



**T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**TEMEL EĞİTİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN
ÖĞRETMENLERİN EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE
YÖNETİMİNİ ALGILAMA DÜZEYLERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA -DÜZCE İLİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yunus Emresezer

Düzce

Ocak, 2016



**T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**TEMEL EĞİTİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN
ÖĞRETMENLERİN EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE
YÖNETİMİNİ ALGILAMA DÜZEYLERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA -DÜZCE İLİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yunus EMRESEZER

Danışman: Doç. Dr. Enver BOZDEMİR

Düzce

Ocak, 2016

KABUL VE ONAY BELGESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalında oy birliği / oy çokluğu ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan (İmza)
Akademik Unvanı, Adı - Soyad

Üye (İmza)
Akademik Unvanı, Adı - Soyad

Üye (İmza)
Akademik Unvanı, Adı - Soyad

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Onay

... / ... /

Prof. Dr.

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Toplam Kalite Yönetimi (TKY); sürekli iyileştirmeye dayalı bir kurum kültürü oluşturan, tüm çalışanların katılımı ile müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ve insana değer veren bir felsefedir. Bilginin ve teknolojinin son derece önemli olduğu bugün, vatandaşların devletten daha kaliteli bir hizmet talep etmesi, kamu kurumlarında TKY uygulamalarını zorunlu hale getirmiştir. Günümüzde, vatandaşlar ile devlet arasındaki ilişki sorgulanmaktadır. Artık vatandaşın devlet için var olduğu değil, devletin vatandaş için var olduğu fikri önem kazanmıştır. Bunu sağlamanın yolu ise koşulsuz müşteri memnuniyetini amaç edinen TKY'den geçer. Ayrıca TKY'nin tüm özelliklerini incelediğimizde eğitim alanında da uygulanabilir olduğunu görmekteyiz. Milli Eğitim Bakanlığı(MEB)'da TKY'yi işlevinin etkinliğini ve verimliliğini artıracak, tasarruf ve müşteri memnuniyeti sağlayacak bir araç olarak görmektedir. Bu araştırmada eğitim hizmetlerinin kalitesinin artırılması ve kaliteli bir yönetimin oluşturulabilmesi için başarıları son yıllarda birçok uygulama ile ortaya konan TKY'nin öğretmenler tarafından algılama düzeyleri tez konusu olarak seçilmiştir. Araştırma ile Düzce İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı temel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin TKY algılarının ölçülmesi, değerlendirilmesi ve tespit edilen olumlu ve olumsuz etkenler doğrultusunda önerilerde bulunulması amaçlanmıştır.

Yunus EMRESEZER

ÖZET

TEMEL EĞİTİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİ ALGILAMA DÜZEYLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA-DÜZCE İLİ ÖRNEĞİ

EMRESEZER, Yunus

Yüksek Lisans Tezi, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Enver BOZDEMİR

Aralık 2015, 139 Sayfa

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), temel olarak bir şirket veya kurumda ürün ve hizmetlerin devamlı geliştirilmesini, kurum içi ve kurum dışı tüm müşterilerin beklenti, istek ve memnuniyetlerinin karşılanmasıdır. Bu da alınan tüm kararlara ve sorunların çözümüne herkesin katılımını, sorunlara ve kaliteye odaklı ekip çalışmalarını, çalışanlar arasında etkili ve samimi bir iletişimin kurulmasını, çalışanların tümünün sorumluluk üstlenmesini içerir.

Değişimin zorunlu olduğu günümüzde, tüm örgütler varlıklarını devam ettirebilmek için bu değişime ayak uydurmak zorundadır. Bu değişimin içinde eğitim örgütleri önemli bir yere sahiptir. Günümüz ihtiyaçlarına cevap verecek, geleceğe uyum sağlayacak bireyler yetiştirmek şüphesiz eğitimin en önde gelen görevlerindedir.

Toplam Kalite Yönetimi okulların kalitelerini artırma çalışmalarında önceliğini müşteri memnuniyeti olarak belirlemiştir. TKY kurumlarda liderlik, demokratik ortam, süreç yönetimi ve öğrenen örgüt gibi özellikleriyle kalitenin artmasında anahtar rol oynayacaktır.

Öncelikle TKY'nin ve temel niteliklerinin eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler tarafından nasıl yorumlandığı, eğitim kurumlarında TKY uygulamalarının başarılı olması için belirlenmelidir.

Bu araştırmanın amacı, temel eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimini nasıl algıladıklarını ortaya koymak ve onların Toplam Kalite Yönetimi hakkındaki düşüncelerini belirlemektir. Araştırmada Düzce ili örnek alınmış ve yöntem olarak genel tarama yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmanın evrenini Düzce ilindeki temel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklemi ise, evrenden tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilen 236 öğretmen oluşturmaktadır. Katılımcılardan ölçek yöntemi ile bilgiler toplanmış ve bu bilgiler İstatistik Paket Programı (Statistical Package for Social Sciences) yardımı ile değerlendirilmiştir. Veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen "Toplam Kalite Yönetimi Algılama Ölçeği" kullanılmıştır. Toplam ölçek için hesaplanan iç tutarlık kat sayısı ise 0,94 olarak bulunmuştur.

Bu çalışmada elde edilen en önemli bulgular; eğitim kurumlarında TKY ilkelerinin uygulanması gerektiği buna karşın okullarda TKY ile ilgili seminer konferans, hizmet içi eğitim çalışmalarının yeterli sayıda düzenlenmemesi ve ödüllendirme sisteminin adil ve tam olmamasıdır.

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, Temel Eğitim Kurumları, ğretmen



ABSTRACT

A RESEARCH ON THE LEVEL OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT PERCEPTION IN EDUCATION OF TEACHERS WORKING IN BASIC EDUCATIONAL INSTITUTIONS

EMRESEZER, Yunus

Master Thesis, Department of Total Quality Management

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Enver BOZDEMİR

December 2015, 139 Pages

Total Quality Management (TQM) is essentially the continuous development of products and services in a company or institution and meeting the expectations and satisfaction of in-house and external all customers. This includes the participation of everyone in the settlement of all the decisions taken and issues, taking responsibility of all employees, teamwork and quality-oriented issues, effective and sincere communication of employees in the establishment.

Today, when change is necessary, in order to maintain their existences all organizations must adapt to these changes. Educational organizations in these changes have an important place. Educating individuals to meet the needs of today, to adapt to the future is without any doubt, one of the foremost task of education.

Total Quality Management has determined the priority in the work as customer satisfaction to increase the quality of schools. TQM will play a key role in increasing the quality with the features such as leadership, democratic environment, process management and learning organization in the organizations.

Firstly how TQM and the basic characteristics of TQM are interpreted by teachers working in educational institutions should be determined to be successful of TQM practices in educational institutions.

The aim of this study is to demonstrate how teachers perceive Total Quality Management in basic education institutions and to determine their thoughts on their Total Quality Management. Düzce province in the study sample was taken and general screening method was used as the method.

The population of the study consists of teachers working in basic education institutions in Düzce province. The sample, with a random sampling of the population comprises of 236 selected teachers. Information collected of the participants by the scale method was assessed with the help of statistical software package. Developed by the researcher “Total Quality Management Perception Scale” was used as data gathering tool. The internal consistency coefficient calculated for the total scale was found as 0.94.

The most significant findings obtained in this study; it is the result that TQM principles must be implemented in educational institutions whereas in educational

institutions TQM related seminars, conferences, in-service training were not held in sufficient numbers and the reward system is not fair and full.

Keywords: Total Quality Management, Basic Educational Institutions, Teacher.



İTHAF

Yüksek lisans öğrenimim ve bu tezin hazırlanması süresince gösterdiği her türlü yardım ve destekten dolayı çok değerli hocam Doç. Dr. Enver BOZDEMİR' e en içten dileklerimle teşekkür ederim.

Bu çalışma boyunca yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen sevgili eşime ve çalışma arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

13 Aralık 2015
Yunus EMRESEZER

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY BELGESİ.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İTHAF.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLOLAR LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem.....	2
1.2. Araştırmanın Amacı.....	4
1.3. Araştırmanın Önemi.....	5
1.4. Araştırmanın Sayıtları.....	6
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	6
1.6. Tanımlar.....	6
BÖLÜM II.....	8
2. LİTERATÜR İNCELEMESİ.....	8
2.1. KALİTE KAVRAMI.....	8
2.1.1. Kalitenin Tanımı.....	8
2.1.2. Kalitenin Gelişimi.....	11
2.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	13
2.2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı.....	13
2.2.2. Geleneksel Yönetim ile Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki Fark	16
2.2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	18

2.2.3.1. Türkiye’de Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi... 20	20
2.2. 4. Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi ve Temsilcileri 21	21
2.2.4.1. Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Gelişimi.. 24	24
2.2.4.2. Toplam Kalite Yönetiminin Temsilcileri 25	25
2.2.4.2.1. William Edwards Deming 25	25
2.2.4.2.2. Joseph Moses Juran 26	26
2.2.4.2.3. Philip B. Crosby 27	27
2.2.4.2.4. Armand Vallin Fiengenbaum 28	28
2.2.4.2.5. Kaoru Ishikawa 29	29
2.2.4.2.6. Genichi Taguchi 30	30
2.2.5. Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları ve İlkeleri 30	30
2.2.5.1. Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları..... 30	30
2.2.5.2. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri 32	32
2.2.5.2.1. Müşteri Odaklılık 32	32
2.2.5.2.2. Tam Katılım 33	33
2.2.5.2.3. Sürekli Gelişme 35	35
2.2.5.2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi 36	36
2.2.5.2.5. Örgüt Kültürü 38	38
2.2.5.2.6. Süreçlerin Yönetimi ve Sürekli Denetimi 39	39
2.2.5.2.7. Liderlik 40	40
2.3.EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ..... 44	44
2.3.1.Eğitim Kavramı 44	44
2.3.1.1.Eğitimin Tanımı 44	44
2.3.1.2. Eğitim Yönetimi 45	45
2.3.1.2.1. Kalite ve Öğretmen 46	46
2.3.1.2.2. Kalite ve Yönetici..... 47	47
2.3.1.2.3. Kalite ve Öğrenci 47	47
2.3.2.Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları 51	51
2.3.2.1.Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Yararları 52	52
2.3.2.2.Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması 55	55
2.3.2.3. Eğitimde Kaliteyi Geliştirme Araçları 57	57

2.3.2.4. Türkiye’de ve Dünyada Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları.....	61
2.3.2.4.1. Milli Eğitim Bakanlığında Toplam Kalite Yönetimi Çalışmaları	61
2.3.2.4.1.1. Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimde Kalite Ödülü	68
2.3.2.4.2. Diğer Ülkelerde Eğitimdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları.....	71
2.3.2.4.2.1. ABD’deki Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları.....	72
2.3.2.4.2.2. İngiltere’deki Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları.....	73
2.3.2.4.2.3. Japonya’da Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları.....	74
2.3.2.4.2.4. Avrupa Birliği Ülkelerindeki Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları.....	75
BÖLÜM III	77
3. YÖNTEM.....	77
3.1. Araştırmanın Modeli	77
3.2. Evren	78
3.3. Örneklem.....	78
3.4. Veri Toplama Aracı.....	78
3.4.1. Veri Toplama Aracının Hazırlanması	78
3.4.2. Ölçeğin Geçerliliği, Güvenirliği ve Uygulanması.....	79
3.4.2.1. Ölçeğin Geçerliliği	79
3.4.2.2. Ölçeğin Güvenirliği.....	80
3.4.3. Ölçeğin Uygulanması.....	81
3.5. Verilerin Çözümlemesi	81
BÖLÜM IV	82
4. BULGULAR VE YORUM.....	82
4.1. Katılımcılara Ait Demografik Veriler	82

