmış materyalleri takip ederek veya diğer öğretimsel destekleyicileri kullanarak (haritalar, diyagramlar, özel konu kitapçıkları, çalışma kağıtları) öğretim için sınıf organizasyonun bağlı bulunduğu prensiplerin değerlendirmesini ve yeni bilgileri kazanır. Çok iyi tasarlanmamış bir materyalde bile, gizli bir mantık vardır ve geliştirilmiş metotlar bilinçli öğretmenler tarafından zamanla kazanılır. Öğretimsel materyal mevcudiyeti ve maliyeti, kalite ve etkililiğin yaygın olarak kullanılan göstergelerindedir.

### **4.2.4 Yönetici**

Yönetici kurumsal gelişmede temel ögedir. Okullarda yöneticilerin öğretimin kaliteli olması için yapacakları en önemli katkı öğretim kadrosunun moral düzeyini üst seviyede tutmak, çalışma isteklerini artırmaktır. Okuldaki iş disiplini sağlayarak verimin artması yolunda öğretmene yardımcı olmak gerekmektedir.

Okul yöneticisi bir yönetici olmaktan çok bir öğretim lideri olarak etkinlik göstermelidir. Okulun asıl işlevinin farkında olma, okulun amaçlarını personele yorumlama, öğretmenleri sınıflarında ziyaret etme, onlara rehberlik ve destek verme, öğretimin kesintiye uğramaması için gerekli önlemleri alma vb. etkili yöneticilerin temel uğraşlarıdır. Kendi okullarının başarısı yolunda açık bir vizyona sahip okul yöneticileri, bu vizyonu iletmek için çalışır, kendi öğretmenlerinin ve diğer yöneticilerin okullarındaki kaliteyi geliştirmedeki çabalarını destekler. Eğitimciler eğitimin kalitesini yükseltmeyi amaçlayan kural ve standartlar geliştirmeli, bunların her düzeydeki yönetici tarafından benimsenip uygulanması sağlanmalıdır.

Yönetici yeterliğini göstermek için kullanılan en yaygın ölçü, yöneticinin eğitimsel düzeyidir. Aynı zamanda yaş, çalışma süresi veya yönetici olarak geçirdiği yıl sayısı da göz önüne alınır. Yöneticilerin kişisel yeterliklerinin yanı sıra, eğitimsel yöneticilik kapasitesi, örgütsel yapının uygunluğunu, hiyerarşik sisteme karşı bireysel ve grup tutumlarını, mevcut kişisel güdülerin düzeyi ve veri bulundurma ve kullanımını kapsar.

#### **4.2.5 Program**

Eğitim programları okulun tüm etkinliklerinin odak noktasını oluşturur. Eğitim programlarının niteliği, okulun tüm etkinliklerinin niteliğini etkiler, uygulanan öğretim programları, oluşturulan ders programı ve içerikleri öğrencinin kapasitesi ve yeteneklerine uygun olduğu ve program öğrencinin ilgi ve ihtiyaçlarına hitap ettiği oranda öğrenci başarılı olur. Günümüzün koşullarına cevap verebilecek eğitim, kuşakların yaptıklarını yineleyen değil, yaratıcı yeteneği olan insanları yetiştirmeyi amaçlamalıdır. Bunun içinde eğitim öğretim etkinlikleri, bireyleri her gün değişen koşullara uyum sağlayacak nitelikte donatılmalıdır. Bu anlayışa göre eğitimde nitelik arayışına giren her eğitim kurumunun, programlarını çağdaş hale getirmek için yeniden düzenleme çalışmalarına girmesi, öncelikle bilişsel, duyuşsal ve devinsel davranışlar olarak hedeflerini belirlemesi, bu hedefleri davranışlara dönüştürerek sistemin bir ürünü olarak öğrencilerin kazanmaları gereken davranışlar ortaya koymalıdır. Artık “öğrenci merkezli” program anlayışına geçiş sağlanmalıdır. Öğretim programları güncelleştirilmiş çağdaş programlar düzeyine erişmedikçe kaliteden söz etmek mümkün olamayacaktır.

#### **4.3 Toplam Kalite Yönetimine Ulaşmada Kullanılan Yöntemler**

Toplam kalite yönetimine ulaşmak için kullanılan yöntemleri yedi başlık altında toplanabilmektedir. Bunlar(Gencel, 2001);

- Kalite çemberleri
- Benchmarking (kıyaslama)
- Toplam Kalite Kontrol
- Kalite Güvence sistemi
- Tam katılım
- Veriler ve istatistiki süreç kontrolü

### 4.3.1 Kalite Çemberleri

Toplam kalite yönetiminin en temel özelliklerinden birisini takım çalışması oluşturmaktadır. Kalite kontrolleri bir anlamda kalitenin nasıl arttırılabileceğini iyi bilen kişilerin faaliyetleri gerçekleştirmesidir. İşte kuruluşlarda çalışanların, iş süreçlerinin ve kalitenin geliştirilmesine katılımlarını sağlamak için küçük çalışma grupları oluşturulmaktadır.

Oluşturulan küçük çalışma grupları, "sıfır hata hareketi", "çalışma grupları", sürekli geliştirme grupları", kalite çevrimleri, kalite kontrol halkaları", "kalite çemberleri", "kalite kontrol çemberleri" şeklinde değişik adlarla anılmaktadırlar. Bu gruplar çalışmada "kalite çemberleri" olarak adlandırılmaktadır.

Gruplar problem çözme konusunda örgütlerin sahip olduğu en etkili araçlardır. Çünkü çabanın ortak olması sonucu bireyler daha hızlı çözüm üretirler, iyi bir lider bireyin performansını arttırabilir, bazı problemlerin çözümü için ortak çalışma gerekebilir veya takımların yaptıkları öneriler, bireysel kaynaktan gelen önerilerden kolektif olması açısından daha fazla etkili olabilmektedirler.

Kalite kontrol çemberlerinin amaçları şöyle sıralanabilir; verimliliği arttırmak, kaliteli ucuz mal ve hizmet üretmek, hatalı üretimi minimize etmek, çalışanlar arasında daha sağlıklı ve güvenilir çalışma ortamı oluşturmak(TERZİ,1995).

Kalite çemberlerinin belirlenen hedeflere ulaşabilmeleri için çalışma gruplarının gönüllüler arasından seçilmesi, grup üyelerinin dayanışması, grupların yönetim tarafından desteklenmesi ve sürekli eğitilmeleri gerekmektedir.

### 4.3.2 Benchmarking

Benchmarking, performans düzeyini arttırmak için bir organizasyonun kendi içinde ve/veya diğer organizasyonlardaki "en iyi uygulama (best practice)" yi tespit ederek kendi organizasyonuna uyarlamasıdır. Benchmarking, sadece kıyaslama yapmak değildir. Bu çerçevede benchmarking kavramını "en iyi uygulamaların adaptasyonu" olarak tanımlanabilmektedir(AKTAN , 1998).



Benchmarking kuruluşlara en iyi uygulamaları öğrenme ve uygulama olanağı verir. Bilgi değişimini sağlar. İyiye doğru başka neler yapılabileceği konusunda yöneticilere yeni ufuklar açar. Kuruluşlarda büyük bir özendirici güç oluşturur. Başka kuruluşlarda ulaşılan yüksek performans standartlarını görmek ve yollarını öğrenmek, çalışanları güdüler, değişimlere dirençlerini azaltır(AKAL ,1995).

Benchmarking uygulamasında hedef en iyi olabilmektir. Kıyaslama süreci; en iyi uygulamayı yapan firma veya birimin tespit edilmesi, hedefi başarmak için programlar ve projelerin oluşturulması, performansın izlenmesi aşamalarından geçmekte ve bu döngü sürekli olarak tekrar edilmektedir.

### **4.3.3 Toplam Kalite Kontrol**

Toplam kalite kontrol; müşterilerin bütün ihtiyaçlarını iktisadi düzeyde karşılayabilen, pazarlamaya, mühendisliğe, üretim ve hizmete kapsam teşkil edecek bir örgütteki farklı grupların kalite geliştirme, kaliteyi geliştirmeyi devam ettirmeyi bir bütün halinde bir araya getirmek için kurulan etkin bir sistemdir. Toplam kalite kontrol (TKK) üretim hattı personeli, büro personeli, satıcılar ve hizmet personeli aracılığıyla bütün örgüt işgörenleri ve işçi temsilcileri için pozitif bir kalite motivasyonunun temel esaslarını sağlamaktadır. Güçlü bir kalite kontrol, geniş bir şekilde verimliliği iyileştirmeyi başarmak için bir örgütün faydalandığı en büyük güçtür. Kalite kontrol, kalite güvencesi felsefesini yalnızca üretimde değil, örgütün bütün alanlarında geliştirmeyi hedeflemektedir. İşe yaramaz bir değere sahip süreçleri ortaya çıkarıp elemine etmeyi amaçlamaktadır. Kalite kontrol, sistemleri mükemmelleştirmek aracılığıyla sürekli gelişme sağlamaktadır.

TKK, işletmenin bütün girdilerinin (bilgi, malzeme, işçilik ve ekipman) kalitesinin iyileştirilmesine dayandırılır. Girdilerin kalitesi yükseldikçe, süreçlerde kusurlu oluşumu engellenecektir ve böylece kusurlar bir sonraki sürece geçmeyeceği için, her sürecin etkinliği en üst düzeyde olacaktır(BOZKURT,1994).

Toplam Kalite kontrolü ile organizasyondaki değişik grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma çabalarını müşteri tatminini de göz önünde bulundurarak üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmeleri için etkili bir sistem oluşturulmaktadır.

#### **4.3.4 Kalite Güvence Sistemi**

Kalite sistemi, işletme yönetim sisteminin bir alt birimidir. Çünkü kalite sistemi bir ürün veya hizmet için kurulur. İşletmenin birden fazla ürünü varsa her biri için ayrı ayrı kurulur. Kalite sisteminin temeli müşteri tatmini olduğuna ve her üründen müşteri beklentileri farklı olacağına göre kalite sistemi de farklı olacaktır. Müşteri beklentilerini karşılamak amacıyla kurulan bu sisteme "kalite güvence sistemi" denmektedir(ÖZEVREN ,1997).

Organizasyonların müşteri beklentilerine cevap verirken sahip oldukları kalite sisteminin belirli standartlara endekslenmesi kuruluş ve müşteri açısından ilerleyen zamanlarda da mal ve hizmetlerde yine aynı kalitenin bulunacağı inancını sağlamaktadır. Aynı zamanda da kuruluşun üretmiş olduğu mal ve hizmetleri ilk defa kullanacak olan müşterilerde üretilen mal ve hizmetin belirli kalitede olduğu izleniminin oluşmasını sağlayacaktır.

Kalite güvence programları geliştirmek isteyen işletmeler için kalite güvence standartları yol göstermektedir. İşletmelerde kalite güvence sisteminin kurulmasına yönelik olarak Türk Standartları Enstitüsü(TSE), 1987 yılında Uluslararası Standart Kuruluşu'nca uluslararası standart kabul edilen ve halen Avrupa Birliği ülkelerinde de uygulanan standartların Türkiye' de uygulanabilirliğine yardımcı olmaktadır.

ISO 9000 standartları serisi kuruluşların iç ve dış kalite güvencesi ihtiyaçlarının karşılanabilmesi amacı ile kalite yönetimi ve güvencesi modelleri ile bunlara ilişkin temel şartları tanımlar. Her ne kadar adında "standart" sözcüğü bulunsada ISO 9000 serisinin amacı kuruluşlara standardize edilmiş kalite yönetimi ve güvencesi modelleri vermek olmadığı gibi zaten bu, pratik olarak da mümkün değildir. Her kuruluş, kendi yapısına, üretim türü ve şekline, müşteri ihtiyaç ve beklentilerine vb. uygun olarak kalite sistemini kurmalı ve geliştirmelidir (PEŞKİRCİOĞLU ,1995).

ISO(International Organization for Standardization), teknik komitelerinin aktif üyeleri; ABD, İngiltere, Kanada ve Fransa' dır. Üye ülkeler teknik komitelerde temsil edilme hakkına sahiptir. Bir yayının uluslararası standart olarak kabulü, üyelerin en az %75' inin "olur" vermesiyle mümkündür. Standartlar en az 5 yılda bir gözden geçirilir. ISO standartlarının dört hedefi vardır. Bunlar; standartların evrensel kabul görmesi, diğer dokümanlara uyum sağlanması, az revizyon gereği göstermesi ve esnekliktir(AKGÜL ,1999).

ISO 9000 standartlarının bir takım temel özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilmektedir[2].

- Yönetimin sorumluluğu,
- Kalite sistemi,
- Sözleşmenin gözden geçirilmesi,
- Tasarım kontrolü,
- Doküman ve veri kontrolü,
- Satın alma,
- Müşterilerin temin ettiği ürünün kontrolü,
- Ürün tanımı ve izlenebilirliği,
- Proses kontrol,
- Muayene ve deney,
- Muayene, ölçme ve deney teçhizatının kontrolü,
- Muayene ve deney durumu,

- Uygun olmayan ürünün kontrolü,
- Düzeltici ve önleyici faaliyetler,
- Taşıma, depolama, ambalajlama, muhafaza ve sevkıyat,
- Kalite kayıtlarının kontrolü,
- Kuruluş içi kalite tetkikleri,
- Eğitim,
- Servis,
- İstatistik teknikleri.

ISO 9000, kuruluşların düzgün kayıt tutmalarını gerektirmektedir. Kuruluşun "ne" olduğunu ortaya koymakta, "nasıl" olması gerektiğini sorgulamamaktadır. Bütün kuruluşlar için bir yol gösterici olup dokümantasyon çalışmasıdır. Kurumun faaliyetlerini düşünmesini sağlamaktadır.

ISO 9000, bir kuruluşun kaliteyi etkileyen tüm süreçlerinde, kalitesizliğin oluşmasını önleyici bir kontrol düzeni kurarak, bu süreçlerde insan, makine, bilgi unsurları arasındaki eşgüdümün en uygun kalite-verimlilik-maliyet bileşiminde sağlanabilmesi için gerekli teknik ve yönetsel prosedürlerin oluşturulmasını ve kullanılmasını sağlayan, yani kalite güvencesini sağlayan uluslararası standartlara uygunluk niteliği taşıyan bir araçtır. ISO 9000 standartları toplam kalite ile birlikte uygulanırsa başarısı daha da artacaktır. Bu nedenle ISO 9000 uygulamaları anahtar performans araçlarından biridir(AKAL , 1995).

ISO 9000 kalite güvence sistem standartları, müşteri gereksinmelerine en iyi cevap verebilecek bir yapının kurulmasını sağlamaktadır. Böylece aynı amaca hizmet eden toplam kalite yönetimine bir taban oluşturmaktadır. ISO 9000 standartları, karlılığı ve verimliliği

arttırdığı, etkin bir yönetim sağladığı, müşterilerce talep edildiği için büyük önem taşımaktadır.

#### **4.3.5 Tam Katılım**

Toplam Kalite Yönetiminin en temel karakteristiklerinden biri çalışanların kaliteye bağlılığının ve süreçlere katılımının sağlanmasıdır. Toplam kalite yönetiminde çalışanların katılımını sağlamak üst yönetimin sorumluluğu altındadır. Üst yönetimin bu amaçla kuruluşun vizyon, politika, hedef ve stratejilerini belirleyerek tüm organizasyona iletmesi, gerekli organizasyonel düzenlemeleri yapması, kaynak tahsis etmesi, eğitim olanakları sağlanması, adil ve objektif bir basan değerlendirme ve ödüllendirme sistemi kurması gerekmektedir. Dolayısıyla liderlik, motivasyon, performans değerlendirme, karar alma, ödüllendirme gibi organizasyonel süreçlerin hem çalışanların kaliteye inanmaları ve bağlanmalarını sağlayacak hem de toplam kalite felsefesine uygun bir çalışma tarzına zemin oluşturacak şekilde düzenlenmesi önem taşımaktadır.

Toplam kalite yönetiminde, herkesin etkin katılımı önemlidir. Katılım, sadece kalitede sürekli gelişim için değil, motivasyon artırıcı ve eğitsel katkısı bakımından da önemlidir. Personelin motivasyonu, yerine getirecekleri görevleri ve bunların faaliyetleri destekleme şeklini anlamayla başlar. Kalite çalışmalarına herkesin katılımını sağlayacak bir takım ruhunun oluşturulması kaliteyi arttırmakla kalmaz, aynı zamanda kişilere yüksek bir moral de sağlar(AKGÜL ,1999).

Günümüzde çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp düşüncelerini ifade ve bu konularda fikirlerinin alınmasını talep etmektedir. Yönetilenlerdeki bu tutum değişikliğinin başlıca nedeni, kültür düzeyi ve bilgi seviyesi yükselen çalışanların "başkaları tarafından yönetilen bir araç" durumunda olmak istememeleridir(PEKER ,1996).

Toplam kalite yönetiminde tam katılım, kalitenin herkesin işi olduğu anlayışına dayanmaktadır. Bu nedenle toplam kalite yönetimi önceliği insana vermektedir. Böyle bir yaklaşım ile yöneticiler ve tüm personel daha etkin ve verimli çalışmaktadırlar.

#### 4.3.6 Örgüt Kültürü

"Kültür" bir örgütün üyelerince algılanan hissiyatı ile veya bu üyelerin rollerini ve ilişkilerini belirleyen iklimi ile ilgilidir. Kültür ayrıca bir örgütün amacını, fonksiyonunu destekleyen değerleri, davranışları düzenleyen biçimleri, faaliyetleri karakterize eden sosyal karşılıklı etkileşimi de içerir. Bir örgütün kültüründeki değişiklik genellikle hem yönetim hem de çalışanlarca yanlış anlaşılmaktadır. Bununla beraber, toplam kalite yönetimindeki kalite kültürü yalnızca örgütteki herkesin çoğu zaman kalite kavramıyla düşünceği, hareket edeceği ve kalite hissine sahip olacağı biçimde birleştirilmiş bir yaklaşımdır(KÖSEOĞLU vd.,1994).

Geleneksel örgüt yapısı bir dizi temel varsayıma dayanmaktadır. Endüstriyel model, kişilerin çok az yetenekli olduğu ve eğitim için yeterli zaman ya da kapasiteye sahip olmadıkları varsayımına dayanmaktadır. Bu varsayım, işçilere verilen iş ya da görevlerin çok basit olmalarını gerektirmektedir. Ayrıca insanlar sadece bir tek ve anlaşılması kolay bir şekilde çalışmaktadırlar(HALİS,1999).

Bilindiği gibi örgütler de bireyler gibi sosyal varlıklardır. Bunlar da doğarlar, büyürler ve yaşlanırlar, hatta ölürler. Bilim ve teknolojiye sürekli gelişmelere ayak uyduramayan örgütler, doğal olarak eskimekte, demode olmakta ve başka bir deyişle, teknolojinin sağladığı verim ve etkinlik düzeylerinin gerisinde kalmaktadırlar. Bu sonuç, örgütlerin miktar ve kalite bakımlarından üretimlerinin, yeni teknolojilerle boy ölçüşmemesine neden olmaktadır. Sonuçta, rekabet olanaklarını yitiren örgütler, zarar etmekte ve bazen de iflasla karşılaşmaktadır. Yönetimlerin etkinliklerini korumaları; yapıların, teknolojinin ortaya koyduğu yeniliklere göre modernize etmeleri ile mümkündür. Bu durum, tüm örgütleri bir bakıma ,"yeniden yapılanma süreci" ile karşı karşıya bırakmaktadır(KALKANDELEN, 1998).

Toplam kalite yönetimi, örgütsel yapıyı dönüştürmeye örgütsel kültürü değiştirerek başlamaktadır. Bu, zamanla organizasyonun davranış modelinde bir değişime yol açarak, organizasyonda yaşam modeli olarak kalite yönetimini ön plana çıkarmaktadır. Bu geçiş sürecinin başarılı bir şekilde uygulanması organizasyonun davranışında değişim için entegre olmuş bir modelin geliştirilmesini ve mevcut örgütsel kültürün yeniden düzenlenmesini talep

etmektedir. Bir organizasyonun kültürü, örgütsel yapının önemli bir belirleyicisi olduğu için kararların nasıl alındığını ve organizasyonun geliştirdiği stratejilerin çevre ve diğer değişkenlerle nasıl ilişki içinde olduğunu anlamak büyük bir önem taşımaktadır(ALAGEYİK, 1997).

Kalite yönetimi, organizasyonun bütününde yeni bir iş kültürü ve anlayışının benimsenmesine paralel olarak yürümektedir.

#### **4.3.7 Veriler ve İstatistikî Süreç Kontrolü**

Toplam kalite yönetimi, kalitenin gelişimini verilere dayanarak sağlamaktadır. Verileri düzenli olarak toplamak, depolamak ve analiz etmek gerekmektedir.

Analizlerde değişik teknikler kullanılmaktadır. Kullanılacak olan teknikler, kalitesizliğin giderilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Uygulanacak olan tekniklerin başarısı, sorunun tam olarak anlaşılması ve tekniklerin hangi aşamalarda kullanılacağına yanıt bulunmasıyla mümkün olabilecektir. Sorunun ortaya konabilmesi ve başarının elde edilebilmesi için yedi önemli aşamanın gerçekleşmiş olması gerekmektedir. Bu aşamalar aşağıdaki gibi sıralanabilir(TÜTÜNCÜ,1998);

- Süreç analizi ve dokümantasyon
- Fikir üretimi
- Veri toplanması
- Sorun çözümü
- Analiz
- Fikir desteği
- Uygulama

Bu aşamalar gerçekleştiikten sonra sorun belirlenip başarı elde edilebilmektedir.

#### **4.4 Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Eğitime Uyarlanması**

##### **Müşteri ve tedarikçiye odaklanma:**

Okullar müşterileri olan öğrenci, öğretmen, veli, çevrenin beklentilerini karşılamalıdır. Kalite okullarında ve kalite toplumlarında her birey hem müşteri hem de tedarikçi konumunda olduğunu bilerek sistemin yüksek performans gösterip gelişmesi için gerekli bilince sahip olmaları, kendilerine düşen sorumluluk ve rolleri üstlenmelidir. Okulda verilecek eğitim-öğretimde öğrencilerin en üst düzeyde yararlanabilmesi için velilerle ortak çalışmaya girişmek kalite okullarını temel ilkelerinden biridir. Öğrenciler, kendi gelişim ve öğrenme süreçlerini yönetmek durumundadır.

Öğrenci ve öğretmenleri odaklanacakları konu; kısa süreli öğrenmenin bilimsel niteliği ve çağdaşlığı tartışılan not verme sistemi yerine sürekli, plânlı ve uzun dönemli entelektüel gelişimlerini ve yeteneklerini sergilemek olmalıdır.



Çizelge 4.1: Müşteri-Tedarikçi İlişkisi

<b><u>Müşteriler</u></b>	<b><u>Tedarikçiler</u></b>	<b><u>Hizmetler</u></b>
Öğrenciler	Öğretmenler	Sistem yönetimi program geliştirme danışmanlık liderlik materyal ve malzeme
	İdareciler	Sistem analizi ve geliştirmesi materyal ve malzeme
	Bakanlık, İl ve İlçe Milli Eğt. Müdürlüğü	Politika
Öğretmenler	İdareciler	Materyal ve malzeme

Eğitimde müşteri odaklılığının bir yönü sınıf içi uygulamalarda ön plâna çıkmaktadır. Öğretmen-öğrenci ilişkisi yeniden tanımlanmalıdır. Öğretmenlerin amacı çağdaş eğitimi desteklemek olmalıdır. Öğretim, öğrenci merkezi olmalıdır. Aktif öğretim sistemine göre öğrenciler bilgiye araştırma ve keşfetme yolunu kullanarak ulaşırken, öğretmen baskıcı ve otoriter bir figür olmaktan çok öğrencinin gelişimini ve ilgisini izler durumundadır. Okul yöneticileri, okuldaki süreçlerin düzenlenmesi ve çalışanların geliştirilebilmesi için TKY ilkeleri ve uygulamaları konusunda iyi eğitim almış olmalı; öğretmen ve öğrencilerle, personelle, velilerle ve çevresiyle, kuruluşlarla takım çalışması ve iş birliği yapabilmelidir. Daha üst birimler ise okul yöneticilerinin en büyük destekçisi olarak uygun politikaları hayata geçirmek durumundadır. İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürleri, bölgelerdeki okulların yöneticileri ile takım çalışması başlatarak gerekli bilgiyi örgüte ulaştıran aracı üst kurumlardır. Bu düzeyde de eski kontrolcü ve otoriter yönetim anlayışı, yerini takım çalışması modeline ve tüm sistem fertlerine sürekli geliştirilmesi yöntemini bırakacaktır(MEB, 2001).

## **Sürekli Gelişme:**

Okulları da kapsamı içine alan toplam kalite örgütlerinde, sistem çalışanlarının ve onların yaşamlarındaki diğer insanların da kendi öz-gelişimlerine yönlendirilmeleri gereklidir.

Eğer okulların gerçek birer öğrenme örgütü olmaları bekleniyorsa, yatırımcılarla ve politikacılarla gerekli iletişim kurulması; sürekli araştırmalar yapıp bilgi toplanması, kalite çemberleri kurularak gerekli eğitimi sağlama konularının, zaman ve para gibi gerekli kaynaklarla desteklenmesi gerekmektedir. Gizli yetenekleri keşfetmek ve önceden kazanılan bilgi, beceri ve anlayışı arttırmak yerine, okullarımızın; öğrencilerin başarısızlık, yetersizlik ve sınırlılığı konusuna odaklanması gereklidir. Okulların öğrenmeyi öğrenci-öğretmen enerjisinin sınırsız ve sürekli gelişmesine yönlendirilmiş, algılama, kavramlaştırma, düşünce ve tepki süreci şeklindedir.

“Sürekli öğrenme” görüşü öğrenciyi; öğretmenler tarafından, ders notları ve sınavlarla doldurulan bir fiç gibi değil de, kendi öz-bilgi birikimini ve anlayışını yeni edinilen bilginin kurgusuyla kullanıp, düşünce kapasitesini sürekli bir gelişim ve iyileştirme amacına yönlendirmiş fert olarak algılamaktadır.

Okullar öğrenci başarısının artırılması, öğrenci ve öğretmenlerin öğretim süreçlerini sürekli olarak geliştirmesi ve yöneticilerin okulda öğrenmeyi en üst düzeyde sağlayacak ortamı yaratmasıyla gerçekleşecektir.

Aslında, spiral öğrenme, eğitimde eskiden beri bilinen bir yöntemdir. 1970’li yıllarda Taba (1964) ilk kez spiral öğrenme kavramını geliştiren kişidir.

Sokrates’in yıllar önce kullandığı da aslında benzer bir yöntem; öğrencileri soru-cevap yöntemiyle yüksek düzeyde sorgulama ve anlamaya yöneltmedir.

Okullarda öğrenme, herkes için varılacak hedef değil, sürekli bir yolculuk olarak algılanmalıdır. Şayet yaşam; yaşamaktan alınan doyumsuz zevk, insanın kendisi ve diğerleri için duyduğu sonsuz sevgi ve öğrenme için sonsuz istek olarak algılanırsa, içsel değerlerle dolu bir yolculuk olarak yorumlanıyor.

Böylece okul, herkesin kendini, diğer insanları ve günlük yaşamın tüm sistemlerini sürekli gelişime açık tuttuğu gerçek bir öğrenme örgütü olur.

Okullarda, sınıf içi çalışmalarda öğretmen ve öğrenciler, her ünitenin sonunda beraberce neler öğrendiklerini yorumlamak ve bir sonraki konunun nasıl daha verimli ve etkili olarak işlenebileceğini, toplu ve bireysel öğrenme sisteminin nasıl daha üst düzeye çıkarabileceğini tartışmaya ayırmalıdır.

Sürekli gelişim, okulların günlük yaşamın bir parçası durumunda olmalıdır. Bu da doğal olarak okulda başarısızlığın tümüyle ortadan kalkmasını sağlar. Toplam kalite bireysel yaklaşım ve çaba sonucu kişinin özünü, ailesini ve sonuçta tüm okul ve çevresini saran bir yaklaşımdır.

Eğer okullar “öğrenme örgütlerinin” öncülüğünü üstlenip, tüm sisteme ve sistemdeki tüm kuruluşlara örnek bir model oluştururlarsa, kalite tüm ülkeyi ve sonunda da dünyayı kaplayacaktır.

Eğitim sistemimizin sürekli iyileştirilmesi, insana verilen değeri ve insanın gelecekteki yaşamının gerektirdiği bilgi ve becerileri elde etmesine bağlıdır. Geleceğin bugünden farkı olduğunu unutmamak gerekir. Bunun için toplam kalite yönetiminin sağlayacağı yararları şöyle sayabiliriz(MEB, 2001):

- Hayat boyu öğrenciler yetiştirmek
- Öğrenmeden hoşlanan öğrenciler yetiştirmek
- Toplum için üretici üyeler yetiştirmek
- İstihdam edilebilir kişiler yetiştirmek
- Diğerleri ile işbirliği yapmaya istekli insanları teşvik etmek ve desteklemek
- Sürekli gelişmeci düşünceye sahip öğrenciler yetiştirmek

- Toplumdaki herkes için yükselen karlar sağlamak

### **Süreç Yönetimi ve Süreç Performansını Geliştirme:**

Bir eğitim sistemi genelde, sabit yapılanma ümitlerinden, faaliyetlerden, algılamalardan, kaynak tahsisinden, yönetsel yapılanmalardan, değerler ve geleneksel okul kültüründen oluşur. Her sistem, birtakım süreçleri içerir. Bu süreçlerin her birine eşit olarak yapılan iyileştirmeler çıktının kalitesini belirler. Yeni felsefeye göre; öğrenme süreçlerinin sürekli iyileştirilmesi, modası geçmiş “öğret ve sına” tarzı eğitimin yerini almaktadır.

İş dünyasında olduğu gibi okullardaki kaliteli ürün, kaliteli işlemler sonucunda ortaya çıkar.

Okullarda herkes bilir ki öğrenci başarısının artıp gelişimin sağlanması ancak uzun bir uğraş sonunda yani; ilk girdi elemanları olan öğrenci-öğretmen ekibinin öğrenme işlemlerini sürekli olarak geliştirmesi ve tüm sistemi destekleyen yöneticilerin okulda öğrenmeyi en üst düzeyde sağlayacak gerekli ortamı yaratmasıyla gerçekleştirilecektir.

Öğrenme, doğasından dolayı okul dışına taşar. Okullar, genç nesilleri yalnızca yaşam boyu öğrenme için değil, yaşam süreci için de hazırlamalıdır.

Okulun tüm iç ve dış müşteri ve tedarikçileri, okul sisteminin izlemcileri ve denetçileri olarak düşünülmelidir, çünkü her ferдин hareketi, sistemdeki diğer fertleri de etkiler. TKY araç ve teknikleri, örneğin akış şemaları, sebep-sonuç diyagramları sistemde gerçekte kimlerin “oyuncu” olduğunu saptamaya ve sisteme ne tür etkilerinin olduğunu belirlemeye yarar.

Böylece kişiler sistemin üyeleri olarak esas yerlerini belirler, okul ve okul üyelerinin potansiyellerini gerçekleştirme yolunda oynayacakları rolün ne olabileceğini daha iyi kestirebilirler.

Başarılı okul, sürekli gelişimi konusunda büyük katkısı olduğu bilinen dış ve iç çevreleri ile güçlü bağlar kurabilmiş olan okuldur. Her öğrencinin en üst düzeyde öğrenme ve gelişimini gerçekleştirebilmek için gerekli üçüncü temel prensip; sistem-süreç yönelimidir. Bireysel

öğrenme için, bilişsel, duyuşsal, devinsel yaklaşım yanında, beyin ve kalbin birlikte çalışması lâzımdır(MEB, 2001).

### **Tam Katılımcılık:**

Katılımcılığın amacı bireysel çalışmalar değil; takım çalışmaları için uygun ortamı sağlayarak yüksek düzeyde başarı elde etmektir. Takım çalışmalarıyla sorunlara farklı açılardan bakma ve daha etkili çözümler geliştirme olanağı yaratılır. Okullarda takım çalışmaları yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler arasında gerçekleştirilebilir. Takımların amaçları hizmet kalitesini arttırmak, bilgi ve deneyimlerini paylaşmak ve üretken bir ortam oluşturmaktır. Okulda öğretmen, idareci ve personelin kendi süreçleri analiz etmesi gereklidir.(Görevin, müşterilerin belirlenmesi, gereksinim ve beklentiler, beklentilerin karşılanma düzeyi vb)

Örgüt içindeki bir insanın kendine özgü kişiliği, algıları, tutumları, değerleri ve beklentileri vardır. Çalışanın psikolojisinin ve örgütsel ortamdaki davranışının çok iyi çözümlenmesi gerekir. Örgütsel davranış çözümlenirken, yöneticilerin çalışanlara yönelik varsayımları dikkate alınmalıdır. Varsayımlar, yöneticinin bilinç dışına itmiş olduğu ilkeler ve gizli inançlardır. Yönetici varsayımlar hakkında gerçekçi çözümlenmeler yapılmalıdır. Yöneticinin sahip olduğu varsayımlar, çalışanlara yönelik davranışlarını temelden etkiler. Yöneticiler, öğretmene ve öğrenciye karşı olumlu bir bakış açısı kazanabilmelidir. Güvene dayalı bir okul iklimi yaratmalı ve uygun koşullar sağlandığında öğretmen ve öğrencilerin başarıya güdülenmelerinin olanaklı olduğu düşüncesini benimsemelidir.

Bir eğitim kurumunda, amaçlara ilişkin bir görüş birliği yoksa, uyumlu yönetsel politikalar bulunmuyorsa, iletişimsizlik söz konusuysa, çalışanların yönetime katılmaları özendirilmiyorsa, eğitim öğretim etkinlikleri öğrenci merkezli olarak tasarlanmıyorsa, meslekî geliştirme programları, eğitim-öğretimin sağlanması oldukça güçtür

Eğitim süreci, kaliteli insan yetiştirmeye çalışan eylemler bütünüdür. Nitelikli insan, nitelikli eğitimin ürünüdür. Öğretmen yetiştirme programlarının çağdaş standartlara kavuşturulması zorunludur. Öğretmenin, nitelikli eğitim verebilmesi için, güvene ve iş birliğine dayalı bir ortamın sağlanması, bilgilerle desteklenmesi gereklidir. Öte yandan yönetim ve denetim

konularında karar verme, plânlama, örgütleme, iletişim kurma, etkileşim sağlama gibi etkinliklerde ve değerlendirmede çağdaş ölçütler ve yöntemler kullanılmazsa eğitimde kalite yakalanamaz. Eğitim sisteminde sağlanması istenen olumlu davranışlar, öğrenme sonunda kazanılmaktadır. Öğrencilere; etkili bir psikolojik danışma ve rehberlik hizmetinin sağlanması, kaliteli öğretim ve yönlendirme için önemlidir. Eğitimde kalite; eğitim girdilerinin öğretim sürecinin ve ürünlerin kalitesidir. Çağdaş öğretim programları ve yöntemleri, öğretim materyalleri; teknoloji ve donanım kaliteye ulaşmada önemli faktörlerdir. Eğitim-öğretimde standartlaşma ve kalitenin en etkin değişkenlerinden biri de geliştirilmiş öğretim yöntemleridir. Öğretimde çağdaş yöntemleri, yapılan araştırmalarla izlemek ve sınıf ortamına uyarlamak, eğitim kalitesinde önemli bir unsurdur. Eğitim aşamasında, tam öğrenmeyi sağlayacak tüm değişkenlerin bir arada tutulması ve bunların uyumlu çalışabilmelerini sağlaması gerekmektedir. Eğitim ürününün kalitesi onu yaratacak etkenlerin niteliği ile özdeşdir.

Dolayısıyla, gerekli öğretim teknolojilerinin, araç ve gereçlerinin sağlanması, öğretimi ve öğretim mekanlarını geliştirmeye kaynak yaratılması gereklidir(MEB, 2001).

### **Önce İnsan Anlayışı ve Birey Kalitesi:**

Deming'e göre, bütün sorunların yüzde 85'i süreçlerden, yüzde 15'i ise iş görenlerden kaynaklanır. Bu nedenle, iş görenlerin bütün sorunların kaynağı olarak görülüp baskı altında tutulmaları doğru olmaz. İş gören özünde mümkün olanın en iyisini yapmak ve yaptığı ile övünmek ister. Süreçlerden kaynaklanan sorunların çözümünde büyük katkılar sağlayabilirler. O hâlde, iş görenlerin sorunların çözümünde yetkilendirilmeleri ve karşılarındaki sistem engellerinin kaldırılması gerekir. Yönetimin görevi, çalışanların yaptıkları işten gurur duymalarını sağlamak, serbest düşüncelerini ve sorunların çözümünde yaratıcılıklarını önleyen engelleri ortadan kaldırmak olmalıdır.

TKY'nin en çok vurguladığı uygulama ilkelerinden biri, işgücü kaynaklarının sürekli olarak geliştirilmesidir. Kuruluşun kaliteye yönelik vizyonunun en açık biçimde anlaşılmasını, takım çalışmasının gerektirdiği bilgi ve yeteneklerin kazandırılmasını ve müşterilerle etkin bir biçimde ilişki kurulmasını gerektiren bilgi, tutum ve davranışların kazandırılması amacıyla iş

görenlerin sürekli olarak eğitilmeleri ve geliştirilmeleri gerekmektedir. Ayrıca, iş görenlerin gerek birey gerekse takım olarak başarılarından dolayı tanınmaları ve takdir edilmeleri de büyük önem taşır.