4.2. TKY Algı Düzeylerine İlişkin Bulgular	85
4.3. Hipotezlere Yönelik Bulgular	95
BÖLÜM V.....	106
5.SONUÇ VE ÖNERİLER	106
KAYNAKÇA	110
EKLER	120
EK 1: Anket Formu	120



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı ile Geleneksel Yönetim Anlayışı Arasındaki Fark.....	17
Tablo 2. Temel Eğitim Kurumları Kategorisi	70
Tablo 3. Yılın Kaliteli Ekibi Kategorisi	71
Tablo 4. Tüm Ölçek İçin Tutumları Derecelendirme.....	79
Tablo 5. Gözlem Sayısı ile Değişken Sayısı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi.....	80
Tablo 6. Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Maddeleri İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	80
Tablo 7. Tüm Ölçek İçin Tutumları Derecelendirme.....	83
Tablo 8. Katılımcıların Toplam Kalite Yönetimi İfadelerine İlişkin Frekans Yüzdeleri ve İstatistik Değerleri	85
Tablo 9. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Okulumuzda Yönetici, Öğretmen, Öğrenci Ve Veliler Arasında Etkin Bir İletişim Vardır.” İfadesine İlişkin Algılarının Ortalamaları	95
Tablo 10. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre “Öğrencilerin Gelişimi İçin Çevrenin ve Ailelerin Desteğini Yeterince Alıyorum.” İfadesine İlişkin Algılarının Ortalamaları	96
Tablo 11. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre “Okulumda Öğretmenlerin Kendilerini Geliştirebilmeleri İçin Gerekli Bütün İmkânlar Sağlanır.” İfadesine İlişkin Algılarının ortalamaları.....	97
Tablo 12. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre “Eğitim Sistemimizin Bugünkü Yapısı Gelişime Açıktır.” İfadesine İlişkin Algılarının Ortalamaları	97
Tablo 13. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre “Okulumuzda Gelişmenin Sonu Yoktur İnancı Vardır.” İfadesine İlişkin Algılarının Ortalamaları	98
Tablo 14. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre “Kurumumuz Teknolojik Gelişmeleri Takip Edebilmemize İmkân Tanımaktadır.” İfadesine İlişkin Algılarının Ortalamaları.....	98

Tablo 15. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre “Kurumumuz Öğretmenlerin Sürekli Gelişimini Sağlamak İçin Gerekli Eğitimleri Sağlamaktadır.” İfadesine İlişkin Algılarının Ortalamaları.....	100
Tablo 16. Katılımcıların Öğrenim Değişkenine Göre “Çalışanlar Arasında Rekabet Ortamının Oluşturulmasının Öğretmenlerin Başarısını Etkiler.” İfadesine İlişkin Algılarının Ortalamaları.....	101
Tablo 17. Katılımcıların Öğrenim Değişkenine Göre Toplam Kalite Yönetimi İfadelerine İlişkin Algıları (Scheffe Testi).....	101
Tablo 18. Katılımcıların, Mezuniyet Değişkenine Göre “Yaptığım İş, Eğitimime, Yeteneklerime Ve Kişisel Özelliklerime Uygunudur.” İfadesine İlişkin Görüşleri.....	102
Tablo 19. Katılımcıların Mezuniyet Değişkenine Göre Toplam Kalite Yönetimi İfadelerine İlişkin Algıları (Scheffe Testi).....	103
Tablo 20. Katılımcıların, Kıdem Değişkenine Göre “Toplam Kalite Yönetimini İşimin Verimliliğini Artıracak Bir Araç Olarak Görüyor ve Uyguluyorum.” Sorusuna İlişkin Görüşleri	104
Tablo 21. Katılımcıların, Kıdem Değişkenine Göre “Eğitimde “Toplam Kalite Yönetimi” Uygulamasını Gerekli Buluyorum.” İfadesine İlişkin Görüşleri	105

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Histogram Diyagramı.....	58
Şekil 2. Dersten Kopma Nedenleri İle İlgili Pareto Diyagramı	59
Şekil 3. Dağılım Diyagramı	60
Şekil 4. Kontrol Grafiği.....	61



1.GİRİŞ

Toplam Kalite Yönetimi; bir organizasyonun mevcut tüm faaliyetlerinin iyileştirilmesi ve sürekli iyileştirme çalışmalarında tüm çalışanların bu faaliyetlere katılması ve çalışanların faaliyetlerde aktif olarak rol almasıdır. Böylece çalışanlar, hizmetten veya üretilenden faydalananlar memnun edilecek, bu da bütün olarak toplumun memnun edilerek en yüksek kazancın sağlanmasını sağlayacaktır. İşte bu nedenle “Temel Eğitim Kurumlarındaki Öğretmenlerin Eğitimde Toplam Kalite Yönetimini Algılama Düzeyleri” tez konusu olarak belirlenmiştir.

Bu çalışma, beş temel bölümden oluşacaktır. İlk bölümde araştırma konusuna giriş yapılarak araştırmanın problemi, önemi ve hipotezlerine yer verilecektir. İkinci bölümde Kalite kavramı ve Toplam Kalite Yönetimi kavramlarına değinilecek, Toplam Kalite Yönetiminin amaçları, ilkeleri incelenecektir. Ayrıca eğitimde Toplam Kalite Yönetimine, Türkiye’deki eğitimde Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına, ABD, İngiltere, Japonya ve diğer AB ülkelerinde Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına yer verilecektir. Üçüncü bölümde, araştırmanın yöntemi, dördüncü bölümde ise farklı demografik veriler ile Düzce ilinde görev yapan öğretmenlerin eğitimde Toplam Kalite Yönetimi algısı incelenmeye çalışılacaktır. Ayrıca bu bölümde literatür taramasına değinilerek daha önceki çalışmalara ait sonuçlar yorumlara eklenecektir. Araştırmanın son bölümünde, araştırmanın sonuçları değerlendirilecek, araştırmanın teorik bilgilerinden faydalanılarak gerekli görülen noktalarda öneriler getirilecektir.

Araştırmada Düzce ili örnek alınacaktır. Genel tarama yöntemi kullanılacak ve ölçme aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen “Toplam Kalite Yönetimi Algılama Ölçeği “ kullanılacaktır.

Araştırmanın evrenini, Düzce ilindeki Temel Eğitim Kurumlarında görev yapan öğretmenler oluşturacaktır. Örneklemi ise evrenden tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilen öğretmenler oluşturacaktır. Katılımcılardan ölçek yöntemi ile toplanan

bilgiler İstatistik Paket Programı (Statistical Package for Social Sciences) yardımı ile değerlendirilecektir.

1.1. Problem

Kalite kavramı rekabet şartlarının artmasına bağlı olarak özellikle 1980' li yıllardan itibaren gündeme sık gelmektedir. Ancak çoğunlukla Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları yönetim birimleri tarafından uygulanmak istenmektedir. Buna karşın Kalite, Eğitim Hizmetlerinde Kalite ve Toplam Kalite kavramlarının kurumlardaki tüm çalışanlar ve uygulamacılar tarafından anlaşılmasında ve tartışılmasında fayda olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmanın bu amaca katkı yapması hedeflenmiştir.

Günümüzde, özellikle özel sektörde daha yoğun bir şekilde uygulanan Toplam Kalite Yönetimi anlayışı, rekabetin temel unsuru olmuştur. Ürün çeşitliliğine paralel olarak tüketiciler, alım güçlerine göre en kaliteli ürüne yönelmekte, kalite daima belirleyici unsur olmaktadır. Dolayısıyla işletmeler, müşterinin tatminini esas alan koşulsuz müşteri memnuniyeti kriterini hep ön planda tutmak ve ilgi alanını buna göre belirlemek zorunda kalmıştır.

Kalite Yönetim Sistemleri'nin (KYS) bir gereği olarak üretimin her safhası kontrol altına alınmıştır. Böylece kaliteli üretim verimliliği, artan pazar payını ve karlılığı getirmiş, bu da firmalara müşteri memnuniyeti sağlamada bir katma değer kazandırmıştır.

Kamu kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları hizmet üretimi çerçevesinde son zamanlarda büyük bir hız kazanmıştır. Kamu ile vatandaş arasındaki ilişkide sürekli gündemini koruyan “devlet mi vatandaş içindir, yoksa vatandaş mı devlet içindir?” sorusu, devletin, kaliteli hizmet üretimi anlayışına ulaşmasıyla ortadan kalkmıştır. Rekabetin hemen hemen hiç yaşanmadığı kamu sektörleri, hizmet üretiminde kaliteyi ön plana çıkararak vatandaşa karşı görev ve sorumluluklarını buna göre yerine getirmeye başlamıştır.

Bu bağlamda Milli Eğitim Bakanlığı da bir kamu kurumu olarak Toplam Kalite Yönetimi'ne uzak kalamamış ve yasaların kendine yüklediği görevleri yerine getirirken, kaliteli hizmet anlayışını benimsemiştir.

MEB'in hedefleri ile TKY'nin felsefesi birbirini tamamlamaktadır. Günümüzde artık bilgi sermayenin önüne geçmiştir. Bilginin önemi arttıkça da eğitimin önemi artmıştır. Bu nedenle bugün en önemli yatırımın insana yapılan yatırım olduğu kabul edilmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi'nin eğitimde uygulanmasının önemi:¹

- Eğitimde merkezîyetçilikten uzaklaşmayı,
- Kalite Konseyinin, Kalite Çemberlerinin ve Kalite Geliştirme Ekiplerinin her okulun problem çözme sürecinde aktif rol oynayacağı ve problemlerini kendisi çözeceği,
- Bölgeler arasında bilgi transferi konusunda koordinasyonun daha kolay sağlanabileceği,
- Okullardaki çözülemez temel sorunların azalacağı,
- Okulların gelişmesi için eğitimle ilgili daha çok araştırma yapılması ve araştırma sonuçlarına göre çözümlerin kısa sürede uygulamaya konması,
- Okullardaki ekiplerin, araştırma ve koordinasyona katkıda bulunarak okullardaki sorunlara çare olmak amacıyla önerilerde bulunacakları,
- Sadece derse girip çıkmanın dışında okuldaki sorumlulukları paylaşan öğretmenlerin sorunların çözüldüğünü görüp, kendi katkılarının gözardı edilmediğini fark ettiklerinde çalışma isteklerinin artacağı,
- Her türlü (elektrik, kâğıt, yeni mobilya vb.) israf ve savurganlığın önüne geçileceği,
- Mevcut kaynakları verimli kullanmak için okulların kaynakları ve öncelikleri belirlenerek bütçelerin buna göre kullanılacağı ve böylece kaynak israfına son verileceği,

¹ Hergüner, G., Eğitimde Toplam Kalite Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar, *Eğitim Yönetimi Dergisi*. Kış Sayısı 4(13), 1998, s.11-22.

- İş yükü, çalışma süresi, çalışma ve katılımı fazla olan ve bununla takdir gören öğretmenlerin uzun vadede çalışma isteklerinde ve gelişmeye katkılarında artış olacağı,
- Her çalışanın şans verildiği sürece bir konuda oldukça başarılı olduğu ve bu alanlarda kurumların çalışanlara, çalışanların da kişilere katkısının olması,
- Öğrencilerin ve öğretmenlerin okulun problemleri ile ilgili çalışmaların katılımcısı ve kendilerince de paylaşılan sorunlarının çözümünde yer almaları onların da okulu benimsemeleri ve çözümleri kolaylaştırmaları, olarak sıralanabilir.

Bu sonuçlar ışığında bu çalışmada ‘Temel Eğitim Kurumlarındaki Öğretmenlerin Eğitimde TKY’yi Algılama Düzeyleri’ araştırma konusu olarak seçilmiştir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; yönetim anlayışında ortaya çıkan gelişmelere paralel olarak MEB’de kalite kavramının öne çıkması sürecinde, Düzce İlinde Temel Eğitim Kurumlarındaki Öğretmenlerin bakış açısıyla TKY’yi değerlendirmek, TKY uygulamalarının fayda ve sonuçlarını saptamak, TKY ile ilgili eksiklikleri belirlemek ve TKY’ nin etkinlik düzeyini tespit etmektir.

Özetle bu çalışmada, TKY’nin ve temel niteliklerinin temel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler tarafından nasıl yorumlandığı belirlenmeye çalışılacaktır.

Yukarıda belirtilen amaç çerçevesinde araştırmanın hipotezleri şunlardır:

1. Bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha fazla oranda okullarda yönetici öğretmen öğrenci ve veliler arasında etkin bir iletişim ağı olduğunu düşünmektedir.
2. Öğretmenlerin yaş farkları arasında “okulumda gelişmenin sonu yoktur” anlayışı olduğu görüşünde farklılık vardır.

3. Öğrenim derecesine göre öğretmenler okullarda rekabet ortamının oluşturulmasının öğretmenin başarısını etkilediğini düşünmektedir.
4. Mezuniyet durumuna göre öğretmenler yaptığı işin eğitimlerine, yeteneklerine ve kişisel özelliklerine uygun olduğunu düşünmektedir.
5. Meslekteki süresine göre öğretmenler eğitimde Toplam Kalite Yönetimi uygulamasını gerekli bulmaktadır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, temel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin bazı demografik özelliklerinin belirlenmesi ve onların Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile ilgili görüşlerini belirleyerek, TKY uygulamalarının yeterlilik ve yetersizliklerinin neler olduğunu ortaya çıkarmayı hedeflemesi açısından önemlidir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulguların; eğitim-öğretime ve eğitim uygulamalarına çeşitli yönlerden katkı sağlayacağı beklenmektedir. Bu katkılar, eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi algıları ile ilgili durum tespiti yapması, okul ve kurumlardaki TKY ile ilgili eksikliklerin giderilmesi açısından önemli görülmektedir. Ayrıca bu araştırmayla okulda öğretimin geliştirilmesine ve paydaşların (öğrencinin, öğretmenin, veli ve okul yöneticilerinin) iletişiminin artırılmasına, rekabet ortamının oluşturulmasına ve okulda gelişmenin sonu olmadığı anlayışının gerekliliğine vurgu yapması açısından önem arz etmektedir.

Araştırma ile toplanan veriler özellikle Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları konusunda daha gerçekçi ve daha tutarlı değerlendirmeler yapılmasına yardımcı olacaktır. İlgili herkesin ve özellikle üst yönetim ile okul yönetiminin toplam kalite ile ilgili öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesi, olumsuz görülen yönlerin olumluya dönüştürülmesi ve eksik görülen yönlerin geliştirilmesi için neler yapılması gerektiği konusunda ilgililere önemli yarar sağlayacaktır.

1.4. Araştırmanın Sayıtları

Bu çalışmada aşağıdaki sayıtlardan hareket edilmiştir.

- Temel Eğitim Kurumlarında çalışan öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili görüşlerinin araştırmacı tarafından hazırlanan ölçek ile tespit edilebileceği varsayılmıştır.
- Araştırmaya katılan deneklerin kişisel bilgi formuna ve Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili ölçeğe en gerçek ve içten cevapları verdikleri varsayılmıştır.
- Araştırma örneklemini Düzce il sınırı içinde bulunan Temel Eğitim Kurumlarında görev yapan öğretmenlerin oluşturduğu ve bu örneklemin evreni tam ve doğru olarak temsil ettiği varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

- Bu araştırma Düzce ilinde bulunan Temel Eğitim Kurumlarında görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır.
- Araştırmanın verileri, öğretmenlerin kişisel bilgi formuna ve Eğitimde Toplam Kalite Yönetimini Algılama Ölçeği' ne verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Toplam Kalite Yönetimi: Bir kuruluşta her düzeyde performansın iyileştirilmesine yönelik ve tamamıyla bütünleşmiş çabalarla, en üstteki kişiden en alttaki kişiye kadar örgüt çalışanlarının tümünü kapsayan düzenli faaliyetlerdir.²

Kalite: Amerikan Ulusal Standartlar Enstitüsü (American National Standart Institute-ANSI) ve Amerikan Kalite Denetim Derneği (American Society for Quality Control-ASQC) gibi kurumlar uzun yıllar Kalite konusunda öncülük etmiştir. Bu iki

² Imai, M., *Kaizen, Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*, Birisa Yayınları, İstanbul, 1994, s.253

kurum Kaliteyi, "bir ürün veya hizmetin belirlenen gereksinimleri karşılayabilmesini sağlayan nitelik ve özelliklerinin tümüdür" şeklinde tanımlamıştır.³

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, duyuşsal uyarımları anlamlı deneyimlere çeviren bir eğilimdir. Kısaca Toplam Kalite Yönetiminin bilinçte gerçekleşen tasarımıdır.⁴



³ Yağız, Ö. Yüksek Öğretim Kurumları ve Toplam Kalite Yönetimi, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 24(2), Ankara, 1997. s.257-293.

⁴ Özer, M. A. Bir Modern Yönetim Tekniğı Olarak Algılama Yönetimi ve İç Güvenlik Hizmetleri. *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*. Sayı: 33. 2012. s.147-180.

BÖLÜM II

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

2.1. KALİTE KAVRAMI

2.1.1. Kalitenin Tanımı

Kaliteyi kısaca ürün veya hizmetin müşterinin beklentilerini karşılama düzeyi olarak tanımlayabiliriz.

Kalite üzerinde çalışmalar yapan Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum gibi yazarlar kaliteyi farklı bakış açılarından tanımlamışlardır. Bunlardan bazıları şöyledir:⁵

- Deming'e göre "Kalite, düşük maliyet, pazarlamaya uygunluk ve güvenilirlik sağlamanın kestirilebilirlik derecesidir."
- Juran'a göre "Kalite, kullanıma uygunluktur."
- Crosby'e göre "Kalite, tüm gereksinimleri karşılar."
- Feigenbaum'a göre "Kalite, temel olarak örgütü yönetmenin bir yoludur."
- Tanguchi "Kalite, müşteriye ürün teslim sürecinde ürünün en az kaybıdır."
- Hoshin'e göre ise "Kalite, hatayı düzeltmek ve önlemektir, hatayla birlikte yaşamak değildir."

⁵Aksu, M. *Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: AnıYayıncılık, 2002. s.6.

Başka bir tanımda ise; “Kalite, kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşım”⁶ olarak ifade edilmiştir.

Dr. K. Ishikawa’ya göre Kalite, en kullanışlı, en ekonomik ve her zaman tüketiciyi tatmin edecek ürünler üretmektir.”⁷

ISO(Uluslararası Standartlar Teşkilâtı) 8402 Kalite Sözlüğü ile ISO 9000 serilerinde kalite; açıkça belirtilen ve ifade edilmemiş olan gizli ihtiyaçları tatmin edebilme konusunda bir yeteneğe sahip olan mal veya hizmetin özellik ve karakteristiklerinin, görülebilir olmasıyla birlikte ayırıcı niteliklerinin toplamıdır.⁸

Amerikan Kalite Kontrol Derneği; Kalite, mal veya belirli bir gereksinimi karşılamak için kendi yeteneğini göstermek ve bir dizi hizmetlerin özellikleri" olarak tanımlanır.⁹

Avrupa Kalite Kontrol Birliği’ne göre Kalite; belirli bir mal veya hizmetin ihtiyacı karşılamak için kendi yeterliliklerinin tümüdür. Bu özellikler boyut, şekil, uzun ömür, kimyasal-fiziksel özellikler ve güvenilirliktir.¹⁰

Tüketici talebine cevap verebilecek bir üretim sistemini ekonomik bir şekilde üreten Japon Sanayi Standartları Komitesi’ne göre Kalite, ürün veya hizmetin tüketici isteklerine cevap verebilmesidir.¹¹

Miyauchi; Kalite, “organizasyonun ve toplumun ilgili tüm üyelerine yarayacak müşteri memnuniyeti ve yönetim yaklaşımları yoluyla uzun vadeli başarıyı hedefleyen, organizasyonun tüm üyelerinin katılımına dayalı yönetim yaklaşımıdır.”¹² Şeklinde ifade etmektedir.

⁶ Elif, İ. *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları, 1999, s.30.

⁷ Muluk, F. Zehra, E. Burcu, N. Danacıoğlu. *Türkiye’de Kalite Olgusunun Gelişimi*, Ankara: Kal-Der Yayınları, 2000. s.5-7.

⁸ Halis, M. *Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri ve ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2000, s.1.

⁹ Bolat, T. *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2000, s.26-27.

¹⁰ Kovancı, A. *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl ?*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001, s.56.

¹¹ Elif, a.g.e., s.15.

¹² Miyauchi, I., *Japonya’da Kalite Yönetimi*, MESS Yayınları, No: 301, İstanbul, 1999, s.10.

Başka bir ifadeyle Kalite, müşteri merkezli ve müşteri beklentilerine uygunluk, müşteri ihtiyaçlarının ve doyumunun karşılanması olarak tanımlanabilir. O halde örgütler açısından kalitenin temel belirleyicisi, müşteri olmaktadır.¹³

Yukarıdaki tanımları incelediğimizde Kalite, ister özel teşebbüste ister kamu kurumlarında olsun, üretilen ürün veya hizmetin müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılama düzeyi olarak ifade edilebilir.