### **Kurum Kültürü:**

TKY uygulamalarına yön veren en önemli ilkelerden biri, kuruluşun bütün temel değerlerinin ve formüle edilmiş kaliteye dayalı vizyonunun herkesin anlayacağı bir biçimde belirlenmesini, yazılmasını, duyurulmasını ve benimsenmesini sağlamak ve yapılan işle bütünleşmesini sağlamaktır(MEB, 2001).

Toplam kalite yönetiminin önemli bir özelliği olan hataların yinelenmemesinin eğitimde önemi daha da büyüktür. Çünkü insanlar kolay yetiştirilememekte ve onlar üzerinde yapılan hatalar kolaylıkla telafi edilememektedir. Eğitim kurumlarının vizyonları iyi belirlenmeli ve hataları tekrarlamamaları gerekmektedir.

Eğitim kurumlarının vizyonu; öğrenmeyi öğrenmiş, değişime açık, insana değer veren, sürekli başarıyı hedefleyen öğrenciler yetiştirmek vb. şeklinde olmalıdır. Vizyon çok düzgün belirlenmeli ve gelecek garanti altına alınmalıdır.

### **Liderlik:**

TKY 'de liderlerin vizyon sahibi olmaları ve başkalarına bu vizyonu aşılayabilmeleri, iyi dinleyici olmaları, takımlarla uyum içinde çalışabilmeleri ve onları yönlendirebilmeleri, kalitenin ve müşteri ilişkilerinin önemini bilen ve sürekli iyileştirme çabalarını gereği gibi yönlendirebilen bir kişiliğe sahip olmaları ön görülmektedir.

Başka bir deyişle, TKY'de "birbirleriyle daha çok konuşan ve birbirlerini daha az denetleyen" liderlere gerek vardır.

Okul yöneticileri için, toplam kalite okullarının dört ana prensibinden en önemlisi budur. Deming, kalitenin 14 temel ilkesinin ilki olan; "Ürün ve hizmetin gelişimi için amaçlarda süreklilik yaratma" maddesini, yönetimin en önemli konusu olarak belirlemiştir. Ayrıca,

Deming, kalite konusunun başkalarına havale edilmeyip yönetici tarafından yürütülmesi konusunda da ısrarlıdır. Kalite işlemleri ve ürünlerin sorumluluğu yönetime aittir. Örneğin, işçiler kendi bildikleri gibi hareket ederek sistemin gerektirdiği süreci yaratamazlar.

Bu iş, kesinlikle toplam kalite felsefesini tüm sisteme uyarlayıp en üst kademededen en alt kademeye kadar güvenli ilişkiler kurarak, öğrencilerin önündeki engelleri yok ederek, sürekli gelişimi öğrenme yolunda onları güçlü kılmayı sağlayacak olan yönetimin işidir. Bu, sadece iş dünyasında değil, eğitimde de yönetimin görevidir.

Yöneticilerin en önemli görevlerinden biri de; korkuyu örgüt dışına sürebilmektir. Eski, korkuya dayalı, itaat, kontrol ve kumanda bazlı Taylor'cu sisteme; insanların yaratıcılıklarını ortaya çıkardığı, kendi yönlendirdikleri ekiplerle çalıştıkları ve herkesin sürekli gelişimini amaçlayan, hep kazanmaya yönelik kültürler yaratmaya eğilimli olduğu çağdaş iş yerlerinde veya okullarda yer yoktur.

Liderlik; yardım etme, yol gösterme ve destek olma demek; tehdit etme, sınıflandırma ve cezalandırma değildir.

Eğitim liderleri, TKY ilke ve uygulamalarının okul kültürünün bir parçası olması için çaba göstermelidirler.

Bunu da ancak, tüm okul elemanlarının iş birliği sonucunda gerçekleştirebilir ve gözle görülür sonuçlar elde edebilirler. Okul yöneticileri, öğrencilerin, öğrenci-öğretmen iş birliğinin sürekli geliştirilmesi sonucunda potansiyellerinin tümünü değerlendirebilmeleri için uygun ortamı yaratmak zorundalar.

Eğer bir okul sahibi veya yöneticisi, okulundaki bir toplam kalite değişimi sürecine girmeyi plânlıyorsa, değişik yöntemler deneyebilir. Önemli olan konu; öğrencilerin gereksinimleri ve istekleri doğrultusunda okulun kapasitesini, olanaklarını ve şartlarını en iyi şekilde kullanıp değerlendirmektir. Doğal olarak, değişim süreci başlatılırken toplumun istekleri ve gereksinimleri, kültürü, tarihi, nüfus ve sosyo-ekonomik koşulları, eğilimleri ve değerleri baz alınmalıdır.



Yukarda sayılan nedenlerden dolayı, okul müdürü ve okul yönetimi, kalite okullarının gerektirdiği değişim eylemini başlatmak ve sürdürmek görevinin baş oyuncularını. Yolculuk asla bitmeyeceği için, okulu daha iyiye yöneltme yolunda yöneticilere verilecek desteğin hiç bitmemesi gerekiyor.

Tannenbaum ve Schmidt, güçlü, kaliteli liderliğini şu kriterlerle açıklamışlardır:

- Meslek hakkında yeni değerlere ulaşma
- Okula hâkim olan kültürel değerleri tartışma
- Değişime olan direnci yok etme, değişim karşısındaki kaygıyı yok etme
- Okulun meslek modelinde üstlendiği değerleri ortaya çıkarma
- Bireylerin birbirlerine karşı ve örgüte karşı olan olumsuz görüşlerini değiştirebilme
- Üyelerin, cesaret, kendine güven ve yeni becerilere sahip olmalarını sağlama
- Yeterlilikleri ortaya çıkarmada yardım etme
- Beklentilere önem verme
- Etkili iletişim
- Vizyon sahibi olma
- Okul gelişimine odaklanma
- Bireylerin çabalarını koordine etmek için yönetsel yeterlilik
- Okulu kültürünün bir parçası hâline gelme

- Öğretmenlerin ait olma duygusunu geliştirme
- Esnek karar vermeyi öğrenme
- Öğretmenler arasındaki ilişkide kaliteyi geliştirme(MEB, 2001)

#### **4.5 EĞİTİM KURUMLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ SÜRECİ**

TKY, uzun yıllar Japon kültürünün bir ürünü ve sanayi işletmelerinin mekanik organizasyon tasarımlarından kaynaklanan sorunlarını çözen bir araç olarak algılanmıştır.

TKY'nin temel amacı, müşterinin kalite ihtiyacını belirleyip, buna göre hatasız üretim yaparak müşteriye memnun etmek; kaliteyi geliştirmek için organizasyonda görevli herkesin sürekli olarak çaba göstermesini sağlamaktır. Bu tip bir ekip çalışması, sorunların nedeninin daha kaynağında belirlenip ortadan kaldırılmasını sağlayacağı için, ekonomik anlamda verimli ve hızlı çözümler bulma şansı artacaktır. Böylece hem sistemin elemanları hem de sistemden yararlananlar tatmin olabilecektir.

Sanayi işletmeleri için geliştirilen TKY, eğitim kurumları bir sistem olarak algılanıp tanımlanabildiği takdirde uygulama olanağı bulunabilecektir. Eğitim kurumlarının, hem bir hizmet kurumu hem de çoğunluğunun kamu kuruluşu olması, yaklaşımın bir felsefe olarak uygulanmasını sağlayacak bilgi birikimi ve yönelişin gerçekleştirilememesi, pratik ölçüm ve bilgi transferindeki güçlükler gibi nedenler TKY'ye geçişte gecikmeler ortaya çıkarmıştır.

TKY'nin eğitim kurumlarında uygulanmasına geçişin en önemli aşaması iyileştirmenin bir ihtiyaç olarak hissedilmesi ve başka alanlardaki bilgi birikimini eğitim konusuna transfer etmeyi sağlayacak girişimi başlatmaktır. Örneğin, her eğitim kurumu öğrenci, öğretim elemanları, bilgi teknolojisi, bilgi kaynakları, fiziki tesisler gibi girdileri kullanarak, dersane ortamındaki süreçten geçirir ve sonuçta eğitilmiş insan, topluma hizmet amaçlı bilimsel bilgi gibi çıktılar üretir.

Bu tanımla, eğitim kurumu bir sistem olarak ele alınmıştır. Benzer şekilde, her sistemde geçerliliğini koruyan negatif geri besleme, sinerji, entropi gibi kavramlarda eğitim sistemlerine uyarlanarak ele alınmalıdır.

Aşağıda TKY'nin çeşitli ilkeleri ve uygulama biçimlerine yönelik önerilerin eğitim kurumlarına uyarlanmasına ilişkin örnekler verilmektedir.

Örneğin, eğitim kurumlarının yönetim süreçlerinde istisnalarla yönetim veya önemli noktaların denetimi, çağdaş bir yönetim ilkesi olarak uygulanabilir. Ancak, TKY'nin ilkelerinin eğitim kurumlarının asıl süreçleri olan eğitim faaliyetinde de uygulanması gerekir. Bu uygulama da öğrenme sürecinde esas kazandırılması gereken dayanıklı bilgilere yönelmedir.

Bir diğer örnek, verilerle karar verme ve istatistiksel araçlardan yönetim sürecinde yararlanmadır.

Bu ilke aslında eğitim sürecinde öğrenci başarısının değerlendirilmesinde ve öğrenme düzeyinin ölçülmesinde ve geri besleme bilgisi sağlayacak şekilde iyileştirici önlemlerin alınmasında mutlaka kullanılması gerekmektedir. Ölçümlerin doğru yapılmadığı ve standartların ortaya konmadığı ortamlarda TKY'den söz etmek mümkün değildir.

TKY'nin sadece mal üreten kuruluşlarda kullanılabileceği, hizmet işletmelerinde ürünün somut olmaması nedeniyle ölçüm sorunları yaşanacağı ileri sürülmektedir. Özellikle de eğitim kurumlarının ürünleri olan yetişmiş insan gücünün değerlendirmesi uzun süreleri gerektirir düşüncesi vardır. Ancak, bu düşünce makro değerlendirmeler için geçerli olurken, iyileştirme yapma ve geliştirme süreçlerinin düzenlenmesi mikro düzeyde söz konusudur. Bu nedenle, eğitimde TKY'nin en önemli katkılarından biri, sadece son ürüne bakmayan, aksine sürecin her aşamasını gözden geçiren bir anlayış olacaktır.

Benzer şekilde TKY ilkelerinden yerinde inceleme, eğitim sürecine akademik danışmanlık, uygulamaları gözlemeye yönelik geziler, misafir konuşmacı (pratisyen) davetleri ile uygulamaya aktarılabilir niteliktedir. Yapılan araştırmalar eğitim süresince gerçekleşen

öğrenmelerin çoğunluğunun dersane dışında, kampüs ortamında ve diğerleri ile yaşanarak oluştuğunu göstermektedir.

Grup odaklı faaliyetler, TKY'nin fikir geliştirme ve kararları benimsetme açısından en önemli iyileştirme araçlarıdır.

Yönetici, öğrenci, öğretim üyesi bir araya getirilerek kalite çemberlerinin kurulması, tarafların diğerinin bakış açısını ve sorunlarını daha iyi anlamasını sağlayacak duyarlık eğitimleri eğitim kurumlarında sürekli iyileştirme için yapılabilecek bazı uygulamalardır. Böylece öğrenci ve diğer çalışanların güçlendirilmesini sağlayacak yetki devri ve takım öğrenmesi gibi yapısal düzenlemeler mümkün olacaktır.

Eğitim kurumlarında öğrenci başarısızlığı iş kazaları ile özdeşleştirilebilir. Çeşitli nedenlerle eğitimin aksaması makine duruşu olarak değerlendirilebilir.

Sanayi işletmelerinde, TKY'nin getirdiği bakım ve kaza önleme yöntemleri eğitim kurumlarının sorunlarına transfer edilebilir niteliktedir.

TKY faaliyetlerinin özel ödüllendirme süreçleri ile desteklenmesi bu yaklaşımın benimsenmesi için ön koşul niteliğindedir.

Eğitim kurumlarındaki ödül mekanizmalarına genel olarak bakıldığında sadece başarılı olmanın getirdiği içsel ödüllendirmenin var olduğu ve sınırlı bir şekilde okul mezuniyetinde dereceye girenlerin dışında kalanlara hiç bir ödül sisteminin uygulanmadığı görülmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında TKY eğitim kurumlarında uygulanabilir bir felsefe olarak karşımıza çıkmaktadır(MEB, 2001).

Toplam Kalitenin uygulanması, eğitimcileri kendilerini yargılayıcıdan çok destekleyici; aktarıcıdan çok yönlendirici ve kılavuz; sınıf içinde soyutlanmış çalışanlardan çok, aileler, öğrenciler, yöneticiler, öğretmenler, işyeri ve bütün toplumla birlikte çalışanlar olarak görmemize yardım etmektedir. Geleneksel anlayışla Toplam Kalite anlayışı arasındaki farklar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Çizelge 4.2: Okulda Toplam Kalite Yönetimi (Özdemir, 2000)

<b>Geleneksel Yaklaşım</b>	<b>Toplam Kalite Yaklaşımı</b>
Bilginin yayıcısı olarak öğretmen	Öğrenme etkinlikleri düzenleyicisi
Öğretmen sınıfta tek karar verici	Kararlar diğer öğretmenlerle birlikte verilmektedir
Normal dağılıma göre öğrenci değerlendirme	Tam öğrenmeye yönelik değerlendirme
Kontrol edici olarak öğretmen	Düzenleyici: Lider, öğrencinin ihtiyaçlarına eğilen ve işi yapan
Öğretmen merkezli	Öğrenci üzerine odaklanmış
Tek kitap üzerine program temeli	Yetişkin hayatın sorumlulukları üzerine odaklanmış ve tanımlanmış yeterlikler
Kontrol edici olarak yöneticiler	Düzenleyici: Lider, öğrencinin ihtiyaçlarına eğilen ve işi yapan

#### 4.5.1 TKY Sürecindeki Eğitim Kurumu Özellikleri

Myron Tribus'a göre, Deming ve Feuerstein'in öğretileri birleştiğinde kendini kaliteye adan bir okulda aşağıdaki özellikler görülür(Özdemir, 2000):

1. Bütün öğrencilere onların daha etkili öğrenciler olmalarına yardımcı olacak araç-gerece dayalı zenginleştirilmiş bir eğitim-öğretim ortamı sunulur.
2. Bütün öğrencilere, öğretmen ve yöneticilere, kalite yönetim problem çözme teknikleri, özellikle gelişim fırsatlarının teşhisinde takım olarak nasıl çalışılacağı, bu fırsatların nasıl tanımlanacağı ve gelişiminden kazanç sağlamak için hep birlikte nasıl çalışılacağı konusunda eğitim verilir.
3. Bütün sınıflar, kalite yönetim prensiplerine göre çalışırlar. Bunun anlamı şudur:  
Öğrenciler,
  - başarı standartlarını,

- başarıyı sağlayacak teknikleri,
- Öğretmenin görevlerinin ne olduğunu,
- Öğrencilerin görevlerinin ne olduğunu,
- Üçüncü şahıslara başarılarını hep birlikte, nasıl belgeleyeceklerini, göstereceklerini, belirlemek için öğretmenlerle iş birliği içine girerler.
- Öğrenciler, kendi çalışmalarını değerlendirecekler ve bu sayede standartların oluşmasında ve değerlendirme tekniklerinde katkı sahibi olacaklardır.
- Öğrencileri, fakülteyi, yöneticileri, destek personeli ve velileri kapsayan okuldaki bütün herkes, sürekli gelişim sürecine katılacaktır.
- Öğrenciler ve öğretmenler, öğretme-öğrenme sürecinin gelişiminde aktif olarak rol alacaklardır.
- Okul yönetimi, kalite yönetim prensiplerini anlayacak ve uygulayacaktır.

Çizelge 4.3: Geleneksel Sınıflardan İdeal Sınıflarına Doğru

Geleneksel Sınıflar	İdeal Sınıflar
Cevapları öğretmen bilir.	Birden fazla çözüm olabilir ve öğretmen de her çözüme sahip olamayabilir.
Öğrenciler, rutin bir şekilde yalnız çalışırlar.	Öğrenciler, öğretmenlerle, akranlarıyla ve gönüllü üyelerle çalışırlar.
Bütün aktiviteleri öğretmen planlar.	Öğrenci ve öğretmen birlikte aktiviteleri planlarlar ve görüşürler.
Bilgi organize edilir, değerlendirilir, yorumlanır ve öğretmen tarafından öğrenciye sunulur.	Bilgi kazanılır, değerlendirilir, organize edilir, yorumlanır ve öğrenci tarafından uygun dinleyicilere sunulur.
Okuma, yazma ve matematik ayrı ayrı öğretilir; dinleme ve konuşma müfredatta genellikle yer almaz.	Problem çözme için gerekli olan disiplinler birleştirilir; dinleme ve konuşma öğrenmenin temel bölümleridir.
Düşünme, genellikle teorik ve akademiktir.	Düşünme, problem çözmeyi, muhakemeyi ve karar vermeyi kapsar.
Öğrenciden öğretmenin davranışsal beklentilerini yerine getirmesi beklenir; doğruluk ve dürüstlük öğretmen tarafından gözlenir; öğrencinin öz saygısı genellikle zayıftır.	Öğrenciden, sorumlu, atak, öz yönetimli olması ve yeterlik kazanması beklenir; doğruluk ve dürüstlük sınıfın sosyal içeriği içinde gözlenir; kendi öğrenmelerinden sorumlu oldukları için öğrencilerin öz saygıları yüksektir

#### 4.5.2 Deming ilkelerinin Eğitime Uyarlanması

Deming döngüsü, klâsik yönetimden de iyi bildiğimiz ve her işletmeye kolaylıkla uygulanabilecek faaliyetlerden oluşur. Yapılacak işler önce plânlanır, sonra uygulanır ve sonra kontrol edilir.

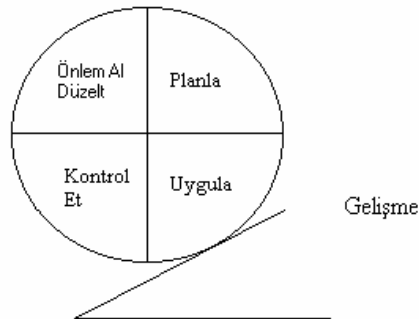
Kontrol faaliyetleri ile elde edilen sapmalar düzeltilir ve bu düzeltme tedbirleri bir sonraki faaliyetin hedeflerini oluşturur. Deming döngüsü amaçlara göre yönetim tekniğinden yararlanan bir faaliyettir. Bu faaliyetler, bir çember içerisinde gösterilerek daha iyi anlaşılması sağlanmıştır. Çemberin her dönüşünde işlerin daha kaliteli olmasını sağlayan bir sistemdir. Hedefe ulaşmayı sağlamada temel yaklaşım PUKÖ çevrimi diye adlandırılan Plânla-Uygula-Kontrol Et-Önlem al dır. Burada:

Plânla; sözcüğü hedefin saptanması, bu hedefin nasıl, kim veya kimler tarafından gerçekleştirileceği sorularına cevap vermektedir.