Aşağıda kaliteyi oluşturan ve kaliteyi tanımlayan 8 boyut verilmiştir. Bir ürün veya hizmet bu boyutlardan birine veya birinden fazlasında daha “iyi” olması halinde “kaliteli” olarak nitelendirilebilir.¹⁴

- **Performans:** Ürün veya hizmetin başlıca işlevsel karakteristikleridir.¹⁵ Örnek olarak bir ev için odaların ve banyoların sayısı ve bunların büyüklüğü; hizmet için ise telefona kaçınıcı çalışmada cevap verildiği olabilir.
- **Özellikler:** Hizmet veya ürünün tanıtımını yapan temel işlevlerini ve temel fonksiyonlarını kapsar. Buna bir örnek televizyondaki otomatik arama yetenekleridir.
- **Dayanıklılık:** Bir ürünün arıza yapıncaya kadar kullanım miktarıdır.
- **Servis:** Bu özellik, ürünün arızalandığı zaman tamirinin kolayca yapılması ile servis personelinin yeterliliği ve onların davranışlarını kapsar. Servis hızı, tepki ve onarım süresinin ölçümü ile bulunabilir. Yeterlilik ise gözlem ve testlerle belirlenebilir.
- **Güvenlik:** Bu özellik, ürünün belirlenen süresi içinde bozulması ve özelliğini yitirmeyeceğine olan güveni içerir.
- **Uygunluk:** Ürün ve servisin daha önceden belirlenen standartları yakalama seviyesidir.
- **Estetik:** Kullanıcıların ürüne olan tepkisini içerir. Estetik evrensel değildir. Bireyin şahsi tercihini temsil eder.

¹³ Şişman, M. ve Turan., S. *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2001, s.61.

¹⁴ Bekiyev, M., *Toplam Kalite Yönetimi ve İşletmelerin Rekabet Gücüne Etkileri*, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2004, s.8.

¹⁵ Gerto, S., *Modern Management*, Seventh Edition, Prentice Hall Upper Saddle River Pres, Usa, 1997, pp.3.

Kalite tanımlamasında en önemli nokta müşteridir. Müşteri, ürün ve hizmet beklentilerini karşılama isteminde olanlardır. Kalitede müşteri, iki grupta incelenebilir: Dış müşteri yani hizmeti veya ürünü kullanan, iç müşteri ise ürün veya hizmet sunan kuruluşta çalışanlardır. Yani dış müşteri işletmenin sattığı ürünleri satın alan müşteridir. İç müşteri ise, üretim sürecinde ürüne katkıda bulunan her bölümün diğer bölümlerin müşterisi olarak görülmesidir. Ürün ise üç farklı kategoriye içermektedir. Bunlardan birincisi mal, ikincisi donanım, üçüncüsü ise hizmettir.¹⁶

2.1.2.Kalitenin Gelişimi

Kalite kavramı ile ilgili ilk bilgilere M.Ö. 2150 tarihli Hammurabi yasalarında rastlanmaktadır. Bu yasalarda yer alan hükümlerden birisi şu şekildedir: “Bir inşaat ustasının başarısızlığı nedeniyle yaptığı ev çöker ve ev sahibinin ölümüne sebep olursa o ustanın öldürülmesi gerekir.” M. Ö. 1450 yılında ise eski Mısır’da müfettişler, taş blokların yüzeylerinin dikliğini, telden oluşturulan bir araçla kontrol etmekteydiler. Buradan çıkarılabilecek genel sonuç, o tarihlerde kalite, işin düzgün yapılması ile eş anlamlıdır.¹⁷

Taş devrinde ise, insanlar, bilinmeyen bir standart parça ile ölçerek kalite kontrolün en ilkel formlarından birini yapmışlardır. Tarımla uğraşan topluluklarda görsel muayene ile kalite kontrol ile ilgili ilk uygulamalar, bizzat tüketiciler tarafından yapılmıştır. Medeniyetin daha sonraki yıllarında, belirli Pazar yerleri şehirler ve kasabalarda ortaya çıkmaya başladı. Müşteriler tarafından yapılan ürün veya hizmet seçimi, ustanın yaratıcılığına ve itibarına göre yapılmaya başlandı. Bir anlamda kalite kontrol, marka seçimi yöntemi ile yapılır.¹⁸

Loncalar(Ahilik) tarafından daha sonraki yıllarda hammadde, ürün ve süreçler özelleştirilerek üyelerin bunlara uymaları istendi. Aynı zamanda ceza ve teşvik

¹⁶ Joseph M. Juran ve Frank, M.Gryna. *Quality Planning And Analysis*, Harper, 1998, pp.5.

¹⁷ Şimşek, M., *Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri*, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 2000, s.5.

¹⁸ Şimşek, M., *Kalite Yönetimi*, Marmara Üniversitesi Yayını, İstanbul, 1998, s.19.

tedbirleri geliştirildi ve uygulandı. Bu dönemde kalitenin sorumluluğu zanaatı elinde bulunduran kişilerdeydi.¹⁹

13. yüzyılda üretici, ürünün üretilmesinden, imalat sürecinden ve hammaddeden sorumluydu. Kendi tasarımlarını kendileri müşteriye sunuyorlardı. Buna bir örnek olarak terziyi verebiliriz. Mağazaya gelen müşteri, kumaş beğeniyor, modeller açılıyor, biçim beğeniliyor, müşterinin özel istekleri varsa alınıyor. Sonuç olarak birkaç kez provası yapılıp müşterinin isteği üzerine elbise dikiliyor. Burada önemli bir kalite sorunu görülüyor. Çünkü alıcı ve satıcı tüketici ile karşı karşıyadır. Dolayısıyla kalitenin ne olması gerektiği adım adım tespit ediliyordu.²⁰

13. yüzyıl boyunca çıraklık müessesesi ve esnaf locaları geliştirilmiştir. Ustalar, hem eğitim hem de sınav görevlisi idiler. Onlar ticareti, ürünleri ve müşterilerini çok iyi tanıyorlardı ve yaptıkları iş ile birlikte kaliteyi inşa ediyorlardı. Ustalar yaptıkları işten ve başkaları için kaliteli iş yapmaları için eğitmekten gurur duyuyorlardı. Böylece ustalar yönetim ve ölçüm standartları oluşturmuştur.²¹

Sanayi devrimiyle birlikte test ve otomasyonun gelişmesiyle Taylor modeline geçiş ile birlikte şirketler daha da büyüdü. Gelişmiş laboratuvarlar ve ayrı bir kalite kontrol üniteleri kurulmaya başladı. Tüm sorumluluk kalite kontrol gruplarına verildi. Bu insanlar bitmiş ürünlerin hatalarını ayıkliyorlardı. Yani kaliteli, kalitesiz ayrımı yapıyorlardı.²²

Kalite, eski çağlardan beri kendi koşulları ve mühendislik özellikleri çerçevesinde her zaman tartışılan ve üretim ticaret alanlarında çeşitli yönlerden ele alınan bir kavramdır. 20. yüzyıldan sonra ileri tekniklerle modern anlamda “İstatistiksel Kalite Kontrolü” gelişmeye başlamış, “Toplam Kalite Yönetimi” yönetim sistemleri içerisindeki yerini almıştır.²³

¹⁹ Şimşek, M. a.g.e., 2000. s.6.

²⁰ Şimşek, a.g.e., 2000. s.6-7.

²¹ Akın, Ö. *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan*, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2001 s.12.

²² Şimşek, M. a.g.e., 1998. s.19.

²³ Demirkan, M. *Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri*, Değişim Yayınları, Sakarya, 1997. s.60-63.

2.Dünya Savaşı'ndan sonra ABD(Amerika Birleşik Devletleri)'de normal üretim sistemlerinde kalite anlayışı ilerlemiştir. Savaş sırasında askeri teçhizatlarda %100 kontrol yönetiminin çözüm getirmediği görülerek numune alma istatistiği gelişmiştir. 1950'lerde işle ilgili kalite maliyetleri çalışmaları geliştirilirken, 1951'de Juran Kalite Kontrol El Kitabı' nı yayınladı. Deming ise İstatistiksel Kalite Kontrol konusunda çalıştı. 1961 yılında Feigenbaum ilk kez 'Toplam Kalite Kontrol' kavramından söz etmiştir. Sıfır hata kavramı 1961 yılında P. Crosby tarafından geliştirilmiştir.²⁴

2.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı

Toplam Kalite, yönetim kararlarını sağlıklı bir bilgi toplama ve veri analizine dayandıran, çalışanların nitelikleri üzerine odaklanan, fonksiyonlar ve bu fonksiyonların sonuçları yerine süreçler üzerine yoğunlaşan, örgütsel kaynakları ele alan ve tüm maddi manevi kaynakları kullanan yaklaşımdır.²⁵

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında en belirgin özellik, küreselleşme ve ardından gelen rekabettir. Teknolojik olanakların olağanüstü gelişmesi üzerine, uluslararası maliyetlerde kademeli toparlanma, hizmet ve para sınır ötesi hareketlere odaklanmıştır. Tüm işletmeler doğal olarak bu hareketlilikte rekabet içine girmişlerdir. İşletmeler pazarda egemenlik kurmak için yeni ve güçlü rakipleri ile rekabet etmek zorunda kaldılar.²⁶

Rekabet gücü kesin olarak ölçütlerle ifade edilmeyip karşılaştırmalı olarak bir anlam taşır. Diğer bir ifadeyle, rakiplere göre; kalite, hız ve maliyet rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu üçü arasında simetrik olmayan bir ilişki vardır. Kalite, sadece maliyet ve hareket hızını artırmakla mümkün olmamasına rağmen, bu iki faktör

²⁴ Şimşek, M., a.g.e., 2000. s. 24.

²⁵ Özdemir, S. M. (2005). Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Uygulamalarını Olumsuz Etkileyen Etmenler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3).

²⁶ Sevim, A. *Toplam Kalite Yönetimi. Bir Araç Olarak Toplam kalite Maliyet Sisteminin Kurulması ve Bir Uygulama*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü., 1999. s. 23.

sayesinde kalitesinin artması olasıdır. Doğru bir şekilde geliştirilen kalite, hataları önler, düzeltici önlemlere gerek kalmaz, net üretim artar, gecikmeler ortadan kalkar, aşırı stoklar önlenir. Özetle kalite, hız avantajı sağlar ve aynı zamanda maliyetleri azaltır. Bu nedenle ‐Toplam Kalite Yöntemi‐ sürekli iyileşme ve gelişmeyi uygun bir şekilde yapmanın en iyi yoludur.²⁷

Perdomo v.d.’ne göre TKY çok yönlü bir kavramdır. TKY’nin insan kaynakları yönetimiyle ilgili yönleri olduğu için, TKY’nin ilkelerinden çıkarılan hangi insan kaynakları uygulamaları yenileşme performansında olumlu etkilere sahiptir? Sorusunu kendi kendimize sormak çok önemlidir. İnsan kaynakları yönetiminin üç geleneksel yönü olan seçme ve yerleştirme, performans yönetim sistemi ve özendirici sistemler, iş dünyasındaki TKY’nin temel prensiplerinden olan geliştirme, uygulama ve yayılma ilkelerinden doğmuştur. Örneğin yönetim kriterlerini oluşturan kalite ödülüne müracaatın temelini oluşturan EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) MBNQA (Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü) gibi mükemmellik modellerinde, seçme, yerleştirme ve özendirici uygulamalar eğitiminde temel ilkeler, takım çalışması ve isteklendirme teşvik edilir.²⁸

Günümüzün modern yönetim kuramlarından Toplam Kalite Yönetimi’nin savunucularından olan W. Edwards Deming de örgütlerin performansını düşüren temel işlevlerinden birinin performansın değerlendirilmesi, puanlanması ve gözden geçirilmesi olduğunu belirtmiştir. Deming’e göre, performansın değerlendirilmesi kısa vadeli performansı beslemekte; uzun vadeli planlamayı yok etmekte, rekabetin ortaya çıkmasını sağlamakta; bu sayede takım çalışması yara almakta ve işbirliği bozulmaktadır.²⁹

TKY’ nin belli bir formu yoktur. Kurum yapısının TKY sürecine uygun ve onu kolaylaştırıcı olması gereklidir. TKY’ ye uygun yapıların en belirgin özellikleri; basit ve yalın oluşları ile güçlü takım oyununun etkililiğidir. Her kurum TKY uygulama ve yönetim stratejilerine entegre olmalı, TKY uygulamalarına uyum sağlamalıdır. Ama yine de örgütte TKY stratejisinden söz etmek için, TKY

²⁷ Sevim, A., a.g.e., s.23.

²⁸ Ortiz, P., and Javier G., Jesús G. *Total Quality Management As A Forerunner of Business Innovation Capability*. Technovation, Vol:26, 2006, pp. 1170-1185.

²⁹ Deming, W.E. *Krizden Çıkış*, Kalder Kalite Derneği, İstanbul, 1998, s.84.

kavramları ve uygulamaları yerleşmiş ve süreklilik kazanmış olmalıdır. Bu kavramlar ve uygulamalar TKY felsefesindeki dört yenilik; müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, toplam katılım ve sosyal sorumluluk olarak adlandırılır.³⁰

Başka bir ifadeyle TKY için değişimin on adımı şu şekilde sıralanabilir:³¹

- Organizasyonunuzu ve değişim istediğinizi analiz edin.
- Ortak bir izlenim ve ortak bir yön belirleyin.
- Geçmişinizden uzaklaşın.
- Acil hissi oluşturun.
- Güçlü bir liderlik rolü üstlenin.
- Politik sponsorluklar düzenleyin.
- Uygulama planı hazırlayın.
- Kolaylaştırıcı yapılar geliştirin.
- İnsanlarla barışık olun, iletişim kurun ve insanlara karşı dürüst olun.
- Değişimi destekleyin ve yerleştirin.

TKY' de en önemli görev kurum yöneticilerine düşmektedir. Toplam Kalite Yönetimi'ni tüm yöneticiler sahiplenmeli ve gözle görünür biçimde sergilemelidirler. Liderler; tedarikçiler, müşteriler ve diğer dış kuruluşlar ile ilişkilerini yürütmelidirler. Birey ve grupların çaba ve başarıları liderler tarafından tanınmalı ve takdir edilmelidir. Liderler; vizyon ve misyon değerlerini geliştirmeli, kuruluşun yönetim sisteminin sürekli iyileştirilmesini sağlamalı, organizasyonda çalışan kişileri seferber etmeli, çalışanlara destek olmalı, onları tanımalı ve motive etmelidir. Liderlik kavramını, Toplam Kalite Yönetimi'ne geçmek isteyen bir işletme muhakkak ön plana çıkarmalıdır. Toplam Kalite Yönetimi' ne geçiş, liderlerin Toplam Kalite

³⁰ Şimşek, M. *Toplam Kalite Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001. s.4.

³¹ Rao, A. (Ed.). (1996). *Total Quality Management: A Cross Functional Perspective*. John Wiley & Sons Incorporated.. pp.21.

Yönetimi felsefesini aktif olarak benimsemesi ve Toplam Kalite Yönetimi kültürünün oluşumuna izin vermeleri ile sağlanabilir. Bireylerin ve ekiplerin çabaları dikkate alınmalı ve takdir edilmelidir. Buna ek olarak Toplam Kalite Yönetimi felsefesi tanıtılmalı ve aktif hale getirilmelidir.

Toplam Kalite Yönetimi'nde yöneticilerden beklenen önemli noktalar aşağıdaki gibidir:³²

Yöneticiler şirket tarafından belirlenen vizyona ulaşmak için görünür bir liderlik yapmalıdır. Liderler ve onun çalışanları, temel değerlere göre hareket etmeli, bir kriter olarak müşteri memnuniyeti için kararlar almalı, liderler yönetsel davranış için geribildirim almalı, astlarını Kaizen çalışmalarının anlaşılması için sürekli iyileştirmeye teşvik etmeli ve onları ödüllendirmelidir. Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları Liderlere, işçilere eğitim desteği sağlama, Kaizen çalışmalarına destek olma, takım çalışmalarına katılma, çalışanların memnuniyeti için çeşitli yatırımlarda bulunma, insanlarla sürekli birlikte ve iletişim halinde olma, Toplam Kalite' deki ilerlemeleri periyodik olarak gözden geçirme sorumluluğunu yükler.

2.2.2. Geleneksel Yönetim ile Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki Fark

TKY, rekabetin önemli olduğu bugünlerde, işletmelerin hayatta kalabilmeleri için uzun vadeli bir yaklaşım olarak görülmektedir.³³

Çağdaş yönetim anlayışlarının tümünde kalitenin sağlanması büyük önem taşır. TKY'nin ana görevi süreç ve insan unsurunu yönetmek ve kaliteyi sunmaktır. Diğer bir ifade ile TKY, ürün ve hizmet oluşturan tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında, müşteri beklentilerini her şeyin üstünde tutarak, müşteri tarafından tanımlanan kaliteye hükmetme şeklidir.³⁴

³² Evans, J. R. And William M, L. *The Management And Control Of Quality*, Second Edition, West Publishing Company, London, 1993, pp.103.

³³Özveren, M. *Toplam Kalite Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000. s.6.

³⁴ Çetin, K. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Temel Unsurları, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı 155-156.

Geleneksel Yönetim ile Toplam Kalite Yönetimi arasında büyük farklar vardır. Bu farklar aşağıdaki tabloda açıkça görülmektedir.

Tablo 1. Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı ile Geleneksel Yönetim Anlayışı Arasındaki Fark

TOPLAM KALİTE YÖNETİM ANLAYIŞI	GELENEKSEL YÖNETİM ANLAYIŞI
Müşteri merkezli	İş ihtiyaçları merkezli
Problemi engellemeye odaklı	Problemi bulmaya yönelik
İnsana yatırım yapar	Personeli geliştirme esastır
Kalite stratejisi var	Kalite stratejisi yok
Şikâyetler öğrenme fırsatıdır	Şikâyetler rahatsızlık işareti
Kalite tüm yönetim alanları için	Kalite standartları net değil
Üst yönetim kalite öncüsüdür	Üst yönetimin rolü kontroldür
Gelişme süreci herkesi kapsar	Gelişme yönetim ekibi içindir
Kalite için personel güdülenir	Prosedür ve kurallar önemlidir
Rol ve sorumluluklar nettir	Rol ve sorumluluk açık değildir
Açık değerlendirme stratejisi var	Net değerlendirme stratejisi yok
Tüketici tatmininde kalite	Kalite fiyatın düşük olmasıdır
Uzun dönemli kalite planı	Kısa dönemli kalite planı
Kalite kültürün bir parçasıdır	Kalite bazı güçlükler yaratır
Farklı misyonu var	Farklı misyonu yok
İşgören müşteridir	İşgören müşteri değildir.

Kaynak: Karşlı, M, D., “ Teknik Eğitimin Yönetimi ve Kalite”, Eğitim Yönetimi Dergisi, İlkbahar Sayısı, 2(3). (1997), s.207-218.

2.2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

TKY ilk olarak 2. Dünya Savaşı(1939-1945) sonrasında Deming ve arkadaşları tarafından Japon ekonomisini tekrar kurmak adına bir iş idaresi yöntemi olarak ortaya çıkmıştır. Yine aynı dönemde Amerikan iş dünyası bu felsefe ve prensiplerle tanıştı ve Amerikan ekonomisini TKY araçları ile geliştirme yoluna gitmiştir. Ancak TKY'nin asıl sonuçlarının uzun yıllar içerisinde alınacak olması nedeniyle Amerikalıların Japonlara göre daha aceleci olması nedeniyle TKY asıl başarısını Japonya da göstermiştir. Yakın zamanda eğitim liderleri TKY'nin potansiyellerinin eğitim kurumlarında da kullanılabileceğini farketmiştir.³⁵

Öncelikle 1930'lu yıllarda Amerika'da Bell Telefon Şirketi'nde çalışan Walter Shewhart'ın İstatistiksel Kalite Kontrolü uygulamaları çalışmaları başlamıştır. Ancak bu ilk dönemdeki uygulamalar daha çok süreç üzerinde kontrol kurma ve hata ayıklama üzerinde istatistikî çalışmalar ile geçilmiştir. Bu yıllarda Amerika ve İngiltere'de ilk kalite kontrol kitapları yayımlanmıştır. Shewhart'ı, W. Edward Deming ve J. Juran'ın çalışmaları izlemiştir.³⁶

1940'lı yıllarda, İkinci Dünya Savaşı ile birlikte, savaş sebebiyle artan test maliyetlerini karşılamak amacıyla kalite kontrol teknikleri uygulanmıştır.³⁷

Western Electric firmasından Amerika Birleşik Devletleri(ABD) Tarım Bakanlığı'na geçen Deming burada çalışırken Shewhart ile tanışmış ve onun İstatistiksel Kalite Kontrol (İKK) adını verdiği süreci geliştirmiştir. İstatistiksel Proses Kontrol olarak bilinen yöntemleri, İkinci Dünya Savaşı'ndan sanayisi yıkılmış bir biçimde çıkan Japonların ilgisini çekmiş ve Japon Mühendisler Birliği'nin daveti üzerine 1950'li yıllardan itibaren Deming ve Juran tarafından Japonya'da TKY seminerleri verilmeye başlanmıştır.³⁸

³⁵ Goldberg, J. S., ve Cole, B. R. "Quality Management In Education: Building Excellence And Equity In Student Performance", *Quality Management Journal*, 9 (4), 2002. pp. 8-22.

³⁶ Erdinç, H. S. *Toplam Kalite Yönetimi Yönünden Müfredat Laboratuvar Okuları ve Diğer Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Nitelikleri İle Okula Yönelik Tutumları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2006, s.61.

³⁷ Erdinç, H. S. a.g.e., s.61.

³⁸ Erdinç, H. S. a.g.e., s.61.