Uygula; plânın uygulanması,

Kontrol et; istenen sonuca ulaşıp ulaşıldığının belirlenmesi,

Önlem al; ise eksik veya yanlış yapılanların belirlenmesi ve revize edilmesi manasına gelmektedir. Bu çevrimi ilk defa ortaya atan Dr. Shewart'tır. Ancak bunu özümseyerek Japonlara aktaran ise Dr. Deming olmuştur. Dolayısıyla bu çevrime Deming döngüsü denmektedir.



Şekil 4.1: PUKO Döngüsü



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

Eğitimde hedeflerin tespitinde ulaşılmak istenilen genel sonuçlar neler olmalıdır?

Genel amaçlar, programın doğrultusunu ve yönelik olduğu sonuçları gösterir. Ancak genel amaçlarla tutarlı daha ayrıntılı ve ölçülebilir nitelikte özel amaçların tespiti şarttır.

Toplam kalite yönetiminin gelişmesinde önemli katkıları olan Deming toplam kalite yönetimini 14 ilkeye dayandırmaktadır(MEB, 2001).

### **1. Hizmet ve ürünlerin geliştirilmesi için amaçlarda süreklilik yaratmak**

Okul, öğrencilerin potansiyellerini öğretmen ve öğrencilerin birlikte çalışmalarının iyileştirilmesi yoluyla arttırmalarına destek olmaya odaklanmalıdır. Sınav sonuçları ve çeşitli değerlendirme sembolleri, her bir öğrencinin doğasında varolan sürekli öğrenme sürecinden sağladığı ilerlemeye göre önemsiz kalır.

### **2. Yeni bir toplam kalite ve sürekli gelişim ilkesi benimsemek**

Okul liderleri, öğretmen-öğrenci takımlarının daha çok yetkilendirilmesi kanalıyla yeni, sürekli iyileştirme felsefesini benimsemeli ve tamamen desteklemelidir. Yeni felsefenin sadece okul veya il/ilçe çapındaki sınav sonuçlarını iyileştirmeye yönelik uygulaması, başarı için şart olan güveni sarsar.

### **3. Kaliteyi yakalamak için bütün hâlindeki kontrol (denetim) bağımlılığına son vermek**

Öğrencilerin üretiminin temel getiri aracı olarak yalnızca sınavlarla yetinmek doğal olarak zaman kaybıdır ve güvenilirlikleri düşük olduğu kadar geçerlilikleri de genelde kısıtlıdır. Eğer hedef başarıyı arttırmaksa, ünitenin sonu öğrencilerin gelişimini değerlendirmek için çok geçtir. Öğrencinin eğitiminde testler ve diğer göstergeler, tüm öğrenme sürecinde bilimsel tanı ve öneri araçları olarak kullanılmalıdır. Öğrenme en iyi şekilde, öğrencilerin bilgi ve

becerilerini gerçek yaşam uygulamalarında gösterdikleri performanslarıyla belirlenebilir. Öğrencilerden, eğer kendi eğitim süreçlerine sahip olmaları isteniliyorsa, çalışma ve gelişmelerini nasıl değerlendirmeleri gerektiği de öğretilmelidir.

#### **4. Başarıyı sınavla ölçme bağımlılığına son vermek**

Okul içinde ve okul ile toplum arasında güven ve katılıma dayalı ilişkiler oluşturun. Herkesin hem tedarikçi hem de müşteri olarak rolü kabul ve saygınlık görmelidir. Öğrenci, öğretmen, yönetici ve toplum potansiyelini arttırmak için birlikte ortaklaşa çalışın.

#### **5. Kalite ve verimi arttırmak için örgütteki hizmet ve üretim sistemlerini sürekli iyileştirmek**

Okul yöneticileri öğretmenlerin kendi öğrenme kaliteleri ve kişisel gelişimin diğer durumlarının kalitesinde, (geçici) başarısızlıklardan değerli dersler alırken, sürekli ilerleme sağlayacak şekilde yetkilendirildiği bir içyapı oluşturulmalı ve bunu sürekli kılmalıdır.

#### **6. İşbaşında sürekli meslekî eğitim vermek**

Okul liderleri, okulun kendi kültürü ve beklentilerine yabancı olan yeni eğitim çalışanları için eğitim programları oluşturmalıdır. Etkili eğitim programları, yeni öğretmenlere, hedefler belirlemek, daha etkin öğretebilmek ve öğrencilerle birlikte çalışmalarının verimliliğini arttırmayı gösterir. Öğretmenler de ayrıca öğrencilerin öğrenme hedefleri oluşturmak, okul çalışmalarında daha etkin olmak ve kendi iş verimliliklerinin kalitesini arttırmaya yönelik programlar oluşturmalıdır. Öğretmenler hem yaklaşım, hem de davranışlarıyla “iyi bir öğrenen” in nasıl olması gerektiğini öğrencilere göstermelidir. (Eğitmciler, eğitimci olmayı, öğrenciliklerinde edindikleri modellemeden öğrenirler.)

#### **7. Liderliği tesis etmek**

Okul liderliği öğretmen, veli, öğrenci ve toplum üyeleriyle “koç” veya “mentor” olarak, tüm öğrencilerin gelişme ve iyileşmelerinin değerlendirilip teşvik edildiği ve de öğretmen, öğrenci, veli ve bu ortak çabayı destekleyen toplum üyeleri tarafından en üst düzeye

ıkarılması olayının değer kazandığı bir kurum yapısında, birlikte çalışmayı içerir. Liderlik tehdit veya cezalandırmak değil, yardımcı olmaktır.

### **8. Hata yapma korkusundan arınmış olmak**

Korku, iş yerinde olduğu gibi okulda da üretkenliğin karşıtıdır. Korku okul kültürü ve onun içermesi gereken her güzelliği yıpratır. Kurumsal değişimler g aylaşımı, sorumluluk aylaşımı ve mkaft aylaşımını yansıtmalıdır.

### **9. Bölümler ve öğretmenler arasında engelleri kaldırmak**

Öğretmen ve ğrenci üretkenliği, bölümlerin, öğrenmek ve keşfetmek için daha yoğun fırsatlar yaratma becerilerini arttırmak adına, birleştirdiklerinde çoğalır. retkenliği etkileyebilecek roller ve statü engellerini kaldıracak, bölümler-arası ve çoklu düzeyde kalite takımları oluşturun.

### **10. Slogan, rgt ve sayısal kotaları kaldırmak**

Öğretmenler, ğrenciler, yöneticiler, aileler ve toplum yeleri, g, sorumluluk ve ödüller adil dağıtıldığı sürece, birlikte çalışmalarını iyileştirecek slogan ve ngrleri oluşturabilirler. Eğitimdeki hedeflere ulaşılmadığında, bireyleri sorumlu tutmak yerine, sistemi düzeltin.

### **11. Çalışanlar ve yöneticilerin amaçları için konan iş kotalarını kaldırmak**

ğrenme ve üretkenliği ölçmek için sayısal verilere yoğunlaşan dev ve sınavlar, ğrenci gelişimi ve performansını tümüyle yansıtmazlar. Notlar son ürün olarak kabul edildiğinde, öğrencinin yatırımında uzun vadeli kazanımlar yerini, kısa vadeli edinimler alır, bu da uzun vadede üretkenliğe zarar verir.

## **12. Çalışanların elde ettikleri başarılarla gurur duymalarını engelleyen unsurları ortadan kaldırmak**

Öğretmen ve öğrenciler genelde başarılı olmak ve bununla gurur duymak ister. Okullar ortak çalışmalarla öğretmen ve öğrenci hatalarının sistemden kaynaklanan nedenlerini ortadan kaldırmaya uğraşmalıdır.

## **13. Zengin bir eğitim ve kendini yenileme programı oluşturmak**

Okulun tüm paydaşları, kendi profesyonel ve kişisel dünyalarının sınırlarını aşan fikir ve ilgi alanlarının paylaşımıyla eğitimlerinin zenginleştirilmesinin teşvik edilmesinden yararlanırlar. Okul müşteri tatminini arttırmak ve önder konumunu sürdürmek istiyorsa, yönetici, öğretmen ve öğrenciler için sürekli eğitim programları hazırlanmalıdır.

## **14. Değişimi sağlamak için sistemdeki herkesi seferber etmek ve tüm olanakları kullanmak**

Öğrenciler dahil olmak üzere her düzeydeki eğitim paydaşı, bu yeni felsefeyi öylesine iyi bir şekilde uygulamaya koymalıdır ki; bu felsefe okul kültürü ve okul yapısının derinliklerine nüfuz edebilsin. Sadece öğretmen ve öğrenciler tek başlarına plâni uygulamaya koyamazlar.

### **4.5.3 TKY sürecinde Öğretmen**

Öğretmenin alanında yeterli olması, bilgi yüklü olarak sınıfın karşısında durması başarısını etkiler ama bu yeterli değildir. Bunun için öğretmenin istekli ve gayretli olup, sınıf içerisinde bir takım ruhu oluşturması gerekir. Bunun adımları Coate tarafından şu şekilde oluşturulmaktadır.

#### Öğretmenler:

- Öğrenmeyi sürekli olarak işletmelidir.

- Olumlu tutumları sürdürmelidir.
- Öğrencilerin ihtiyaçlarına hizmet etmelidir.
- Diğer sınıf öğretmenlerine de yardım etmelidir.
- Sınıflarını geliştirmek için sürekli çalışmalıdır.
- Dinleme becerilerini uygulamalı ve geliştirmelidir.
- Herkesin düşüncesini cesaretlendirmelidir.
- Takım olarak çalıştırıp, öğrencilerin hepsini cesaretlendirmelidir.
- Öğrencilerini girişimciliğe cesaretlendirmelidir.

Deming'e göre okul; öğretmen, öğrenci, idareci ve eğitimle ilgili diğer bireylerin yaptıkları işten mutluluk ve onur duydukları bir yer olmalı.

Öğrencilerin günlük denemelerle edinecekleri bilgiyi önleyen engelleri yok etmek, okul idarecisinin görevi.

Eğitimin her safhasında öğretmen, öğrenci ile ilgili sürekli olarak dönüt alabilen ve başarısının derecesini arttırabilmek için sürekli gelişimin yollarını gösteren lider konumunda. Diğer bir deyişle, öğretmen öğrenci için son ve önemli kararları veren değil, yönlendiren kişi. Deming okul idarecisinin güçlü bir liderliği olmadıkça, bunun gerçekleştirilemeyeceği konusunda ısrarlı.

Gelişmeyi amaçlayan, aktif eğitim programlarında süreklilik ise okul liderinin zaman içinde gelişme ve değişimi engelleyebilecek yanıltıcı kararlar almasını önleyecek en önemli etken(MEB, 2001).

Eğitimde ğretmene ayrılan zaman, üç geniş çalışma kategorisine ayrılabilir: (1) yönetici görevler; (2) ğretimsel görevler; (3) denetim ve değerlendirme görevleri. Bu üç çalışma kategorisine ayrılan zamanın ölçülmesi, eğitim sürecinde öğretmenin rolü için faydalı bir gösterge sunar. Öğretmenin yönetici görevleri, velilerle ve toplumla iletişimi, sınıf organizasyonunu, kayıt tutmayı ve ğrenci disiplininin sürdürülmesini kapsar. Denetleme ve değerlendirme görevleri, sınavların ve testlerin tasarımı ve yapılmasını, not vermeyi ve değerlendirme prosedürlerinde öğrencilerin başarılı olduklarına ya da tekrar iyileştirmeye tabi tutulup tutulmayacaklarına karar vermekten oluşur. Elbette, en karmaşık ğretmen görevi ve öğretmenin zamanının en büyük kısmını ayırması gereken görev ise, öğretimsel sorumluluktur.

#### **4.6 Eğitimde TKY'ye İlişkin Bazı Uygulamalar**

İngiltere'de Toplam Kalite'nin pek çok uygulamaları vardır. St Helens'teki Hamblett Okulu TKY'ne resmen geçen ilk özel okuldur. Midsomer Norton'daki Somervale Okulu, ğrenciler de dahil olmak üzere tüm paydaşlarının katılımı ile stratejik bir gözden geirmeyle işe başlamış; destek personelini ve öğrencileri içeren iyileştirme ekipleri oluşturulmuştur. Bu ekipler bir süreç iyileştirme çevrimine uygun hareket etmektedirler.

Eğitimde Toplam Kalite'nin ncleri Amerikalılardır. Bu ncler arasında Mt Edgecumbe Lisesini, en ünlüleri de Fox Valley Teknik Koleji olmak üzere, George Westinghouse Lisesini ve Millcreek Okul bölgesini saymak olasıdır.

TKY uygulayan okullardan elde edilen sonuçlar taşıdıkları benzerliklere göre, öğrenciler, öğretmenler ve yönetim açısından şöyle gruplanabilirler(ENSARİ,2000):

TKY uygulanması sonucu öğrencilerde aşağıdaki özelliklerin geliştiği görülmektedir;

- Takım çalışmasının öğrenilmesi,
- Sorumluluk kazanılması,
- Gerçek hayatta yararlı olacak kavramların öğrenilmesi,

- Daha güçlü hissetmelerinin sağlanması,
- Sürekli iyileşmenin öğrenilmesi.

Öğretmenler ise TKY uygulanması sonucu aşağıdaki yararları sağlamışlardır;

- Öğrenmede öğrenci sorumluluğunun artırılması,
- Öğrencilerin notlarının düzeltilmesi,
- Sınıf disiplinin iyileştirilmesi,
- Öğretmen-öğrenci ilişkisinin iyileştirilmesi,
- Öğrencilerin motivasyonlarının artırılması,
- Öğretmen stresinin azaltılması .

Yönetim açısından ise;

- Orta eğitimde ve yüksek öğretimde merkeziyetçilikten uzaklaşmayı,
- Her okulun kendi Kalite Konseyi, Kalite Geliştirme Ekipleri ve Kalite çemberleri bulunduğundan, sorunlarını kendi çözüme sürecine gidilmesi,
- Bölgeler arası bilgi aktarımı konusunda koordinasyonun daha kolay sağlanması,
- Okullar bazında çözülemeyen sorunun azalması,
- Okulların iyileştirilmesi ve eğitim ile ilgili daha çok araştırma yapılabilmesi,
- Bu araştırma sonuçlarına göre kısa zamanda uygulamaya geçilebilmesi,

- Sorunlara çözüm için öneriler getirme aşamasına gelmiş takımların bu araştırma ve koordinasyona katkıda bulunmaları,
- Yalnızca derse girip çıkmanın dışında okuldaki sorumlulukları paylaşan öğretmenlerin sorunların çözüldüğünü görüp, kendi katkılarının gözardı edilmediğini fark ettiklerinde çalışma isteklerinin artması,
- Her türlü (elektrik, kâğıt, yeni mobilya vb ) savurganlığın önüne geçilmesi,
- Bütçe uygulamalarında da merkeziyetçilikten uzaklaşılması, okulların yetersizliğinden yakındıkları bütçelerini öncelikler belirleyerek kullanabilmeleri ve hatta kaynak artırımına bile gidebilmeleri,
- Her düzeyde temsille gerçekleştirilecek kararların uygulamasının kolaylaşması,
- Çalışma yükleri, sorumlulukları, çalışma süreleri ve verimlilikleri konusunda takdir alan öğretmenlerin buldukları kurumda daha uzun vadeli çalışma istekleri ve yenileşmeye katılımın artması,
- Her çalışanın, şans verildiği sürece bir konuda oldukça başarılı olduğu ve bu alanlarda kurumların çalışanlara, çalışanların kişilere katkısının olması,
- Öğrencilerin okulun problemleri ile ilgili çalışmalara katılması ve kendilerince de paylaşılan sorunlarının çözümünde yer almaları, onların da okulu benimsemelerine ve çözümleri kolaylaştırmalarına yardımcı olmuştur.

Eğitim sistemimizin sorunlarının, TKY kavramlarının ve TKY'nin okullarda uygulamasına ilişkin örneklerin gözden geçirilmesi, eğitim sistemimizin en önemli paydaşlarının iyileştirme ve geliştirmeye ne kadar önem verdiklerine, diğer bir deyişle TKY'nin okullarımızda uygulanmasına hazır olup olmadıkları sorusunu da beraberinde getirmektedir.



## **4.7 Eğitimde Toplam Kalite Uygulamalarının Başarıya Ulaşmasındaki Engeller**

Eğitim kurumlarında toplam kalite yönetimi uygulamalarında karşılaşılabilecek engeller aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

### **4.7.1 Üst yönetimden yetersiz destek**

Toplam kalite uygulamalarında okuldaki çalışanların katılımı sağlanmalı ve gönüllü olarak sabırla çalışmalarını için motive edilmeleri gerekmektedir. Bu nedenlerle her şeyden önce üst yönetimin toplam kalite yönetiminin ne olduğunu doğru olarak öğrenmesi ve bunun gerekliliğine inanması gerekmektedir. Yöneticinin buna hazır olması ve yeterliliği yanında diğer çalışanları da kalite arama çabaları içine çekmelidir. Yönetici; destekleyici, düzenleyici rolünü üstlenmede zorlanmaktadır.

### **4.7.2 Hedeflerin belirlenmesinde ve paylaşımındaki yetersizlikler**

Eğitim kurumları ortak hedefler ortaya koyup birlikte bu hedeflere ulaşma gayreti içine girmemektedir. Paylaşımçı bir yapı bulunmamaktadır. Eğitim kurumlarındaki yönetici öğretmen ve diğer çalışanların toplam kalite yönetimini olumlu sonuçlar ortaya koyacağına inanmaları ve birlikte çalışmalarını gerekmektedir. Bu durum eğitim kurumlarında hizmet verilen kesim ile hesap verilen kesimin farklı olmasından kaynaklanmaktadır.

### **4.7.3 Yönetimin ve diğer çalışanların uyum zorlukları**

Çalışanlar yıllardır bürokratik usullerle çalışmalarını nedeniyle yerleşik alışkanlıklara sahip olmuşlardır. Bu nedenle yeni anlayışla çalışmalarını gerçekleştirmesinde uyum problemleri yaşanır, kendini değiştirmede dirençle karşılaşır. Kurumlarda herhangi bir sorunla karşılaşıldığında hemen kim yaptı? Sorusu sorulur. Bu soru artık neden oldu? Ya dönüşmeli ve birlikte sorunun çözümüne çalışılmalıdır. Özellikle yöneticilerin toplam kalite uygulamalarına geçişinin sağlıklı olması için “yönetici toplam kalite hastalığının hastası olmalıdır”

#### **4.7.4 Araç odaklı olmak**

Bazı yöntem ve araçların kolaycılığına kapılıp basit çözümlerle sorun çözmeye kalkmak daha karmaşık sorunlara zemin hazırlar. Kimi yöneticiler TKY sisteminin bazı araçlarını tek başına amaç olarak almaktadır. Örneğin; tek başına kalite çemberleri uygulamalarını nihai amaç olarak görmek yâda ISO 9000 standardı belgesini almayı yeterli görmek gibi yaklaşımlar sistemin gelişmesini engelleyen önemli etkenlerdir. Bir örgütte araçlarla amaçların yer değiştirmesi halinde isabetli kararların alınması imkânsız olur.