Bu seminerler esnasında Deming'in şu sözleri oldukça önemlidir; "Eğer beni dinlerseniz beş yıl içinde dünyayı yakalarsınız. Eğer dinlemeye devam ederseniz dünya sizi yakalamak için çaba gösterir." ³⁹

Deming'in temel fikri, ürünlerin müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun olarak tasarlanması yani kısaca müşterilerin tatmin edilmesidir. Bunu sağlamak için ürünler en üst seviyede üretilmelidir. Deming görüşlerine uyan firmaların beş yıl içerisinde pazarının lideri olacağına inanmaktaydı. Nitekim Japon sanayisinde başlayan "kalite devrimi" kısa zamanda diğer sektörlerle de sıçramış ve pazarlarında aslan payını almaya başlamıştır. ⁴⁰

Bu dönemde Japon endüstrisinin hızlı yükselişi ABD'nin dikkatini çekmiş ve ABD firmaları Japon başarısının ardında onların kalite anlayışlarının olduğunu fark etmiştir. ⁴¹

1970'lerden itibaren ABD şirketleri kalite konusunda ciddi çalışmalar başlatmıştır. 1980'de NBC(National Broadcasting Company) yayın şirketinin hazırladığı "Japonlar yapabiliyorsa, biz neden yapamayalım?" belgeseli önemli bir dönüm noktası olmuştur. Aynı yıllarda Peters ve Waterman tarafından yazılmış olan "In Search of Excellence"(Mükemmelin Arayışı) adlı kitap bu alandaki en önemli eserlerden biri olarak kabul edilmektedir. ⁴²

Özellikle 1980'lerden itibaren Toplam Kalite Yönetimi, firmalar arasında değişim gösterse de firmanın tüm fonksiyon ve organizasyonunu içine alan bir sistem olarak gelişmiştir. ⁴³

Eğitim alanında ise, TKY oldukça yeni sayılabilir. Bu alanda 1990 öncesine ait oldukça az sayıda kaynak vardır. Eğitim kurumlarında TKY'nin uygulanmasına ilişkin ilk çalışmalar İngiltere ve ABD'de bazı okullarda yürütülmüştür. Genel

³⁹ Peker, O., Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği. *Amme İdaresi Dergisi*. Sayı:27, 1994. s.67.

⁴⁰ Ensari, H. 21.yy. *Okulları için Toplam Kalite Yönetimi*. (4. baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003. s.14.

⁴¹ Erdinç, H. S., a.g.e., s.61

⁴² Ensari, H., a.g.e., s.14-15

⁴³ Halis, M., a.g.e.,s.77

anlamda ise eğitim kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi'ne olan ilgi 1990'lı yıllarda artmaya başlamıştır.⁴⁴

Son yıllarda TKY alanında önemli gelişmeler yaşanmaktadır. Müşteri memnuniyetini koşulsuz gerçekleştirmek ve insan hayatına değer katmak isteniyorsa TKY daha geniş ve daha derin uygulanmalıdır. Ayrıca son dönemlerde kalite ve kalitenin yönetimi hem özel sektörün hem de kamu kurumlarının dikkatini çekmiştir.

2.2.3.1. Türkiye'de Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Türkiye'de TKY'nin yayılışı, 1980'li yılların ikinci yarısında yabancı sermaye katkısı veya ihracat nedeniyle uluslararası birkaç kuruluşun katılımıyla başlamış, 1990'lı yılların başlarında yine yabancı ortaklı büyük holdinglere bağlı şirketlerin katılımıyla hızlanmıştır. Bu şirketlerin TKY'yi benimseme öyküleri incelendiğinde hemen hepsinin Fransız, Japon, Alman veya Kanadalı ortaklarının inisiyatifleriyle harekete geçtikleri ve ilgili eğitimi onlardan aldıkları görülmüştür. TKY, 1990'lı yıllar boyunca da uluslararası olmayan, göreceli olarak küçük sayılabilecek şirketlerin benimsemesiyle, önemli bir ivme kazanmıştır.⁴⁵

Dolayısıyla, Türkiye'de TKY çalışmalarının başlaması çok eskilere dayanmamaktadır. Ancak Türkiye'de toplum tarafından TKY'nin genellikle kabul görmesi ve hızlı bir uygulama ile TKY çalışmalarında gelişme kaydedilmiştir. Bu kısa sürede;⁴⁶

- KALDER (Türkiye Kalite Derneği) kuruldu.
- Ulusal Kalite Kongreleri başlatıldı.(1992)
- TUSİAD (Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği) – KALDER kalite ödülü vermeye başladı.(1993)
- Şirketlerde Kalite Güvence Sistemleri yerleştirilmeye başlandı.

⁴⁴ Ocaklı, V., *İlköğretim Okullarındaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Öğretmenlerin Güçlendirilmesine Etkilerinin; Öğretmenlerin Algularına Göre Araştırılması*, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006. s.11.

⁴⁵ Özen, Ş. *Kurumsal Kuram Işığında TKY'nin Türkiye'de, Yayılım Sürecinin Dinamikleri*, **8. Uluslararası Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Nevşehir, 25–27 Mayıs 2000. s.304.

⁴⁶ Kavrakoğlu, İ. *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul, Kalder Yayınları, 1993. s.97-100.

- Toplam Kalite kursları ile TKY tanıtıldı ve Toplam Kalite dersleri bazı eğitim kurumlarında verilmeye başlandı.
- Arka arkaya iki yıl(1996–97) Türk firmaları Avrupa Kalite Ödülü' nü aldı.
- En önemlisi ise saygın kuruluşların çoğu, Toplam Kalite' yi en çağdaş ve en modern yönetim olarak benimsemiştir.

2.2. 4. Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi ve Temsilcileri

İnsanlar tarih boyunca çeşitli eğitim sistemlerinin yardımı ile yeni yetişen kuşakları yetiştirmişler ve onlara belli bir yön kazandırmışlardır. Onların kullandıkları sistemler toplumları belli bir süre etkilemiştir. Temelleri sağlam olmayan sistemler zamanla egemen oldukları toplumun ihtiyaçlarını karşılayamamış, onların beklentilerine cevap veremez hale gelmiş, bu da doğal olarak sisteme tepkilerin doğmasına neden olmuş ve yeni arayışlara geçilmiştir. Günümüzde de devam eden bu arayışlar insanoğlunun daha yeni yeni denemeye başladığı bir yönetim felsefesi olan Toplam Kalite Yönetimi felsefesini gündeme getirmiştir. TKY felsefesine göre; tüm örgüt çalışanları muhatap alınıyor ve çalışanlar sistemin bir parçası olarak görülüyordur. Başarılı olmak için çok çalışmak değil, akıllı çalışmak gerekir.⁴⁷

Örgütsel amaçları dikkate alarak çalışan birey, daha başarılı olur. Örgütsel başarı için para değil, çaba gereklidir. Bunun yanında başarı için çalışanların iyi motive edilmeleri gerekmektedir. Burada yönetenlerin görevi, çalışanlara rehberlik ederek, liderce bir yönetim ortaya koymak, örgütsel verimliliği ve başarıyı artırmak olmalıdır. Örgütte “sıfır hata” yı yakalayabilmek için, yönetimin, işi yapanlara hata yapmamayı öğretmesi gerekmektedir. Bu da örgütlerin sürekli “öğrenen örgüt” olması anlamına gelmektedir.⁴⁸

TKY felsefesinde önemli olan “müşteri”dir. Müşteri kavramı, TKY'nin anahtar kavramlarından biridir. Bu nedenledir ki birçok kalite tanımı müşteriye göre yapılmaktadır. En genel anlamıyla kalite, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının

⁴⁷ Şişman, M. ve Turan, S., a.g.e., s.81-82.

⁴⁸ Şişman, M. ve Turan, S., a.g.e., s.81-82.

karşılanması biçiminde tanımlanmaktadır. Dolayısıyla bir mal veya hizmetin temel tayin edicisi, müşteri olarak görülmektedir.

TKY felsefesinin diğer bir özelliği ise, “insana saygı”dır. İnsan, hem örgütün ürününden faydalanan müşteri, hem de örgüt çalışanı olarak büyük bir öneme sahiptir. İnsan, makine değil, sosyal, psikolojik, duyguları olan bir varlıktır. İnsana verilen değer yönetimde kaliteyi artırmanın temeli olarak değerlendirilmektedir.⁴⁹

TKY felsefesi, sürekli iyileştirme ile rekabet avantajı sağlamak için, tam ölçekli kullanılan entegre bir kültürün yayıldığı felsefedir. TKY'nin çıkış noktası, geniş tabanlı ve uzun vadeli bir bakış açısıdır. Diğer bir deyişle TKY felsefesi, ne olursa olsun tüm çalışanların seviye farkı gözetilmeksizin yönetimin alacağı kararlarda fikrini, teklifini kolayca söyleyerek, kararlara katılacağı bir ortam yaratılmasıdır. TKY, değişim için tasarlanmıştır. TKY kuralları ve araçları statik olan sistem değildir, yapılan iş hakkında düşünme yolu ile bir yönetim şeklidir. TKY, uygulaması zor bir yönetim felsefesi değildir ancak kısa vadede başarı için de bir reçete değildir.⁵⁰

TKY daha yüksek kaliteli sonuçları elde etmek için kurumsal bir değişim programı sunar. Böylece bireylerin yetenek, bilgi, motivasyonlarını geliştirebilecekleri bir ortam sağlar. Ayrıca insanlar birlikte daha kolay çalışabilir ve bu işbirliği kalitede artışa yol açar. Özetle Toplam Kalite Yönetimi'nin felsefesi ve özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir;⁵¹

- TKY' nin uygulamaya konulması uzun süreli bir organizasyonel gelişim sürecidir.
- Kurum kültürünün paylaşılması genellikle ortak önceliklerin ortaya çıkmasını kolaylaştırır. Böylece çalışanlar ortak amaçlara hizmet ederler.
- TKY' de davranışın değişimi kısa sürede gerçekleşmez. Uluslararası tecrübeler bu sürenin 5-10 yıl arasında olduğunu göstermektedir.

⁴⁹ Okutan, M. Toplam Kalite Yönetimi ve Okul Yönetimine Uygulanışı”. *Yaşadıkça Eğitim*. 1999. 2(37), 53-68.

⁵⁰ Kovancı, A., a.g.e., s.95.

⁵¹Zink, K. Schmidt, A. Practice And Implementation of Self-Assessment, *International Journal of Quality*, 3(2), 1998. pp. 147-170.

- TKY’de bütün katılımcılar kısa vadede bir başarı hissine ihtiyaç duyarlar. Ancak bu başarı çeşitli gelişim projeleri ile sağlanabilir. Ayrıca unutulmamalıdır ki kalite yaklaşımı kesinlikle bireysel projelere indirgenmemelidir. Çünkü bu durumda çalışanların genel sürece yapacakları katkı için motivasyonları düşer.
- Kurumun yetki ve yetenekleri ile gelişim yapacakları alanlar belirsiz ise hedefleri belirlemek oldukça güç olur.
- Yönetimin rolü her zaman başarı faktörünün vazgeçilmez bir parçasıdır. Yönetim rol modeli olarak hareket etmeli ve kaynak sağlamaya hazır olmalıdır.

TKY felsefesinin uygulanması aşamasındaki temel noktalar ise şöyle ifade edilmektedir:⁵²

- Toplam Kalite Yönetimi anlayışı öncelikle uzun vadeli bir kavram olarak düşünülmelidir.
- Tüm personel, Toplam Kalite(TK) yaklaşımını benimsemeli, ikna edici bir iletişim süreciyle personel buna ikna edilmelidir.
- Çalışanların kendi özgür iradeleri ile kaliteyi artırmaları için güçlerini kullanmalarına zemin hazırlanmalıdır.
- Aynı anda yazılı, sözlü ve görsel iletişim kanallarının kullanımı yoluyla tüm örgüt kendi hedefleri doğrultusunda sürekli yenilenmeli ve geliştirilmelidir.
- Tüm organizasyonun çalışanlarının motivasyonunu artırmak, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltmek, çalışanların özveri duygularının güçlendirilmesi sağlamak için gerekli adımlar atılmalıdır.
- Çağdaş bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.
- Kalite ve süreç iyileştirme ekiplerine duyarlı olunmalı ve önem verilmelidir.