Bütün kurumlarda olduğu gibi eğitim kurumlarında da hemen hemen her sorunun yeni yöntem ve teknolojilerle çözülebileceğini düşünmek yanlıştır. Çünkü sorunlar ve onları hazırlayan nedenler çeşitlidir.

#### **4.7.5 Sorumluluk almak ve yetki devretmekteki yetersizlikler**

Yöneticiler bürokratik alışkanlıkları nedeniyle yetki devretmekten kaçınırlar. Kurumun gelişmesini ve yeniliklere uyumunu kolaylaştırmayı sağlayacak danışmanlarla çalışmayı genellikle reddederler. Oysa toplam kalite yönetimi uygulamaların da üst yönetimin liderliği esastır. Toplam kalite yönetimi ile ilgili yetkiler devredilemez ancak diğer yetkilerin bazıları devredilerek verimli çalışmalar yapılabilir.

#### **4.7.6 Sürekli eğitim ve gelişim eksikliği**

Toplam kalite uygulamalarının genel felsefesi sürekli eğitimle gelişmeyi sağlamaktır. Eğitim kurumlarında en çok savsaklanan konu budur. Takım çalışmaları ile bireylerin kendilerini geliştirmeleri söz konusu olacağı gibi hizmet-içi eğitimle de sürekli iyileşmenin sağlanması gerekmektedir.

#### **4.7.7 Ekip çalışması eksikliği**

Eğitim kurumlarında paylaşımcı, katılımlı bir yaklaşım (takım ruhu) sorun çözme çalışmalarına pek rastlanmamaktadır. Bu nedenlerle sorunlar ortaya çıktıktan sonra geçici

önerilerle çözümler üretilmektedir. Genellikle sorunların çözümü yönetime bırakılır. Oysa toplam kalite yönetiminde okulda herkes sorumludur.

#### **4.7.8 Üst yönetimin toplam kalite uygulamalarını askıya alma eğilimi**

Yöneticiler çalışma alışkanlıkları değişeceği için sürekli olarak bu uygulamaya geçmeyi ertelerler. Okulun yapı ve yönetiminde oluşan değişimler kuşkusuz yöneticinin rollerini de önemli ölçüde değiştirmektedir. Geleceğin insanlarını bilgi toplumuna taşıyacak okul yöneticisi geleneksel rollerinden farklı yeni roller üstlenmesi gerekmektedir. Yöneticiler yönetme ve denetleme yetkilerini gerçekleştiren değil dinleyen, destekleyen işleri kolaylaştıran bir lider olmalıdır.

#### **4.7.9 Yöneticinin öğretmenlerin TKY uygulamalarındaki başarısından hoşnutsuzluk duyması**

Öğretmenlerin oluşturduğu kalite çemberlerinin ya da süreç iyileştirme çalışmalarında takımların başarıları yönetici de olumsuz etki yapabilir. Bunun sonucu olarak yönetici gereken desteği vermemek, bilgi aktarmamak gibi olumsuz eğilimler gösterir ve çalışanların istek ve hevesleri kırılır.

#### **4.7.10 Yönetici eğitim öğretmenlerin kendilerine güvenlerinin yetersizliği**

Toplam kalite uygulamalarında katılımcılar güvenli, kararlı, azimli ve sabırlı olmalıdır. Bu çalışmada sonuç alınması oldukça uzun bir zamanı almaktadır. Toplam Kalite Yönetimi konusunda görev verilen yönetici ve öğretmenlerin uygulama esnasında konuya olan yabancılıkları ve bilgi noksanlığı kendilerine olan güveni azaltmaktadır.

#### **4.7.11 Öğrencilerin bireysel farklılıkları**

Eğitim kurumlarında müşteri öğrencidir. Öğrencilerin bireysel farklılıkları nedeniyle ihtiyaç ve beklentileri farklı olacaktır. Bu özellikle de toplam kalite çalışmalarında müşteri tatminini istenilen düzeyde gerçekleşmesine engel olmaktadır. Bu nedenle ancak öğrencilerin ortak beklentilerinin belirlenmesi ile toplam kalite çalışmalarına başlanabilir.

#### **4.7.12 Öğrencinin sahip olması gereken standartların sayısal olarak belirtilmesi zordur**

Öğrencilerde oluşan davranış değişikliklerinin sayısal olarak belirtilmesi zordur. Aynı şekilde eğitim etkinliklerinin ürünün niteliklerine ne ölçüde yansıdığına ölçülmesi ve değerlendirilmesi de güçtür. Dolayısıyla sistem girdileri ile çıktıları arasındaki farklılıkların belirlenmesi ve hataların zamanında önlenmemesi olumsuz etki yapmaktadır.

#### **4.7.13 Çalışanlardan kaynaklanan engeller**

Toplam kalite yönetimi insan kaynakları odaklı bir yöntemdir. Bu yeni yönetim anlayışı uygulamalara başlamadan doğru olarak anlaşılmazsa çalışanlardan bir direnç ya da engelleme girişimi ortaya çıkar. Çalışanların toplam kalite yönetimi konusunda iyi bir şekilde bilgilendirilmesi ve her birinin sürece dahil edilmesi ve sorumluluk verilmesi gösterecekleri direncide o ölçüde azaltacaktır.

#### **4.7.14 Toplam kalite etkinliklerinin ödüllerle desteklenmemesi**

Eğitim kurumlarında ödül sisteminin uygulanmadığı görülmektedir. Oysa bu uygulamaların ortaya çıkardığı başarıda katkısı olanların ödüllendirilmesi yoluna gidilmelidir. Son dönemde MEB'e bağlı okul ve kurumlarda toplam kalite yönetimi uygulamalarında emsallerine göre üstün başarı gösteren okul/kurum ve ekiplerin ödüllendirilmesine ilişkin esas ve usulleri düzenlenmiş olup "Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ödül Yönergesi" adı altında okullara yayınlanmıştır.

#### **4.7.15 Yönetimin Algılama Hatası**

TKY, genellikle adında KALİTE sözcüğünün bulunması nedeniyle kalite departmanının sorumluluğunda olan seksiyonel bir uygulama gibi algılanmaktadır. Oysa TKY, kalite yöneticisini ne kadar ilgilendiriyorsa diğer yöneticileri de aynı oranda ilgilendirmektedir. TKY'ni kalite yönetiminin bir sorunu olarak algılamak, işin yönetsel boyutu ve sorumluluğundan yöneticileri kurtarmamaktadır.

Bir başka algılama hatası da ISO 9000 belgesinin alınmasıyla TKY'nin gerçekleştiği kanısıdır. Oysa ISO 9000 belgesinin alınması işletme değişiminin başlamasında kapının aralanması anlamını taşımaktadır.

#### **4.7.16 Yönetimin Kendini Değiştirmeye Direnci**

Değişimi gerçekleştirmenin olmazsa olmaz kuralı kendini değiştirmektedir. Varolan yönetim anlayışı ile değişimin yönetilmesi mümkün değildir. TKY sürekli gelişme ve süreç geliştirmeyi baz alan yönetsel yaklaşımdır. Üst yöneticilerin değişim yönetiminde, motivasyon konusunda daha fazla sorumlulukları vardır.

Yönetimlerde yaygın olan denetim anlayışı, sorunların kaynağına değil, suçlu aramaya yöneliktir. Böylece sorunların gerçek boyutları su yüzüne çıkmamaktadır. Yönetimin denetim anlayışı suçlu aramaktan çok, sorunun nedenlerini belirlemek ve çalışanların katılımıyla bu sorunların çözümünü sağlamak olarak değiştirildiğinde daha farklı bir sorun ortaya çıkmaktadır. Bu defa sorulacak soru “Kim yaptı?” değil “Neden oldu?” şeklinde olmalıdır. Bu yeni yaklaşımın gerçekleştirilebilmesi için yönetimin geleneksel, aşırı merkeziyetçi ve denetimci yönetim anlayışını değiştirmesi gerekmektedir.

#### **4.7.17 Süreçlerin belirsizliği**

Kalite sisteminin temelini oluşturan prosedür, yönetmelik ve talimatların düzgün bir şekilde veya uygulamaya uygun yazılması bu konudaki önemli sorunlardan biridir. Çalışanların yazılmış olan talimatlara uymasının sağlanması da ayrı bir sorundur.

## **BÖLÜM 5**

### **5. YÖNTEM**

Bu bölümde sırasıyla araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, bilgi toplama aracının geliştirilmesine, verilerin toplanmasına ve toplanan verilerin çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

#### **5.1 Araştırmanın Modeli**

Eğitim Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesini amaçlayan bu araştırma tarama türü bir araştırmadır. Bu araştırma ile söz konusu okullardaki toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliği, araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre betimlenmeye çalışılmıştır.

#### **5.2 Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini 2005–2006 öğretim yılında İstanbul İli Sultanbeyli ilçesindeki 25 ilköğretim okulunda görev yapan 1290 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada, tüm öğretmen evrenine ulaşmanın zaman ve ekonomik imkânlar açısından mümkün olmadığı düşünüülerek örneklem seçilmesi yoluna gidilmiştir.

Araştırmanın örneklemini, İstanbul ili, Sultanbeyli ilçesindeki 17 ilköğretim okulunda görev yapan 600 öğretmen oluşturmaktadır.

Evrendeki yollanan 750 anketten dönen öğretmen anket sayısı 615 olarak tespit edilmiştir. Dönen anketler araştırmacı tarafından tek tek kontrol edilmiş, uygun doldurulmayan 15 anket araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Geçerli kabul edilen anket sayısı toplam 600'dür.

#### **5.3 Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi**

Eğitim Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi ölçeği TKY yaklaşımının temel uygulayıcıları olarak düşünülen öğretmenlerin konuya ilişkin

olarak hazır bulunuşluk düzeyleri ile Okullarındaki Uygulamaların Toplam Kalite Yönetimi Anlayışına Uygunluğunu tespit etmek üzere geliştirilmiştir. Asif Melikzade tarafından Prof. Dr. SEMRA ÜNAL'ın katkılarıyla oluşturulan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik testi yapılmıştır. Araştırmacı tarafından “Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Öğretmenlerin Karşılaştıkları Engeller” adlı tezinde araştırma ölçeği olarak kullanılmıştır.

Anket form üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde öğretmenlerle ilgili kişisel bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde Eğitim Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi ile ilgili 18 madde yer almıştır. Üçüncü bölümde ise ankete katılanların TKY uygulamaları sırasında karşılaştıkları engellerle ilgili yazmak istediği diğer düşünceleri ile ilgili kısım bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan deneklerin taslaktaki ifadelerle ilişkin algılarını belirlemek için Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, 1 (Çok Fazla), 2 (Fazla), 3 (Orta), 4 (Az), 5 (Hiç) seçeneklerinden oluşmaktadır.

#### **5.4 Verilerin Çözümlemesi**

Uygulanan anketler tek tek elden geçirilmiştir. Anket doldurma tekniğine uygun olmayan 15 anket araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Veri toplama araçları ile elde edilen verilerin çözümlenmesinde bilgisayardan yararlanılmıştır. İstatistiksel analizler SPSS (Statistical For Social Sciences) for Windows Release 13.0 paket programından yararlanılmıştır.

Öğretmenlerin algılarının değerlendirilmesinde frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama ( $\bar{x}$ ) ve standart sapma (ss) gibi betimsel istatistikler kullanılmıştır. Ayrıca demografik bilgilere göre yapılan karşılaştırmalarda Eğitim örgütlerinde toplam kalite yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi konusu ilgili olarak t testi ve Anova testi kullanılmıştır.

## BÖLÜM 6

### 6. BULGULAR ve YORUM

Bu bölümde, temel olarak ele alınan problemin çözümü ve araştırmanın alt problemlerine dayalı olarak toplanan verilerin istatistiksel tekniklerle çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiş, bulgulara ilişkin çizelgeler sunulmuş ve bulguların yorumlarına yer verilmiştir.

#### 6.1 Araştırma Örneklemini İle İlgili Demografik Bulgular

Çizelge 6.1.1  
Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin  
Cinsiyet Değişkeni İçin  $f$ ,  $\%$ ,  $\%_{gec}$  ve  $\%_{yig}$  Değerleri

Cinsiyet	$f$	$\%$	$\%_{gec}$	$\%_{yig}$
Kadın	267	44,5	44,5	44,5
Erkek	333	55,5	55,5	100,0
Toplam	600	100,	100,0	

Çizelge 6.1.'de görüldüğü üzere, örneklem grubu 267'si kadın, 333'ü erkek olmak üzere toplam 600 ilköğretim öğretmeninden oluşmaktadır.

Çizelge 6.1.2.  
Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin  
Kıdem Değişkeni İçin  $f$ ,  $\%$ ,  $\%_{gec}$  ve  $\%_{yig}$  Değerleri

Kıdem	$f$	$\%$	$\%_{gec}$	$\%_{yig}$
1-5 Yıl	260	43,3	43,3	43,3
6-10 Yıl	172	28,7	28,7	72,0
11-15 Yıl	79	13,2	13,2	85,2
16-20 Yıl	16	2,7	2,7	87,8
21 Yıl ve Üzeri	73	12,2	12,2	100,0
Toplam	600	100,0	100,0	



Çizelge 6.1.2.'de görüldüğü üzere, örneklem grubu 260'ı 1 ila 5 yıl arasında kıdeme sahip kişilerden, 172'si 6–10 yıl arası kıdeme sahip kişilerden, 79'u 11-15 yıl arasında kıdeme sahip kişilerden, 16'sı 16-20 yıl arasında kıdeme sahip kişilerden, 73'ü 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip kişilerden oluşmaktadır.

Çizelge 6.1.3.  
Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin  
Branş Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

Branş	<i>f</i>	%	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Sınıf Öğretmeni	429	71,5	71,5	71,5
Branş Öğretmeni	171	28,5	28,5	100,0
Toplam	600	100,	100,0	

Çizelge 6.1.3.'de görüldüğü üzere, örneklem grubu 429 sınıf öğretmeni, 171 branş öğretmeni olmak üzere toplam 600 ilköğretim öğretmeninden oluşmaktadır.

Çizelge 6.1.4.  
Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin  
Toplam Kalite Eğitimi Alma Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

Eğitim Alma Durumu	<i>f</i>	%	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Evet	238	39,7	39,7	39,7
Hayır	362	60,3	60,3	100,0
Toplam	600	100,	100,0	

Çizelge 6.1.4.'de görüldüğü üzere, örneklem grubundan 238'i toplam kalite yönetimi konusunda evet eğitim alanlardan, 362'si toplam kalite yönetimi konusunda hayır eğitim almayanlardan oluşmaktadır.

Çizelge 6.1.5.  
Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin  
Toplam Kalite Toplantılarının Sıklığı Değişkeni İçin  $f$ ,  $\%$ ,  $\%_{gec}$  ve  $\%_{yig}$  Değerleri

Sıklık Düzeyi	$f$	$\%$	$\%_{gec}$	$\%_{yig}$
15 Günde Bir	4	7	7	7
Ayda Bir	53	8,8	8,8	9,5
Düzenli Yapılmıyor	543	90,5	90,5	100,0
Toplam	600	100,0	100,0	

Çizelge 6.1.5.'de görüldüğü üzere, örneklem grubundan 543'ü toplam kalite yönetimi toplantılarının düzenli yapılmadığını, 53'ü ayda bir yapıldığını, 4'ü ise 15 günde bir yapıldığını belirtmişlerdir.

## 6.2. Alt Problemlere İlişkin Bulgular

Çizelge 6.2.1  
Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin  
Toplam kalite yönetimi konusunda üzerimize düşeni yapıyoruz İçin  $f$ ,  $\%$ ,  $\%_{gec}$  ve  $\%_{yig}$   
Değerleri

Kıdem	$f$	$\%$	$\%_{gec}$	$\%_{yig}$
Çok Fazla	49	8,2	8,2	8,2
Fazla	71	11,8	11,8	20,0
Orta	239	39,8	39,8	59,8
Az	164	27,3	27,3	87,2
Hiç	77	12,8	12,8	100,0
Toplam	600	100,0	100,0	

Çizelge 6.2.1'da görüldüğü gibi araştırma örneklemini oluşturan öğretmenlerin TKY konusunda üzerimize düşeni yapıyoruz soruna %8,2'si Çok fazla, %11,8'i Fazla, %39,8'i orta, %27,3'ü Az, %12,8'i Hiç cevabını vermişlerdir. Bu sonuçlar incelendiğinde ilköğretim öğretmenlerinin büyük çoğunluğu TKY konusunda üzerimize düşeni yapıyoruz sorusuna orta

ve az düzeyinde katılmaktadırlar. Buna göre öğretmenlerin büyük çoğunluğu TKY konusunda üzerlerine düşen görevleri yapmamaktadırlar.

Çizelge 6.2.2.  
Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin  
Toplam kalite yönetimi uygulamaları ile mevcut sistemde bir yenileşme sağlanmıştır İçin  
*f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

Kıdem	<i>f</i>	%	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Çok Fazla	30	5,0	5,0	5,0
Fazla	140	23,3	23,3	28,3
Orta	184	30,7	30,7	59,0
Az	163	27,2	27,2	86,2
Hiç	83	13,8	13,8	100,0
Toplam	600	100,0	100,0	

Çizelge 6.2.2.'de görüldüğü gibi araştırma örneklemini oluşturan öğretmenlerin Toplam kalite yönetimi uygulamaları ile mevcut sistemde bir yenileşme sağlanmıştır sorusuna %5'i çok fazla, %23,3'ü fazla, %30,7'si orta, %27,2'si az, %13,8'i ise hiç cevabını vermişlerdir. Bu sonuçlar incelendiğinde ilköğretim öğretmenlerinin büyük çoğunluğu Toplam kalite yönetimi uygulamaları ile mevcut sistemde bir yenileşme sağlanmıştır sorusuna orta ve az düzeyinde katılmaktadırlar. Buna göre öğretmenlerin büyük çoğunluğu Toplam kalite yönetimi uygulamaları ile mevcut sistemde bir yenileşme sağlandığına inanmamaktadırlar.

Çizelge 6.2.3  
Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin  
Toplam kalite yönetimi ilkelerine inanıyorum İçin *f*, *%*, *%<sub>gec</sub>* ve *%<sub>yig</sub>* Değerleri

Kıdem	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>%<sub>gec</sub></i>	<i>%<sub>yig</sub></i>
Çok Fazla	123	20,5	20,5	20,5
Fazla	198	33,0	33,0	53,5
Orta	167	27,8	27,8	81,3
Az	98	16,3	16,3	97,7
Hiç	14	2,3	2,3	100,0
Toplam	600	100,0	100,0	

Çizelge 6.2.3’de görüldüğü gibi araştırma örneklemini oluşturan öğretmenlerin Toplam kalite yönetimi ilkelerine inanıyorum sorusuna %20,5’si çok fazla, %33’ü fazla, %27,8’i orta, %16,3’ü az, %2,3’ü ise hiç cevabını vermişlerdir. Bu sonuçlar incelendiğinde ilköğretim öğretmenlerinin büyük çoğunluğu Toplam kalite yönetimi ilkelerine inanıyorum sorusuna fazla ve orta düzeyinde katılmaktadırlar. Buna göre öğretmenlerin büyük çoğunluğu Toplam kalite yönetimi ilkelerine inanmaktadırlar.

Çizelge 6.2.4  
Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin  
Okulda yetki ve sorumluluklar paylaşılmaktadır İçin *f*, *%*, *%<sub>gec</sub>* ve *%<sub>yig</sub>* Değerleri

Kıdem	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>%<sub>gec</sub></i>	<i>%<sub>yig</sub></i>
Çok Fazla	19	3,2	3,2	3,2
Fazla	120	20,0	20,0	23,2
Orta	245	40,8	40,8	64,0
Az	192	32,0	32,0	96,0
Hiç	24	4,0	4,0	100,0
Toplam	600	100,0	100,0	

Çizelge 6.2.4’de görüldüğü gibi araştırma örneklemini oluşturan öğretmenlerin Okulda yetki ve sorumluluklar paylaşılmaktadır sorusuna %3,2’si çok fazla, %20’si fazla, %40,8’i orta, %32’si az, %4’ü ise hiç cevabını vermişlerdir. Bu sonuçlar incelendiğinde ilköğretim

öğretmenlerinin büyük çoğunluğu Okulda yetki ve sorumluluklar paylaşılmaktadır sorusuna orta ve az düzeyinde katılmaktadırlar. Buna göre öğretmenlerin büyük çoğunluğu Okulda yetki ve sorumlulukların paylaşılmadığını düşünmektedirler.

Çizelge 6.2.5  
Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin  
Okulda çalışanların performansları gerçekçi bir şekilde değerlendirilmektedir İçin *f*, %, %*gec*  
ve %*yig* Değerleri

Kıdem	<i>f</i>	%	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Çok Fazla	13	2,2	2,2	2,2
Fazla	67	11,2	11,2	13,3
Orta	190	31,7	31,7	45,0
Az	296	49,3	49,3	94,3
Hiç	34	5,7	5,7	100,0
Toplam	600	100,0	100,0	

Çizelge 6.2.5’da görüldüğü gibi araştırma örneklemini oluşturan öğretmenlerin Okulda çalışanların performansları gerçekçi bir şekilde değerlendirilmektedir sorusuna %2,2’si çok fazla, %11,2’si fazla, %31,7’si orta, %49,3’ü az, %5,7’si ise hiç cevabını vermişlerdir. Bu sonuçlar incelendiğinde ilköğretim öğretmenlerinin büyük çoğunluğu Okulda çalışanların performansları gerçekçi bir şekilde değerlendirilmektedir sorusuna orta ve az düzeyinde katılmaktadırlar. Buna göre öğretmenlerin büyük çoğunluğu performanslarının gerçekçi bir şekilde değerlendirilmediğini düşünmektedirler.

Çizelge 6.2.6  
Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin  
Okulun herkes tarafında algılanan bir vizyonu vardır İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

Kıdem	<i>f</i>	%	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Çok Fazla	7	1,2	1,2	1,2
Fazla	91	15,2	15,2	16,3
Orta	315	52,5	52,5	68,8
Az	155	25,8	25,8	94,7
Hiç	32	5,3	5,3	100,0
Toplam	600	100,0	100,0	

Çizelge 6.2.6’de görüldüğü gibi araştırma örneklemini oluşturan öğretmenlerin Okulun herkes tarafında algılanan bir vizyonu vardır sorusuna %1,2’si çok fazla, %15,2’si fazla, %52,5’i orta, %25,8’si az, %5,3’ü ise hiç cevabını vermişlerdir. . Bu sonuçlar incelendiğinde ilköğretim öğretmenlerinin büyük çoğunluğu Okulun herkes tarafından algılanan bir vizyonu vardır sorusuna orta ve az düzeyinde katılmaktadırlar. Buna göre öğretmenlerin büyük çoğunluğu Okulun herkes tarafında algılanan bir vizyonunun olmadığını düşünmektedirler.

Çizelge 6.2.7  
Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin  
Okulun herkes tarafından paylaşılan bir misyonu vardır İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

Kıdem	<i>f</i>	%	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Çok Fazla	2	,3	,3	,3
Fazla	107	17,8	17,8	18,2
Orta	304	50,7	50,7	68,8
Az	151	25,2	25,2	94,0
Hiç	36	6,0	6,0	100,0
Toplam	600	100,0	100,0	

Çizelge 6.2.7’de görüldüğü gibi araştırma örneklemini oluşturan öğretmenlerin Okulun herkes tarafında paylaşılan bir misyonu vardır sorusuna %0,3’ü çok fazla, %17,8’i fazla, %50,7’si orta, %25,2’si az, %6’sı ise hiç cevabını vermişlerdir. Bu sonuçlar incelendiğinde ilköğretim öğretmenlerinin büyük çoğunluğu Okulun herkes tarafından paylaşılan bir misyonu vardır sorusuna orta ve az düzeyinde katılmaktadırlar. Buna göre öğretmenlerin büyük çoğunluğu Okulun herkes tarafında paylaşılan bir misyonunun olmadığını düşünmektedirler.

Çizelge 6.2.8  
Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin  
Okulda çalışanlar sürekli kendilerini geliştirme imkanlarına sahiptirler İçin  
*f, %, %<sub>gec</sub> ve %<sub>yig</sub> Değerleri*

Kıdem	<i>f</i>	%	% <sub>gec</sub>	% <sub>yig</sub>
Çok Fazla	56	9,3	9,3	9,3
Fazla	36	6,0	6,0	15,3
Orta	207	34,5	34,5	49,8
Az	272	45,3	45,3	95,2
Hiç	29	4,8	4,8	100,0
Toplam	600	100,0	100,0	

Çizelge 6.2.8.’de görüldüğü gibi araştırma örneklemini oluşturan öğretmenlerin Okulda çalışanlar sürekli kendilerini geliştirme imkanlarına sahiptirler sorusuna %9,3’ü çok fazla, %6’sı fazla, %34,5’i orta, %45,3’ü az, %4,8’i ise hiç cevabını vermişlerdir. Bu sonuçlar incelendiğinde ilköğretim öğretmenlerinin büyük çoğunluğu Okulda çalışanlar sürekli kendilerini geliştirme imkanlarına sahiptirler sorusuna orta ve az düzeyinde katılmaktadırlar. Buna göre öğretmenlerin büyük çoğunluğu sürekli kendilerini geliştirme imkanlarına sahip değildir.

Çizelge 6.2.9  
Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin  
Okuldaki çabalar zamanında değerlendirilip takdir edilmektedir İçin  $f$ , %, %*gec* ve %*yig*

Değerleri				
Kıdem	$f$	%	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Çok Fazla	4	,7	,7	,7
Fazla	83	13,8	13,8	14,5
Orta	227	37,8	37,8	52,3
Az	243	40,5	40,5	92,8
Hiç	43	7,2	7,2	100,0□
Toplam	600	100,0	100,0	

Çizelge 6.2.9’de görüldüğü gibi araştırma örneklemini oluşturan öğretmenlerin Okuldaki çabalar zamanında değerlendirilip takdir edilmektedir sorusuna %0,7’si çok fazla, %13,8’i fazla, %37,8’i orta, %40,5’i az, %7,2’si ise hiç cevabını vermişlerdir. Bu sonuçlar incelendiğinde ilköğretim öğretmenlerinin büyük çoğunluğu Okuldaki çabalar zamanında değerlendirilip takdir edilmektedir sorusuna orta ve az düzeyinde katılmaktadırlar. Buna göre öğretmenlerin büyük çoğunluğu okuldaki çabaların zamanında değerlendirilip takdir edilmediğini düşünmektedirler.

Çizelge 6.2.10  
Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin  
Okulda takım çalışmaları yapılmaktadır İçin  $f$ , %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

Kıdem	$f$	%	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Çok Fazla	7	1,2	1,2	1,2
Fazla	91	15,2	15,2	16,3
Orta	288	48,0	48,0	64,3
Az	169	28,2	28,2	92,5
Hiç	45	7,5	7,5	100,0□
Toplam	600	100,0	100,0	



Çizelge 6.2.10’de görüldüğü gibi araştırma örneklemini oluşturan öğretmenlerin Okulda takım çalışmaları yapılmaktadır sorusuna %1,2’si çok fazla, %15,2’si fazla, %48’i orta, %28,2’si az, %7,5’i ise hiç cevabını vermişlerdir. Bu sonuçlar incelendiğinde ilköğretim öğretmenlerinin büyük çoğunluğu Okulda takım çalışmaları yapılmaktadır sorusuna orta ve az düzeyinde katılmaktadırlar. Buna göre öğretmenlerin büyük çoğunluğu okulda takım çalışmalarının yapılmadığını düşünmektedirler.

Çizelge 6.2.11  
Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin  
Okul çalışmaları yöneticiler tarafından motive edilmektedir İçin  $f$ ,  $\%$ ,  $\%_{gec}$  ve  $\%_{yig}$  Değerleri

Kıdem	$f$	$\%$	$\%_{gec}$	$\%_{yig}$
Çok Fazla	39	6,5	6,5	6,5
Fazla	182	30,3	30,3	36,8
Orta	184	30,7	30,7	67,5
Az	135	22,5	22,5	90,0
Hiç	60	10,0	10,0	100,0
Toplam	600	100,0	100,0	

Çizelge 6.2.11’da görüldüğü gibi araştırma örneklemini oluşturan öğretmenlerin Okul çalışmaları yöneticiler tarafından motive edilmektedir sorusuna %6,5’i çok fazla, %30,3’ü fazla, %30,7’si orta, %22,5’i az, %10’u ise hiç cevabını vermişlerdir. Bu sonuçlar incelendiğinde ilköğretim öğretmenlerinin büyük çoğunluğu Okul çalışmaları yöneticiler tarafından motive edilmektedir sorusuna fazla ve orta düzeyinde katılmaktadırlar. Buna göre öğretmenlerin büyük çoğunluğu okul çalışmalarının yöneticiler tarafından motive edildiğini düşünmektedirler.

Çizelge 6.2.12  
Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin  
Okul sorunları çözülebilmekte ve okulda kalite artmaktadır İçin  $f$ ,  $\%$ ,  $\%_{gec}$  ve  $\%_{yig}$  Değerleri

Kıdem	$f$	$\%$	$\%_{gec}$	$\%_{yig}$
Çok Fazla	2	,3	,3	,3
Fazla	97	16,2	16,2	16,5
Orta	316	52,7	52,7	69,2
Az	133	22,2	22,2	91,3
Hiç	52	8,7	8,7	100,0
Toplam	600	100,0	100,0	

Çizelge 6.2.12’de görüldüğü gibi araştırma örneklemini oluşturan öğretmenlerin Okul sorunları çözülebilmekte ve okulda kalite artmaktadır sorusuna %0,3’ü çok fazla, %16,2’si fazla, %52,7’si orta, %22,2’si az, %8,7’si ise hiç cevabını vermişlerdir. Bu sonuçlar incelendiğinde ilköğretim öğretmenlerinin büyük çoğunluğu Okul sorunları çözülebilmekte ve okulda kalite artmaktadır sorusuna orta ve az düzeyinde katılmaktadırlar. Buna göre öğretmenlerin büyük çoğunluğu okul sorunlarının çözülemediğini ve okulda kalitenin artmadığını düşünmektedirler.

Çizelge 6.2.13  
Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin  
Öğretmen ve öğrencilerin memnuniyeti sağlanmıştır İçin  $f$ ,  $\%$ ,  $\%_{gec}$  ve  $\%_{yig}$  Değerleri

Kıdem	$f$	$\%$	$\%_{gec}$	$\%_{yig}$
Çok Fazla	7	1,2	1,2	1,2
Fazla	75	12,5	12,5	13,7
Orta	295	49,2	49,2	62,8
Az	172	28,7	28,7	91,5
Hiç	51	8,5	8,5	100,0
Toplam	600	100,0	100,0	

Çizelge 6.2.13’de görüldüğü gibi araştırma örneklemini oluşturan öğretmenlerin Öğretmen ve öğrencilerin memnuniyeti sağlanmıştır sorusuna 1,2’si çok fazla, %12,5’i fazla, %49,2’si orta, %28,7’si az, %8,5’i ise hiç cevabını vermişlerdir. Bu sonuçlar incelendiğinde ilköğretim öğretmenlerinin büyük çoğunluğu Öğretmen ve öğrencilerin memnuniyeti sağlanmıştır sorusuna orta ve az düzeyinde katılmaktadırlar. Buna göre öğretmenlerin büyük çoğunluğu kendilerinin ve öğrencilerin memnuniyetinin sağlanmadığını düşünmektedirler.

Çizelge 6.2.14  
Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin  
Okulda hatalar oluşmadan önlemler alınmaktadır İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

Kıdem	<i>f</i>	%	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Çok Fazla	2	,3	,3	,3
Fazla	89	14,8	14,8	15,2
Orta	265	44,2	44,2	59,3
Az	159	26,5	26,5	85,8
Hiç	85	14,2	14,2	100,0
Toplam	600	100,0	100,0	

Çizelge 6.2.14’da görüldüğü gibi araştırma örneklemini oluşturan öğretmenlerin Okulda hatalar oluşmadan önlemler alınmaktadır sorusuna %0,3’ü çok fazla, %14,8’i fazla, %44,2’si orta, %26,5’i az, %14,2’si ise hiç cevabını vermişlerdir. Bu sonuçlar incelendiğinde ilköğretim öğretmenlerinin büyük çoğunluğu Okulda hatalar oluşmadan önlemler alınmaktadır sorusuna orta ve az düzeyinde katılmaktadırlar. Buna göre öğretmenlerin büyük çoğunluğu okulda hatalar oluşmadan önlemlerin alınmadığını düşünmektedirler.

Çizelge 6.2.15  
Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin  
Okulda etkili bir haberleşme ve iletişim ağı kurulmuştur İçin  $f$ ,  $\%$ ,  $\%_{gec}$  ve  $\%_{yig}$  Değerleri

Kıdem	$f$	$\%$	$\%_{gec}$	$\%_{yig}$
Çok Fazla	10	1,7	1,7	1,7
Fazla	114	19,0	19,0	20,7
Orta	280	46,7	46,7	67,3
Az	167	27,8	27,8	95,2
Hiç	29	4,8	4,8	100,0
Toplam	600	100,0	100,0	

Çizelge 6.2.15’de görüldüğü gibi araştırma örneklemini oluşturan öğretmenlerin Okulda etkili bir haberleşme ve iletişim ağı kurulmuştur sorusuna %1,7’si çok fazla, %19’u fazla, %46,7’si orta, %27,8’i az, %4,8’i ise hiç cevabını vermişlerdir. Bu sonuçlar incelendiğinde ilköğretim öğretmenlerinin büyük çoğunluğu Okulda etkili bir haberleşme ve iletişim ağı kurulmuştur sorusuna orta ve az düzeyinde katılmaktadırlar. Buna göre öğretmenlerin büyük çoğunluğu Okulda etkili bir haberleşme ve iletişim ağının kurulmadığını düşünmektedirler.

Çizelge 6.2.16  
Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin  
Okulda kalite kültürünün yerleşmesi sağlanmıştır İçin  $f$ ,  $\%$ ,  $\%_{gec}$  ve  $\%_{yig}$  Değerleri

Kıdem	$f$	$\%$	$\%_{gec}$	$\%_{yig}$
Çok Fazla	4	,7	,7	,7
Fazla	81	13,5	13,5	14,2
Orta	215	35,8	35,8	50,0
Az	253	42,2	42,2	92,2
Hiç	47	7,8	7,8	100,0
Toplam	600	100,0	100,0	

Çizelge 6.2.16’de görüldüğü gibi araştırma örneklemini oluşturan öğretmenlerin Okulda kalite kültürünün yerleşmesi sağlanmıştır sorusuna %0,7’si çok fazla, %13,5’i fazla, %35,8’i

orta, %42,2'si az, %7,8'i ise hiç cevabını vermişlerdir. Bu sonuçlar incelendiğinde ilköğretim öğretmenlerinin büyük çoğunluğu Okulda kalite kültürünün yerleşmesi sağlanmıştır sorusuna orta ve az düzeyinde katılmaktadırlar. Buna göre öğretmenlerin büyük çoğunluğu okulda kalite kültürünün yerleşmesinin sağlanmadığını düşünmektedirler.

Çizelge 6.2.17  
Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin  
Velilerin katılımı ile de gerçekleşen toplantılar düzenlenmiştir İçin *f*, *%*, *%<sub>gec</sub>* ve *%<sub>yig</sub>*  
Değerleri

Kıdem	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>%<sub>gec</sub></i>	<i>%<sub>yig</sub></i>
Çok Fazla	26	4,3	4,3	4,3
Fazla	73	12,2	12,2	16,5
Orta	214	35,7	35,7	52,2
Az	224	37,3	37,3	89,5
Hiç	63	10,5	10,5	100,0
Toplam	600	100,0	100,0	

Çizelge 6.2.17'de görüldüğü gibi araştırma örneğini oluşturan öğretmenlerin Velilerin katılımı ile de gerçekleşen toplantılar düzenlenmiştir sorusuna %4,3'ü çok fazla, %12,2'si fazla, %35,7'si orta, %37,3'ü az, %10,5'i ise hiç cevabını vermişlerdir. Bu sonuçlar incelendiğinde ilköğretim öğretmenlerinin büyük çoğunluğu Velilerin katılımı ile de gerçekleşen toplantılar düzenlenmiştir sorusuna orta ve az düzeyinde katılmaktadırlar. Buna göre öğretmenlerin büyük çoğunluğu okulda velilerin katılımı ile de gerçekleşen toplantıların düzenlenmediğini düşünmektedirler.

Çizelge 6.2.18  
Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin  
Okul ile kararlar birlikte alınmaya başlanmıştır İçin  $f$ ,  $\%$ ,  $\%_{gec}$  ve  $\%_{yig}$  Değerleri

Kıdem	$f$	$\%$	$\%_{gec}$	$\%_{yig}$
Çok Fazla	9	1,5	1,5	1,5
Fazla	75	12,5	12,5	14,0
Orta	284	47,3	47,3	61,3
Az	159	26,5	26,5	87,8
Hiç	73	12,2	12,2	100,0
Toplam	600	100,0	100,0	

Çizelge 6.2.18’de görüldüğü gibi araştırma örneklemini oluşturan öğretmenlerin Okul ile kararlar birlikte alınmaya başlanmıştır sorusuna %1,5’i çok fazla, %12,5’i fazla, %47,3’ü orta, %26,5’i az, 12,2’si ise hiç cevabını vermişlerdir. Bu sonuçlar incelendiğinde ilköğretim öğretmenlerinin büyük çoğunluğu Okul ile kararlar birlikte alınmaya başlanmıştır sorusuna orta ve az düzeyinde katılmaktadırlar. Buna göre öğretmenlerin büyük çoğunluğu okul ile kararların birlikte alınmaya başlamadığını düşünmektedirler.