⁵² Halis, M., a.g.e.,s.190-191.

TKY'nin temel amacı, tıpkı insan vücudundaki sistemlerde olduğu gibi, örgütün varlığını sürdürmektir. Bireyler, yaşayabilmek için sağlıklı ve güçlü olmak; örgütler de bu yarış ortamında öncelikle ayakta kalmak zorundadırlar. Bunun için de sağlıklı bir altyapıya gereklilik vardır. Bu altyapı, örgütün uyumlu ve düzenli bir işleyiş içinde olduğu sistemle oluşturulabilir. Ardından, örgütün yaşam kaynağı olan müşterinin doyumunu gelmektedir. Kalite müşterinin istediğidir ve herkesin işinin bu olması gerekmektedir. Toplam Kalite yönetimindeki “toplam” kavramı da özünde bunu yansıtmaktadır. Gelişmek için sürekli değişmek ve örgütte her işgörene yaratıcılıklarını kullanabilecekleri katılımcı bir ortam sağlamak gerekir. TKY, tüm yönetim yaklaşımlarının birleşimidir. Her örgütün müşterisi bulunduğu göre, TKY felsefesi her örgüt için geçerlidir.⁵³

2.2.4.1. Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Gelişimi

TKY felsefesinin Türkiye’de yayılışında, TÜSİAD ve KALDER, yedi yıl içinde(1991–1998) yaklaşık 22000 kişiye TKY eğitimi vermiş, TKY ile ilgili Türk yazarlar tarafından yazılan 30’a yakın kitap yayınlamış ve toplantılar aracılığıyla kişi firma veya genel olarak toplum bazında kalite bilincinin yerleşmesi yönünde çaba sarfetmiştir.⁵⁴

Ülkemizde eğitim açısından kalite çalışmaları akademik düzeyde 1990’lı yılların başlarında başlamıştır. Bir yandan eğitimde TKY çalışmaları sürdürülürken diğer taraftan çoklu zekâ kuramı, eğitimde ölçme ve değerlendirme ile iş birliğine dayalı konularda araştırma ve uygulamalar gerçekleştirilmiştir.⁵⁵

TKY çalışmalarını eğitim kurumlarında başlatmak ve yaymak için Milli Eğitim Bakanlığı önemli bir adım atarak KALDER’in 1998’de başlatmış olduğu “Ulusal Kalite Hareketine” Kasım 1999’da “İyi Niyet Bildirgesi” imzalayarak katılmış, önce bakanlık düzeyinde daha sonra da İstanbul’dan başlayarak il milli eğitim müdürlüklerinde kalite eğitim ve faaliyetlerini başlatmıştır. Bu doğrultuda Kal-Der “Eğitimde TKY Uzmanlık Grubu” Nisan 2000’de tüm ilgililerin katılımıyla

⁵³ Yenersoy, G. *Toplam Kalite Yönetimi*, 1. Basım, İstanbul, Rota yayıncılık, 1999.s.28.

⁵⁴ Özen, Ş., a.g.e., s.305.

⁵⁵ Bademci, V., *Türkiye’de Okullar Ne İşe Yarar?*, Alp Yayınları, Ankara 2. Baskı, 2001. s.185.

eğitim sorunlarının mükemmellik modeline göre ele alındığı “Eğitimde Kalite Arayışları” başlıklı bir konferans düzenlemiş, ayrıca EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) 2000’in Eğitim Kurumları Kılavuzu’nu yayınlamıştır.⁵⁶

2.2.4.2. Toplam Kalite Yönetiminin Temsilcileri

Bu başlık altında TKY felsefesinin gelişimine katkıda bulunan bilim insanları aşağıdaki gibi ifade edilmektedir.

2.2.4.2.1. William Edwards Deming

1901-1993 yılları arasında yaşamış olup aslen ABD’lidir. Japon şirketler üzerine araştırmalar yapmış bir istatistikçi ve yönetim teorisyenidir. Deming, 1950’lerde Japonya’ya özel bir görev için gitti, Japon işadamları istatistiksel kalite kontrolü ile ilgili konferanslar verdi. O zamandan beri, Japonya’da Kalite Ödülü ismiyle bir ödül verilmektedir.⁵⁷

Deming, kalite sorununun doğrudan yönetim ile ilgili olduğu görüşündedir. Deming göre problem, yönetimin ileriye planlamadaki ve başarısızlıkları ortaya çıkmadan önlemedeki yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Deming, yönetimin revizyonu veya düzeltilmesi yerine tamamen yeniden yapılandırılmasını önermektedir. Deming’e göre, sorunlar ortaya çıktığında eyleme geçilen kısa vadeli yangın söndürme yaklaşımı, hurda ve maliyetleri artırır, piyasa kaybına veya iflasa yol açar.⁵⁸

Deming, TKY’nin uygulanmasında büyük sorumluluğun yöneticilere düştüğünü dile getirmiş, daha çok kalite ve nitelik üzerinde durmuştur. O, sorunların nedenlerini tespit edip onları ortadan kaldırmak için, yöneticilere rehberlik edecek on dört prensip belirlemiştir.

Deming’in bu prensipleri aşağıdaki gibi özetlenebilir.⁵⁹

⁵⁶ Bademci, V., a.g.e. s.185-186.

⁵⁷ Şişman, M. Toplam Kalite Yönetiminin Okula Uygulanması. Kamu Yönetiminde Kalite. **I. Ulusal Kongresi.** 26-27 Mayıs. 1998. Ankara.

⁵⁸ Ensari, H., a.g.e., s.35

⁵⁹ Doğan, E., *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*, Academyplus Yayınevi, Ankara, 2002. s.35.

- Hizmet ya da ürünlerin geliştirilmesi için amaçlarda sürekliliğin sağlanması,
- Gelişim için yeni kalite felsefelerinin benimsenmesi,
- Tüm ürün ve hizmette gelişimi sağlamak için yeni kalite felsefelerinin kabul edilmesi,
- Maddi ödüllendirme yerine diğer güdüleme araçlarının da kullanımının sağlanması,
- Sistemin sürekli gelişmesine önem verilmesi,
- Örgüt içerisinde sürekli eğitime yer verilmesi,
- Örgütün içerisinde liderliğin tahsis edilmesi,
- Başarıya veya kaliteye ulaşamamak gibi korkuların yenilebilmesi,
- Tüm birimler arasındaki engellerin ortadan kaldırılması,
- Sloganlara ve öğütlere yer verilmemesi,
- İş için konan kotaların kaldırılması,
- İş görenlerin başarılarından dolayı gurur duymalarını engelleyen bütün unsurların ortadan kaldırılması,
- Yenilikçi ve zengin bir eğitim programının hazırlanması,
- Değişimin sürekliliği için bütün önlemlerin alınmasıdır.

2.2.4.2.2. Joseph Moses Juran

Juran da Deming gibi kalite problemlerinin büyük bir bölümünün yönetim kararlarından kaynaklandığını belirtmiştir. Juran'ın geliştirmiş olduğu 85/15 kuralına göre, bir organizasyondaki sorunların %85'i kötü tasarlanmış süreçlerden kaynaklanmaktadır. Kurumdaki sistemlerin %85'i yönetim tarafından kontrol ediliyorsa, problemlerin de yüzde 85'i yönetimden kaynaklanmaktadır.⁶⁰

⁶⁰ Ensari, H., a.g.e.,s.35

Juran kalite gelişimi konusundaki prensiplerini 10 madde altında sıralamıştır. Bunlar:⁶¹

- Kalitenin gelişimi için iyileştirmeye fırsat vermek ve ihtiyaçların farkında olunmasını sağlamak,
- İyileştirme için bir hedef belirlemek,
- Hedeflere ulaşmak için organize etmek,
- Kurum çalışanlarının eğitilmesi,
- Sorunların analizi ve projelerin uygulanması,
- İlerleme raporlarının alınması,
- Başarının bilinmesi ve tanınması,
- Sonuçların paylaşımı,
- Sonuçların saklanması,
- Sistemin yıllık geliştirme sürecinin bir parçası olunması,

2.2.4.2.3. Philip B. Crosby

Philip Crosby en çok 1960'ların başında bulunduğu çok amaçlı füzelerin kalite projelerini ve daha sonra ITT(Uluslararası Telefon ve Telgraf) şirketinin kaliteden sorumlu başkan yardımcılığını yürütürken geliştirdiği sıfır hata görüşüyle tanınmıştır. Crosby bu konuda birçok kitap yazmıştır. Bunların belki de en önemlisi Quality is Free (Kalite Bedava) isimli olanıdır. Crosby'ye göre kalite, yerine veya ihtiyaca göre kullanımdır ve gereksiz kullanım maliyetiyle değerlendirilir. Crosby, sistemlerin kayıpları ve verimsizliği o kadar fazlaki, kalite programları kendi masraflarını kolayca karşılayacak ve tasarruf sağlayacaktır.⁶²

⁶¹ Şişman, M., a.g.e, s.34-35

⁶² Ensari, H., a.g.e.,s.56

Crosby, sıfır hata planının uygulanabilmesi için tıpkı Deming gibi aşağıda sıralanan on dört adımı önermiştir.⁶³

- Yönetimin kararlılığını sağlamak,
- Kaliteyi geliştirmek için kalite geliştirme takımlarını kurmak,
- Bunun için ölçümler yapmak,
- Kalitenin maliyetini belirlemek,
- Kalitenin farkında olmak,
- Düzeltici eylemlerde bulunmak,
- Sıfır hatayı planlamak,
- Denetçileri eğitime almak,
- Sıfır hata günü kutlamaları yapmak,
- Amaç belirlemek,
- Hata kaynağını ortadan kaldırmak,
- İşgören başarılarını takdir etmek,
- Kalite kurulları oluşturmak,
- Bir kez daha yapmak.

2.2.4.2.4. Armand Vallin Fiengenbaum

Fiengenbaum'a göre kalite, sadece belli bir gruba özgü olmayıp herkesin işidir. Ona göre kalite, bir malın ya da hizmetin alıcısı ne söylüyorsa odur. Kaliteye bütüncül bir bakış açısı getirmiş ve kalite geliştirmeyi örgütte herkesin işi olarak görmüştür. Burada dikkati çeken müşteri kavramının ön plana çıkmasıdır. Ona göre kalitenin temel belirleyicisi müşteridir.⁶⁴

⁶³ Aksu, M., a.g.e.,s.103

⁶⁴ Şişman, M., a.g.e.,s.38-39

Feigenbaum'a göre, ürün kalitesi üretime bağlı olarak üç aşamada gerçekleştirilir.⁶⁵

a. Tasarım aşamasında kalite: Bir ürün veya hizmetin, üretime veya servise hazır olana kadar kadar müşterinin ihtiyacı olan, işletme içi veya işletme dışı faktörlerin dikkate alınarak planlanması sürecini kapsar.

b. Üretim aşamasında kalite: Ürünün tasarım aşamasındaki planlara ve müşteri gerekliliklerine göre üretilerek teslim edilmesi sürecini kapsar.

c. Kullanım aşamasında kalite: Hizmet veya ürünün müşteriye tesliminden sonra verilen hizmetleri ve sonrasında müşteri şikayetlerinin değerlendirilmesi sürecini kapsar.