Çizelge 6.2.19  
İlköğretim Öğretmenlerinin  
Toplam Kalite Konusundaki Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre t Testi Sonuçları

Cinsiyet	$f$	$(\bar{x})$	$ss$	$sd$	$t$	$p$
Kadın	267	57,67	7,95	598	-970	0,332
Erkek	333	58,41	10,36			

Çizelge 6.2.19’da ilköğretim öğretmenlerinin toplam kalite uygulamalarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Öğretmenlerin cinsiyetleri açısından toplam kalite uygulamalarına ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde toplam kalite uygulamalarına ilişkin bayan ve erkek öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark ( $p=.332$ ) olmadığı görülmektedir.

Çizelge 6.2.20

İlköğretim Öğretmenlerinin  
Toplam Kalite Konusundaki Görüşlerinin Kıdemlerine Tek Yönlü Varyans Analizi  
Sonuçları

1-5 Yıl		6-10 Yıl		11-15 Yıl		16-20 Yıl		21 Yıl ve Üstü	
N = 260		N = 172		N = 79		N = 16		N = 73	
<i>x</i>	ss	<i>x</i>	ss	<i>x</i>	ss	<i>x</i>	ss	<i>x</i>	ss
60,37	8,67	58,80	10,02	57,16	8,30	38,00	,00	53,63	3,92

*Varyansların Homojenliği Testi*

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
23,705	4	595	,06

*Anova Tablosu*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar	9424,450	4	2356,112	32,466	,000
Grup İçi	43180,215	595	72,572		
TOPLAM	52604,665	599			

*Scheffe Testi Tablosu*

Kıdem	Kıdem	x	s.s.	p
1-5 yıl	6-10 yıl	1,5746	,83729	,473
	11-15 yıl	3,2124	1,09442	,073
	16-20 yıl	22,3769(*)	2,19428	,000
	21 yıl ve üzeri	6,7468(*)	1,12839	,000
6-10 yıl	1-5 yıl	-1,5746	,83729	,473
	11-15 yıl	1,6378	1,15783	,736
	16-20 yıl	20,8023(*)	2,22658	,000
	21 yıl ve üzeri	5,1722(*)	1,18998	,001
11-15 yıl	1-5 yıl	-3,2124	1,09442	,073
	6-10 yıl	-1,6378	1,15783	,736
	16-20 yıl	19,1646(*)	2,33546	,000
	21 yıl ve üzeri	3,5344	1,38303	,164
16-20 yıl	1-5 yıl	-	2,19428	,000
		22,3769(*)		
	6-10 yıl	-	2,22658	,000
		20,8023(*)		
	11-15 yıl	-	2,33546	,000
		19,1646(*)		
	21 yıl ve üzeri	-	2,35157	,000
		15,6301(*)		
21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	-6,7468(*)	1,12839	,000
	6-10 yıl	-5,1722(*)	1,18998	,001
	11-15 yıl	-3,5344	1,38303	,164
	16-20 yıl	15,6301(*)	2,35157	,000

Çizelge 6.2.20’de sınıf ilköğretim öğretmenlerinin toplam kalite uygulamalarına ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Öğretmenlerin yaşları açısından ilköğretim öğretmenlerinin toplam kalite



uygulamalarına ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Ancak önce varyansların homojenlik değerlerini incelemek amacıyla Levene Testi uygulanmıştır. Levene Testi sonucunda tüm boyutlar için  $p > .05$  düzeyinde anlamlı bir fark saptanmamış ve varyansların homojen dağılım gösterdiği belirlenmiştir.

Çizelge 6.2.20'deki bulgulara göre ilköğretim öğretmenlerinin toplam kalite uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında öğretmenlerin mesleki kıdemleri açısından anlamlı bir fark ( $p = .000$ ) olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre ilköğretim öğretmenlerinin toplam kalite uygulamalarına ilişkin görüşleri öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir şekilde değişmektedir. Scheffe testi sonucuna göre farkın 1–5 yıl kıdemi bulunan öğretmenler ile 16–20, 21 yıl ve üstü mesleki kıdemi bulunan öğretmenler arasında olduğu, 6–10 yıl kıdemi bulunan öğretmenler ile 21 yıl ve üstü mesleki kıdemi bulunan öğretmenler arasında ayrıca 11–15 yıl mesleki kıdemi bulunan öğretmenler ile 16–20 yıl kıdemi bulunan öğretmenler arasındadır.

Çizelge 6.2.21  
İlköğretim Öğretmenlerinin  
Toplam Kalite Konusundaki Görüşlerinin Branşlarına Göre t Testi Sonuçları

Cinsiyet	<i>f</i>	$(\bar{x})$	<i>ss</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Sınıf Öğretmeni	429	58,13	9,39	598	,188	,851
Branş Öğretmeni	171	57,97	9,34			

Çizelge 6.2.21'de ilköğretim öğretmenlerinin toplam kalite uygulamalarına ilişkin görüşlerinin branş değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Öğretmenlerin branşları açısından toplam kalite uygulamalarına ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde toplam kalite uygulamalarına ilişkin sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri görüşleri arasında anlamlı bir fark ( $p = .851$ ) olmadığı görülmektedir.

Çizelge 6.2.22  
İlköğretim Öğretmenlerinin  
Toplam Kalite Konusundaki Görüşlerinin TKY Eğitimlerine Göre t Testi Sonuçları

Cinsiyet	<i>f</i>	$(\bar{x})$	<i>ss</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Evvet	238	57,33	8,45	598	-1,598	,111
Hayır	362	58,58	9,90			

Çizelge 6.2.22’de ilköğretim öğretmenlerinin toplam kalite uygulamalarına ilişkin görüşlerinin branş değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi Eğitimleri açısından toplam kalite uygulamalarına ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde Toplam Kalite Yönetimine ilişkin eğitim alan öğretmenler ve almayan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark ( $p=.111$ ) olmadığı görülmektedir.

Çizelge 6.2.23  
İlköğretim Öğretmenlerinin  
Toplam Kalite Eğitimin Yapılma Sıklılığı İle İlgili Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü  
Varyans Analizi Sonuçları

1-5 Yıl		6-10 Yıl		11-15 Yıl	
N = 4		N = 53		N = 543	
<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>
47,00	10,39	56,71	8,47	58,30	9,40

*Varyansların Homojenliği Testi*

Levene	df1	df2	Sig.
Statistic			
,339	2	597	,71

*Anova Tablosu*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	615,840	2	307,920	3,536	,060
Grup İçi	51988,825	597	87,083		
TOPLAM	52604,665	599			

*Scheffe Testi Tablosu*

Sıklık	Sıklık	x	ss	p
15 Günde bir	Ayda bir	-9,7170	4,83880	,134
	Düzenli	-	4,68308	,055
	yapılmıyor	11,3002		
Ayda bir	15 günde bir	9,7170	4,83880	,134
	Düzenli	-1,5832	1,34293	,500
	yapılmıyor			
Düzenli yapılmıyor	15 günde bir	11,3002	4,68308	,055
	Ayda bir	1,5832	1,34293	,500

Çizelge 6.2.23'de sınıf ilköğretim öğretmenlerinin toplam kalite eğitimin yapılma sıklılığı ile ilgili görüşlerinin değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Öğretmenlerin toplam kalite yönetimi toplantılarının sıklığına ilişkin ilköğretim öğretmenlerinin görüşlerinin karşılaştırılması amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Ancak önce varyansların homojenlik değerlerini incelemek amacıyla Levene Testi uygulanmıştır. Levene Testi sonucunda tüm boyutlar için  $p > .05$  düzeyinde anlamlı bir fark saptanmamış ve varyansların homojen dağılım gösterdiği belirlenmiştir.

Çizelge 6.2.23'deki bulgulara göre İlköğretim öğretmenlerinin, Toplam Kalite Yönetimine

ilişkin görüşleri ile Toplam Kalite Yönetimi toplantılarının yapılma sıklıkları arasında anlamlı bir fark ( $p=.060$ ) olmadığı görülmektedir. Bu sonuca göre ilköğretim öğretmenlerinin toplam kalite uygulamalarına ilişkin görüşleri, Toplam Kalite Yönetimi toplantılarının sıklığına göre anlamlı bir şekilde değişmemektedir

## **BÖLÜM 7**

### **7. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER**

#### **7.1. Sonuç**

- Örneklem grubu 267'si kadın, 333'ü erkek olmak üzere toplam 600 ilköğretim öğretmeninden oluşmuştur.
- Örneklem grubu 260'ı 1 ila 5 yıl arasında kıdeme sahip kişilerden, 172'si 6–10 yıl arası kıdeme sahip kişilerden, 79'u 11-15 yıl arasında kıdeme sahip kişilerden, 16'sı 16-20 yıl arasında kıdeme sahip kişilerden, 73'ü 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip kişilerden oluşmuştur.
- Örneklem grubu 429 sınıf öğretmeni, 171 branş öğretmeni olmak üzere toplam 600 ilköğretim öğretmeninden oluşmuştur.
- Örneklem grubundan 238'i toplam kalite yönetimi konusunda evet eğitim alanlardan, 362'si toplam kalite yönetimi konusunda hayır eğitim almayanlardan oluşmuştur.
- Örneklem grubundan 543'ü toplam kalite yönetimi toplantılarının düzenli yapılmadığını, 53'ü ayda bir yapıldığını, 4'ü ise 15 günde bir yapıldığını belirtmişlerdir.
- İlköğretim öğretmenlerinin büyük çoğunluğu TKY konusunda üzerimize düşeni yapıyoruz sorusuna orta ve az düzeyinde katılmaktadırlar. Buna göre öğretmenlerin büyük çoğunluğu TKY konusunda üzerlerine düşen görevleri yapmamaktadırlar.

- İlköğretim öğretmenlerinin büyük çoğunluğu Toplam kalite yönetimi uygulamaları ile mevcut sistemde bir yenileşme sağlanmıştır sorusuna orta ve az düzeyinde katılmaktadırlar. Buna göre öğretmenlerin büyük çoğunluğu Toplam kalite yönetimi uygulamaları ile mevcut sistemde bir yenileşme sağlandığına inanmamaktadırlar.
- İlköğretim öğretmenlerinin büyük çoğunluğu Toplam kalite yönetimi ilkelerine inanıyorum sorusuna fazla ve orta düzeyinde katılmaktadırlar. Buna göre öğretmenlerin büyük çoğunluğu Toplam kalite yönetimi ilkelerine inanmaktadırlar.
- İlköğretim öğretmenlerinin büyük çoğunluğu Okulda yetki ve sorumluluklar paylaşılmaktadır sorusuna orta ve az düzeyinde katılmaktadırlar. Buna göre öğretmenlerin büyük çoğunluğu Okulda yetki ve sorumlulukların paylaşılmadığını düşünmektedirler.
- İlköğretim öğretmenlerinin büyük çoğunluğu Okulda çalışanların performansları gerçekçi bir şekilde değerlendirilmektedir sorusuna orta ve az düzeyinde katılmaktadırlar. Buna göre öğretmenlerin büyük çoğunluğu performanslarının gerçekçi bir şekilde değerlendirilmediğini düşünmektedirler.
- İlköğretim öğretmenlerinin büyük çoğunluğu Okulun herkes tarafından algılanan bir vizyonu vardır sorusuna orta ve az düzeyinde katılmaktadırlar. Buna göre öğretmenlerin büyük çoğunluğu Okulun herkes tarafında algılanan bir vizyonunun olmadığını düşünmektedirler.
- İlköğretim öğretmenlerinin büyük çoğunluğu Okulun herkes tarafından paylaşılan bir misyonu vardır sorusuna orta ve az düzeyinde katılmaktadırlar. Buna göre öğretmenlerin büyük çoğunluğu Okulun herkes tarafında paylaşılan bir misyonunun olmadığını düşünmektedirler.
- İlköğretim öğretmenlerinin büyük çoğunluğu Okulda çalışanlar sürekli kendilerini geliştirme imkanlarına sahiptirler sorusuna orta ve az düzeyinde katılmaktadırlar. Buna göre öğretmenlerin büyük çoğunluğu sürekli kendilerini geliştirme imkanlarına

sahip değillerdir.

- İlköğretim öğretmenlerinin büyük çoğunluğu Okuldaki çabalar zamanında değerlendirilip takdir edilmektedir sorusuna orta ve az düzeyinde katılmaktadırlar. Buna göre öğretmenlerin büyük çoğunluğu okuldaki çabaların zamanında değerlendirilip takdir edilmediğini düşünmektedirler.
- İlköğretim öğretmenlerinin büyük çoğunluğu Okulda takım çalışmaları yapılmaktadır sorusuna orta ve az düzeyinde katılmaktadırlar. Buna göre öğretmenlerin büyük çoğunluğu okulda takım çalışmalarının yapılmadığını düşünmektedirler.
- İlköğretim öğretmenlerinin büyük çoğunluğu Okul çalışmaları yöneticiler tarafından motive edilmektedir sorusuna fazla ve orta düzeyinde katılmaktadırlar. Buna göre öğretmenlerin büyük çoğunluğu okul çalışmalarının yöneticiler tarafından motive edildiğini düşünmektedirler.
- İlköğretim öğretmenlerinin büyük çoğunluğu Okul sorunları çözülebilmekte ve okulda kalite artmaktadır sorusuna orta ve az düzeyinde katılmaktadırlar. Buna göre öğretmenlerin büyük çoğunluğu okul sorunlarının çözülemediğini ve okulda kalitenin artmadığını düşünmektedirler.
- İlköğretim öğretmenlerinin büyük çoğunluğu Öğretmen ve öğrencilerin memnuniyeti sağlanmıştır sorusuna orta ve az düzeyinde katılmaktadırlar. Buna göre öğretmenlerin büyük çoğunluğu kendilerinin ve öğrencilerin memnuniyetinin sağlanmadığını düşünmektedirler.
- İlköğretim öğretmenlerinin büyük çoğunluğu Okulda hatalar oluşmadan önlemler alınmaktadır sorusuna orta ve az düzeyinde katılmaktadırlar. Buna göre öğretmenlerin büyük çoğunluğu okulda hatalar oluşmadan önlemlerin alınmadığını düşünmektedirler.
- İlköğretim öğretmenlerinin büyük çoğunluğu Okulda etkili bir haberleşme ve iletişim

ağı kurulmuştur sorusuna orta ve az düzeyinde katılmaktadırlar. Buna göre öğretmenlerin büyük çoğunluğu Okulda etkili bir haberleşme ve iletişim ağının kurulmadığını düşünmektedirler.

- İlköğretim öğretmenlerinin büyük çoğunluğu Okulda kalite kültürünün yerleşmesi sağlanmıştır sorusuna orta ve az düzeyinde katılmaktadırlar. Buna göre öğretmenlerin büyük çoğunluğu okulda kalite kültürünün yerleşmesinin sağlanmadığını düşünmektedirler.
- İlköğretim öğretmenlerinin büyük çoğunluğu Velilerin katılımı ile de gerçekleşen toplantılar düzenlenmiştir sorusuna orta ve az düzeyinde katılmaktadırlar. Buna göre öğretmenlerin büyük çoğunluğu okulda velilerin katılımı ile de gerçekleşen toplantıların düzenlenmediğini düşünmektedirler.
- İlköğretim öğretmenlerinin büyük çoğunluğu Okul ile kararlar birlikte alınmaya başlanmıştır sorusuna orta ve az düzeyinde katılmaktadırlar. Buna göre öğretmenlerin büyük çoğunluğu okul ile kararların birlikte alınmaya başlamadığını düşünmektedirler.
- Toplam kalite uygulamalarına ilişkin bayan ve erkek öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark ( $p=.332$ ) olmadığı görülmektedir.
- İlköğretim öğretmenlerinin toplam kalite uygulamalarına ilişkin görüşleri öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir şekilde değişmektedir. Scheffe testi sonucuna göre farkın 1–5 yıl kıdemi bulunan öğretmenler ile 16–20, 21 yıl ve üstü mesleki kıdemi bulunan öğretmenler arasında olduğu, 6–10 yıl kıdemi bulunan öğretmenler ile 21 yıl ve üstü mesleki kıdemi bulunan öğretmenler arasında ayrıca 11–15 yıl mesleki kıdemi bulunan öğretmenler ile 16–20 yıl kıdemi bulunan öğretmenler arasındadır.
- Toplam kalite uygulamalarına ilişkin sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark ( $p=.851$ ) olmadığı görülmektedir.

- Toplam Kalite Yönetimine ilişkin eğitim alan öğretmenler ve almayan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark ( $p=.111$ ) olmadığı görülmektedir.
- İlköğretim öğretmenlerinin, Toplam Kalite Yönetimi toplantılarının yapılma sıklıklarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark ( $p=.060$ ) olmadığı görülmektedir. Bu sonuca göre ilköğretim öğretmenlerinin toplam kalite uygulamalarına ilişkin görüşleri öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi toplantılarının sıklığına göre anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

## 7.2. Tartışma

1. “Toplam kalite uygulamalarına ilişkin bayan ve erkek öğretmenlerin görüşleri cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?

Toplam kalite uygulamalarına ilişkin bayan ve erkek öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark ( $p=.332$ ) olmadığı görülmektedir.

Çetin (2001)’in ilköğretim okullarında yaptığı araştırmada Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin ilköğretim okullarında uygulanması ve önem derecesi, yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir. Kadın ve erkek yönetici ve öğretmenlerin TKY ilkelerini aynı derecede önemsedikleri, fakat kadınların TKY ilkelerine uygulamada daha çok yer verdikleri sonucu çıkmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin TKY ilkelerinin okullarda uygulanması ile ilgili algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir. TKY ilkelerini önem dereceleri aynı olmasına rağmen, kadınların erkeklere göre uygulamalara daha az eleştirel yaklaşarak, okullardaki uygulamaları TKY uygulamalarına daha yakın buldukları görülmüştür.

Ancak Güleroğlu (2005)’in yaptığı araştırmada da yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetleri ile Toplam kalite yönetiminin liderlik, takım çalışması, motivasyon, sürekli gelişme ve eğitim, iletişim, örgüt kültürü boyutlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.



Yiğit ve Bayrakdar (2003), okulda TKY uygulamaları ile öğretmen algıları arasında cinsiyete göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Aynı araştırmada velilerin okulda alınan kararlara katılımının sağlanması ve eğitimle ilgili çalışmalara katılmaları konusunda bayan öğretmenler erkek öğretmenlere oranla daha olumlu düşünmektedir. Okul yöneticileri, erkek öğretmenlerin bilgi birikiminden daha fazla yararlanmaktadır. Buna neden olarak okul müdürleriyle erkek öğretmenlerin daha fazla iletişim hâlinde olduğu söylenebilir. Ayrıca, yöneticiler, etkili iletişim kurmak açısından erkek öğretmenlerle daha rahat iletişim kurmaktadır.

2. Öğretmenlerin okullardaki Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili görüşleri meslekteki kıdemi değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

İlköğretim öğretmenlerinin toplam kalite uygulamalarına ilişkin görüşleri öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir şekilde değişmektedir. Scheffe testi sonucuna göre farkın 1–5 yıl kıdemi bulunan öğretmenler ile 16–20, 21 yıl ve üstü mesleki kıdemi bulunan öğretmenler arasında olduğu, 6–10 yıl kıdemi bulunan öğretmenler ile 21 yıl ve üstü mesleki kıdemi bulunan öğretmenler arasında ayrıca 11–15 yıl mesleki kıdemi bulunan öğretmenler ile 16–20 yıl kıdemi bulunan öğretmenler arasındadır.

Ertuğrul (2005) araştırmasında Araştırmanın örneklemini oluşturan yönetici ve öğretmenlerin okullardaki TKY algılarında meslekteki kıdemi değişkenine göre anlamlı fark vardır. 11–15 yıl ve 16 yıl ve üstü kıdeme sahip olan öğretmenlerin TKY algıları 1–5 yıl arasında kıdem sahip olan yönetici ve öğretmenlere oranla daha yüksektir.

Benzer bir sonuç Yiğit ve Bayrakdar (2003)'in çalışmasında görülmektedir. TKY'nin okuldaki uygulamaları ile kıdem grupları arasında aldıkları puan ortalamaları bakımından anlamlı fark vardır. 11–15 yıl ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olan öğretmenler 0–5 yıl arasında kıdeme sahip olan öğretmenlere oranla TKY'nin uygulanabileceğine daha fazla inanmaktadır. Yine Çetin (2001) yaptığı araştırmasında yönetici ve öğretmenlerin TKY algılarının kıdem değişkenine göre daha kıdemli olanlar lehine bir farklılık gösterdiğini belirtmiştir. Aynı araştırmada TKY çalışanlarının gelişim ve katılımı, müşteri odaklılık, liderlik, süreç ve verilerle yönetim ve sürekli gelişme boyutlarında kıdemi fazla olanlar lehine

bir farklılık bulunmuştur. Belirtilen ölçeklerde daha kıdemli öğretmen ve yöneticiler, kıdemi az olan yönetici ve öğretmenlere göre TKY İlkelerinin daha önemli olduğunu düşünmekte ve uygulamalara daha az eleştirel göz ile bakıp hoşgörü ile yaklaşarak uygulamada da daha fazla yer aldığını söylemektedirler.

Keskin (2005)'in ilköğretim okullarında Toplam kalite yönetimi uygulamasının öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyine etkisi ile ilgili araştırmasında, Meslekte çalışma süresi 21 ve üstü yıl olan öğretmenler yönetim-organizasyon kalitesini diğer öğretmenlere göre daha olumlu değerlendirdikleri sonucuna ulaşmıştır.

3. “Toplam kalite uygulamalarına ilişkin sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenlerin görüşleri görev değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?”

Toplam kalite uygulamalarına ilişkin sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark ( $p=.851$ ) olmadığı görülmektedir.

Ertuğrul (2005) araştırmasında örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin TKY algıları branş değişkenine göre, branş öğretmenlerinin genel, örgüt kültürü ve standartlar boyutlarında TKY algıları sınıf öğretmenlerine göre daha yüksektir. Araştırmanın sonucuna göre, iletişim, müşteri hizmetleri, takım çalışması ve etkili öğrenme boyutlarında branşa göre anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin İlköğretim okullarında Uygulanabilirliğinin Araştırılması adlı çalışmada Çetin (2001) sınıf ve branş öğretmenlerinin TKY İlkelerini aynı derecede önemseyerek, uygulanmasını da aynı şekilde algıladıkları sonucuna ulaşmıştır.

Yiğit ve Bayrakdar (2003) yaptıkları çalışmada branşlarına göre öğretmen algılarında anlamlı bir fark bulamamıştır.

Güleroğlu (2005), İlköğretimde Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili yaptığı çalışmada deneklerin öğretmenlik yaptıkları branş ile liderlik, takım çalışması, motivasyon, sürekli eğitim ve gelişim, iletişim, örgüt kültürü boyutlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

4. Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili görüşleri eğitim değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

Toplam Kalite Yönetimine ilişkin eğitim alan öğretmenler ve almayan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark ( $p=.111$ ) olmadığı görülmektedir.

Ertuğrul (2005) araştırmasında, Araştırmanın örneklemini oluşturan yönetici ve öğretmenlerin hizmet içi eğitime katılma değişkenine göre müşteri hizmetleri boyutunda TKY algıları hizmet içi eğitime katılmayanlara göre daha yüksektir. Araştırmanın örneklemini oluşturan yönetici ve öğretmenlerin okullardaki Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili genel ve diğer tüm alt boyut algıları hizmet içi eğitime katılma değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Farklılık çıkmamasının sebebi olarak yönetici ve öğretmenlere verilen hizmet içi eğitimin kalitesinin beklenen düzeyde olmadığı sonucuna varılabilir. Milli Eğitim Bakanlığı düzenlediği eğitim programlarının kapsamını yeterince gözden geçirmiyor, verilen kurs programlarını yeterince denetlemiyor olabilir.

Bazı araştırmacılar hizmet içi eğitim alanın öğretmen ve yöneticilerin TKY algılarında olumlu yönde etki ettiğini belirtmişlerdir. Hizmet içi değişkenine göre TKY konusunda hizmet içi eğitim alan yönetici ve öğretmenler okullarında müşteri odaklı olma, TKY çalışanlarının gelişimi ve katılımı, tedarikçilerle ilişkiler ve süreç ve verilerle yönetim boyutlarında TKY ilkelerinin daha çok uygulandığını belirtmişler, fakat TKY İlkelerinin önem derecesinde anlamlı bir fark görülmemiştir. Araştırmada hizmet içi eğitim alan denekler TKY uygulamalarına daha az eleştirel bakmışlar, TKY uygulamalarının kendileri için daha önemli olduğunu belirtmişlerdir. Yönetici ve öğretmenler hizmet içi eğitimle yetiştirildiklerinde TKY ile ilgili konuları daha iyi anlayıp daha bilinçli değerlendirmektedir (Çetin, 2001).

5. Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili görüşleri toplantılara katılma değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

İlköğretim öğretmenlerinin, Toplam Kalite Yönetimine ilişkin görüşleri ile Toplam Kalite Yönetimi toplantılarının yapılma sıklıkları arasında anlamlı bir fark ( $p=.060$ ) olmadığı

görülmektedir. Bu sonuca göre ilköğretim öğretmenlerinin toplam kalite uygulamalarına ilişkin görüşleri, Toplam Kalite Yönetimi toplantılarının sıklığına göre anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

Ertuğrul (2005) araştırmasında konferans ve seminer gibi kalite toplantılarına katılanların TKY algıları genel, müşteri hizmetleri ve örgüt kültürü boyutlarında kalite toplantılarına katılmayanlara göre daha yüksek çıkmıştır. İletişim, standartlar, takım çalışması ve etkili öğrenme boyutlarında kalite ile ilgili toplantıya katılan ve katılmayan gruplar arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Kalite ile ilgili toplantılar yönetici ve öğretmenlerin TKY ile ilgili algılarında olumlu yönde bir etki yapmaktadır.

Daha önceki çalışmalara baktığımızda, araştırmadaki sonuçlarla benzerlik gösterecek şekilde, konferans ve seminer gibi kalite ile ilgili toplantılara katılan öğretmenlerin TKY algıları toplantıya katılanlar lehine daha yüksektir (Yiğit ve Bayrakdar, 2003).

### **7.3. Öneriler**

1. Okullarda tüm çalışanlar Toplam Kalite Yönetimi konusunda bilgilendirilmelidir. Bu amaçla, TKY'nin uygulanma sürecinde karşılaşılabilecek sorunlar konusunda yönetici, öğretmen ve öğrencilerden oluşan komisyonlar kurmalı, ortak çalışmalar yapmalıdır.
2. Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimine karşı psikolojik olarak uyguladıkları direnci azaltmak amacıyla yönetim tarafından Toplam Kalite Yönetimine yönelik imkânlar hazırlanmalıdır.
3. Eğitim kalitesini yükseltmek amacıyla öğretmenlerin sürekli gelişme ve öğrenme ihtiyacı içerisinde olmalarını sağlayacak sistem ve mekanizma bir an önce oluşturulup hayata geçirilmelidir.
4. Eğitim kurumlarında kaliteyi arttırmak amacıyla tüm çalışanların okulla ilgili kararlara katılması sağlanmalı Toplam Kalite Yönetiminin tüm bireyler açısından benimsenmesi için öğretmen, öğrenci hatta velilerin bile Toplam Kalite Yönetim sürecine dahil edilmesi ve söz sahibi olmaları gerekmektedir.

5. Kaliteli bir eğitimden bahsedebilmek için öğretmenler, TKY konusunda bilinçlendirilmeli ve bu konuda verilecek hizmet içi eğitimlerle TKY uygulama sürecinde karşılaşacakları sıkıntıları ve engelleri giderme yolları ortaya konmalıdır. Ayrıca bu hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenli ve sistematik hale getirilmelidir.

6. Öğretmenlerin TKY konusunda bilinçlendirilmesi için; eğitim ve seminerlerin sayısı arttırılmalıdır. Öğretmenlerin bu seminer ve eğitimlere düzenli katılımını sağlamak amacıyla yasal zorunluluk getirilebilir. Düzenli katılımı sağlamak için motivasyon attırmak amacıyla sağlanan başarının takdir edilmesi (ayın öğretmeni vb.), maddi imkanların arttırılması şeklinde ödüllendirme yoluna gidilebilir.

7. TKY bölümü kurulu olmayan okullarda bu bölüm kurulmalı, kurulu olan okullarda TKY bölümlerine işlevlik kazandırılmalıdır. Okullarda TKY ile ilgili oluşturulan kurullarda gönüllülük esası ile birlikte bu konuda eğitim almış veya bu konu ile ilgili kişilere görevler verilmeli, görev tanımları resmi olarak yapılmalı ve zaman programı mutlaka oluşturulmalıdır. TKY çalışmaları ciddi bir planlama ve organizasyon gerektirmektedir. Toplam kalite bölümlerinde çalışmak üzere uzman kişiler veya öğretmenler görevlendirilmelidir. Okulda görev yapan diğer öğretmenler gerektiğinde bu uzman kişilerden destek alabilmelidirler.

8. Toplam kalite yönetimi uygulamalarında karşılaşılan engeller ve eğitim öğretimde uygulanmasını güçleştiren faktörler bilimsel olarak araştırılmalı ve bu faktörlerin ortadan kaldırılmasıyla ilgili çalışmalar yapılmalıdır.

9. Her okul kendisine ait vizyon ve misyonunu geliştirmelidir. Okulun misyon ve vizyonu oluşturulurken paydaşların (veli, öğrenci, çalışanlar ve toplum) bu sürece katılımları sağlanmalıdır. Yönetici-öğretmen-öğrenci, veliler ve diğer personel tarafından paylaşılan ve bilinen ortak bir vizyon oluşturulmalıdır. Okullarda kaliteli eğitim ile ilgili vizyon, misyon, amaçlar, standartlar, stratejik planlar yazılı hale getirilmeli ve sergilenmeli ya da okul gazetelerinde yayınlanmalıdır.

10. Okulun vizyon ve misyonu oluşturulmalı ve açıkça belirtilip benimsetilmelidir. Okulda

TKY konusunda yönetim kararlı bir tavır sergilemelidir. Teori ve pratik bir arada yürütülmelidir. TKY'nin tüm öğeleri benimsenmeli ve benimsetilmelidir. Okulda biz bilinci oluşturulmalıdır.

11. Bu araştırma sonuçlarından yola çıkarak bundan sonra yapılacak araştırmalar, eğitim kurumlarının iç ve dış müşterileri ile paydaşlarının işbirlikleri ve memnuniyet düzeylerinin saptanmasına yönelik olmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Akal, Z., 1995, "Toplam Kalite Yönetimi Ve Performans Ölçme Ve Değerleme Sistemleri", Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı, Ankara.
- Akgül A., 1999, "Ts-En-Iso 9000 Standartlar Serisi", Türkiye Dergisi Sayı:26.
- Akgül A., 1999, "Toplam Kalite Yönetim Sistemi", Yeni Türkiye Dergisi, Sayı 26.
- Aktan C. C., 1998, "Organizasyonel Performansta Atılım İçin Yeni Bir Yönetim Tekniği; Benchmarking", Mercek Dergisi, Sayı:11.
- Aktan, C. C., 1998, "Yönetimde Rönesans", Ekonomik Forum, 15 Ocak.
- Alageyik T., 1997, "Kamu Hizmetlerinde Yeni Kalite Anlayışı", Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F: Sayı:3, Manisa.
- Ankara Sanayi Odası Aylık Yayın Organı, 1999, Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektöründe Uygulanması Ve Karşılaşılan Sorunlar, Aralık/99.
- Balcı, A., 1999, Eğitim Yönetimi Semineri Ders Notları, Ankara.
- Bozkurt, R., Ve Odaman, A., 1995, Iso 9000 Kalite Güvence Sistemleri, Ankara, Mpm Yayınları No:549.
- Bozkurt R., 1994, "Toplam Kalite Yönetim Sistemi", Verimlilik Dergisi, Sayı:94/4, Ankara.
- Çetin C., Akın, B., 2001, Toplam Kalite Yönetimi Ve Kalite Güvence Sistemi, Beta Yayınevi.
- Çetin, E., 2001 ' Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğinin Araştırılması', İstanbul, Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi
- Efil, İ., 1996, Toplam Kalite Yönetimi Ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç Iso 9000 Kalite Güvence Sistemi, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı, Yayın No:110, Bursa.
- Ensari, H., 2000, 21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul.

Erturul, H., 2005, Yönetici ve öğretmenlerin ilköğretim okullarında uygulanan toplam kalite yönetimi ile ilgili algıları, Marmara Üniversitesi, İstanbul, Yüksek Lisans Tezi

Gencil U., 2001, “Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi Ve Akreditasyon”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisicilt 3, Sayı:3.

Güleroğlu, R., 2005, İlköğretimde Toplam Kalite Yönetimi ve Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi, İstanbul, Yüksek Lisans Tezi

Halis M., 1999, "Yönetim Ve Örgüt Yapılan Açısından İsrar Faktörleri", Yeni Türkiye Dergisi.

Kalkandelen H., 1998, "Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma", Türk İdare Dergisi, İstanbul.

Kantarıcı, H., 1994, “Toplam Kalite Yönetimi”, Görüş Dergisi, TÜSİAD Yayınları, sayı: 17, Kasım - Aralık

Keskin, C., 2003, İlköğretim Okullarında Toplam Kalite yönetimi uygulanmasının Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeyine Etkisi (İstanbul Örneği), Marmara Üniversitesi, İstanbul, Yüksek Lisans Tezi.

Köseoğlu M., Harrison, D.K., Link, D., 1994, "Toplam Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü", Verimlilik Dergisi, Mpm Yayını, Sayı: 1994/4, Ankara.

Millî Eğitim Bakanlığı Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü, 2001, “Toplam Kalite Yönetimi Endüstriyel Teknik Öğretimde Toplam Kalite 13”.

Milli Eğitim Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü, 2005, “Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı” Ankara.

Özdemir S., 2002, “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi” Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü.



- Özdemir, S., 2000, Eğitimde Örgütsel Yenileşme. 5. Baskı. Ankara: Pegema.
- Özevren M., 1997, Toplam Kalite Yönetimi, Alpa Basım Dağıtım, İstanbul.
- Özveren, M. 2000, Toplam Kalite Yönetimi. (2. Baskı), İstanbul.
- Peşkircioğlu N., 1995, "Iso 9000 Uygulama Süreci Ve Sonrası" Verimlilik Dergisi, Kalite Özel Sayısı, Ankara.
- Peker Ö., 1996, "Toplam Kalite Yönetimi Ve Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite", Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Cilt: 5, Sayı:2, Mart.
- Sabahat B., 1999, "Tky'nin Kamu Kurumlarında Uygulamasının Pratik Güçlükleri", Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi, Todaie Yayını, Ankara.
- Tekin, M., Gül, H., 2004, Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Ve Uygulamaları Üzerine Gazi Osman Paşa Üniversitesinde Bir Araştırma, Gazi Osman Paşa Üniversitesi Zile Meslek Yüksekokulu.
- Terzi H., 1995, "Kalite Kontrol Çemberlerinin Yapısı, Organizasyonu Ve Verimlilik Boyutu", Verimlilik Dergisi, Sayı:95/3, Ankara.
- TSE-En-Iso 9000 Kalite Broşürü, 1996, Tse Yayını. Ankara.
- Tütüncü Ö., 1998, "Konaklama İşletmelerinde Kalite Güvence Sistemi İçinde Kalite Maliyetlerinin Analizi", Doktora Tezi, İzmir.
- Ünal S., 1999, "Eğitim Kurumlarında Tky Öğeleri Ve Uygulamada Karşılaşılan Engeller", Pegem Yayınları Sayı:19.
- Yağız, Ö., 1997 "Yüksek Öğretim Kurumları ve Toplam Kalite Yönetimi" ODTÜ Gelişme Dergisi, 24(2), Ankara
- Yıldız G., 1994, "İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi: Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Stratejik Bir Yaklaşım", Sakarya Üniversitesi, Yayın No. 10, Sakarya.

Yiğit B., Bayrakdar M., "Toplam Kalite Yönetim İlkelerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğine İlişkin Öğretmen Algıları", Milli Eğitim Dergisi, sayı:153, 2003.

Yiğit, B.,ve Bayrakdar, M., 2003, "Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin İlköğretim okullarında Uygulanmasına İlişkin Öğretmen Algıları" Milli Eğitim Dergisi, sayı: 158 bahar

Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi, 1999, Todaye Yayını, Ankara.

[1] <http://www.msb.mil.tr/tky/index.htm>

[2] <http://www.tse.org.tr>

[3] [www.mebnet.net](http://www.mebnet.net)

## ÖZGEÇMİŞ

**Didem ULUĞ AKÇA**

### **Kişisel Bilgiler:**

Doğum Tarihi : 22.06.1981

Doğum Yeri : İstanbul

Medeni Durumu : Evli

### **Eğitim:**

İlkokul	1988 - 1992	Bahariye ilköğretim Okulu - İstanbul
Orta Okul	1992 - 1995	Nihat IŞIK ilköğretim Okulu - İstanbul
Lise	1995 - 1999	Fenerbahçe Süper Lisesi - İstanbul
Lisans	1999 - 2003	Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi İlköğretim Bölümü Sınıf Öğretmenliği ABD
Yüksek Lisans	2003 – D.E.	Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bil. Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Fakültesi

### **Çalıştığı Kurumlar:**

22.02.2005 - Devam Ediyor	Şehit Öğretmen Hamit Sütmen İ.Ö.O.
18.09.2003 – 01.06.2004	Cemile Besler İ.Ö.O.