2.2.4.2.5. Kaoru Ishikawa

Kaoru Ishikawa, Japonya kalite kontrol ve kalite kontrol çemberi faaliyetlerinin gelişmesinde önemli bir rol oynamıştır.⁶⁶

Ishikawa, kalite vizyonunu kitlelere taşımaya başarmıştır. O, kalitenin sorun çözmede kullanılan yedi temel aracını vurgulamış ve hemen hemen tüm sorunların bu yedi araçla çözülebileceğine inanmıştır. Bu araçlar, Pareto diyagramı, neden-sonuç(balık kılıcı) diyagramı, tabakalama, denetim çizelgeleri, denetim semaları, histogram ve serpilme(saçılma) grafikleridir.⁶⁷

Ishikawa felsefesini sıralayacak olursak;⁶⁸

- Kişilerin katılımını sağlamaya, problem çözme sürecinde düşünceye, uygulamaya ve öncü olmayı sağlamaya vurgu yapmaktadır. Bu şekilde kişilerin motivasyonunu geliştirme, organizasyondaki diğer kişileri daha geniş şekilde anlamaya yardımcı olacaktır.
- İstatistiksel ve insan uyumlu tekniklerin karışımı olan metotlar sağlanmalıdır.

⁶⁵ Feigenbaum, A.V., *Total Quality Control*, New York, McGraw-Hill, 1983. pp.28.

⁶⁶ Doğan, E., a.g.e.,s.36

⁶⁷ Aksu, M., a.g.e.,s.105

⁶⁸ Flood, Robert L., *Beyond TQM*, John Wiley & Sons Publishing, 1993. pp.35.

- Tüm sistemin görüşüne vurgu yapmaktadır. Örgütün hem içindeki hem de dışındaki ilişkilerde, kalite anlayışını yaklamak istemektedir.
- Kalite kontrol çemberleri imalat ve hizmet sektörü ile uyumludur.

2.2.4.2.6. Genichi Taguchi

Bu küreselleşen dünya pazarında düşük maliyetle yüksek kalite sağlamaya yapılan vurgu, yeni kalite felsefesinin oluşturulmasını gerekli kılmıştır. Kalite devrimine fikirleriyle önemli katkı yapan Genichi Taguchi, yaptığı kalite teknikleri çalışmaları nedeniyle Japon şirketi Nippon'da çalışırken 1960 yılında Deming Ödülü'nü almıştır. Aynı zamanda, Japon Kalite Akademisi Başkanı olarak 1978-1982 yılları arasında görev yapan Taguchi, istatistiksel kalite iyileştirme tekniklerinin önemini vurgulamıştır. Taguchi, kalite kaybı maliyetleri, sağlam ürün tasarımı, konsept tasarımı ve süreç organizasyonu, birinci sınıf kalite gibi parametreleri kalite literatürüne kazandırdı.⁶⁹

Genichi Taguchi, Japon telefon sisteminin yeniden yapılanmasında görev almış bir istatistikçidir. Taguchi'ye göre bir ürünün kalitesini, ürünün kurumdan sevk edildiği zamandan itibaren topluma verdiği kayıplar belirlemektedir. Taguchi'ye göre kayıp, tüketici tatminsizliği, garanti maliyetlerinin artması, şöhret kaybı ve pazar kaybıdır.⁷⁰

2.2.5. Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları ve İlkeleri

2.2.5.1. Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları

TKY' nin amacı, üretimde sıfır hata yönetimine ulaşmaktır. Kalite üretimden sonra yürütülen kalite kontrolleri değildir. Önemli olan üretim sürecindeki gerekli müdahaleler ve doğru ürün üretmektir. Kalitenin sağlanması, belirli üretim

⁶⁹ Erol, R., "Taguchi Kalite Felsefesi", *Kalite Derneği Dergisi*, (1), 1999. s. 10(11).

⁷⁰ Doğan, E., a.g.e.,s.36.

aşamalarında değil, hammadde seçiminden ürün elde etmeye kadar tüm üretim aşamalarını kapsar.⁷¹

TKY ile hedeflenen israfı önlemek, verimliliği artırmak, maliyetleri düşürmek, işlem zamanlarını kısaltmak, sürekli iyileştirmek ve geliştirmektir. TKY üretim sürecinin her aşamasında, üretimde yer alan her çalışanın işini iyileştirmesi ve geliştirmesi için onlara sorumluluk vermeyi gerektirir.⁷²

TKY aynı zamanda eğitim alanında da uygulanmaya çalışılmaktadır. Bu yönetim anlayışının eğitimdeki amaçları ise Milli Eğitim Bakanlığı tarafından şu şekilde açıklanmıştır.⁷³

- 1- Çağın gerektirdiği değişimleri ve gelişmeleri doğru anlayıp değerlendirebilmek.
- 2- Eğitim personelinin sürekli eğitimi ile çalışanların becerilerini geliştirmek.
- 3- Eğitim hizmetlerinden yararlananların tümünün memnuniyetlerini artırmak.
- 4- Sorunlarla ilgili tüm karar alma süreçlerine, tüm ilgililerin katılımını sağlamak.
- 5- Karar vermede yaygın olarak verilerin kullanımı ve verilerle yönetimi benimsemek.

TKY' nin bu amaçlarının gerçekleşmesi, birbirine bağlı olan temel ilkelerin göz önünde bulundurulmasına bağlıdır. Bu temel ilkeler: müşteri tatmini, sürekli iyileştirme, yönetimin liderliği, çalışanların tam katılımı, etkin sorun çözme, sürekli eğitim, örgüt kültürü, ölçüm ve istatistiktir.⁷⁴

⁷¹ Temel, A. (1999). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. *Milli Eğitim*, 149, 48-50. http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/144/temel.htm adresinden 3 Ocak 2015 tarihinde alınmıştır.

⁷² Elif, İ., a.g.e, s.43.

⁷³ MEB, Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi, *Tebliğler Dergisi*: Kasım 1999/2506, s.1-2.

⁷⁴ Özdemir, S. *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Pegem Yayıncılık Ltd. Şti., Ankara. 1998. s. 33.

2.2.5.2. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri

2.2.5.2.1. Müşteri Odaklılık

Müşteri memnuniyeti TKY'nin temel ilkelerinden biridir. Kuruluşlar müşteri memnuniyetini sağlayabildiği ölçüde kalıcı olabilirler. Müşterilerin isteklerini karşılayabilmek için onların ne istediğini çok iyi bilmemiz gerekir. Her müşterinin beklentileri birbirinden farklıdır. Farklı beklentileri karşılamanın da farklı yolları olacaktır. Müşterinin gereksinimleri bağlamında en az maliyetle bu gereksinimleri karşılamak, vurgulanması gereken işlemdir.⁷⁵

Bir “velinimet” olarak görülen müşteri, o kurumun kuruluş ve varoluş amaçlarına ve bu amaçlarını gerçekleştirebilmesi için en önemli unsur olarak yerini ve önemini korumaktadır. Dedhia'ya göre; “müşteri kraldır, o bize bağımlı değildir, biz ona bağımlıyızdır.” Müşterinin önemi arttıkça müşteri memnuniyeti ölçümleri de aynı oranda önem kazanmaktadır.⁷⁶

Müşteri memnuniyetinde temel koşul, TKY modelini benimsemek, doğru süreci oluşturmak ve bu modeli etkin kullanmaktır.

Kamu hizmetlerinde müşteri odaklı yaklaşımdan bahsederken, müşteri kavramının kamu yönetiminde kullanılmasının bazen uygun bir kullanım olmadığı söylenmektedir. Müşteri herhangi bir şirket veya firma tarafından üretilen mal veya hizmeti satın alıp almamayı seçmekte özgürdür, ancak adalet, eğitim, güvenlik, sağlık gibi kamu hizmetlerini, muhataplarının başka bir yerden alınmasının zor olması nedeniyle kamu kurumlarında müşteri kavramı kullanılamaz iddiasını ileri sürülmektedirler.⁷⁷

Ancak bu algı tarzı, bakış açısına göre farklı değerlendirilebilir. Müşteri odaklılık prensibinin kamu yönetiminde kullanılması ilk bakışta ilginç gelebilmektedir. Çünkü müşteri kavramı özel işletmelere özgü bir kavramdır. Ancak, kamu kurumlarını da hizmet işletmesi olarak düşündüğümüzde, bu kavramın kamu

⁷⁵ Köksal, H., *Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi*. Dünya Yayıncılık, 1998.. s.131.

⁷⁶ Dedhia, N.S., “Global Perspectives On Quality”, *Total Quality Management*, Vol: 12, No: 6, 2001, pp.658.

⁷⁷ Dalbay, Ö.”Kamu Yönetiminde Müşteri Odaklı Misyon ve Vizyon”, **Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi**, TODAİE Yayını, Ankara, 1999, ss.95-105.

yönetimi için de kullanımı oldukça doğaldır. En azından bu kavrama, vatandaşlar için, hızlı, verimli ve güler yüzlü bir kamu hizmeti sunmanın psikolojik temelini oluşturması bakımından sıcak bakmak gerekir.⁷⁸

Bugünün bilgi çağında müşteri odaklılık, kamu hizmeti kavramının felsefesinin özünü oluşturmaktadır. Müşteri memnuniyeti, küreselleşme ile ortaya çıkan bireycilik, rekabet ve girişimcilik gibi piyasaya dayalı değerlerin geliştirilmesi çerçevesinde yeniden yapılanma çabalarının bir sonucudur. Hemen hemen tüm kamu kesimlerinde olduğu gibi eğitim kurumlarında da savurganlık ve kaynakların verimsiz kullanımı, ekonomi için giderek büyük bir yük haline gelmiştir. Ülkelerin bu yükten olumsuz etkilenmesi nedeniyle, kamu hizmetlerinin etkin ve verimli olması için organizasyon yeniden gözden geçirilmeli ve özel sektördeki gibi yalın ve esnek bir organizasyon, karlılık ve verimlilik gibi piyasaya dayalı insan kökenli ilke ve uygulamaların pratik bir çözüm olduğu görülmektedir.⁷⁹

2.2.5.2.2. Tam Katılım

TKY, mal ve hizmet üretiminde müşterilerin beklentilerini karşılamak ve işin kaliteli olmasını sağlamak için, kontrol ve iyileştirme çalışmalarına, en üst yönetimde çalışanlardan en düşük seviyedeki çalışanlara kadar ilgili herkesin iş süreçlerine en yaygın katılımına dayanmaktadır. Bu katılım sürecine, müşterilere hizmetten yararlanan diğer kurum ve kuruluşlarında katılımı söz konusudur.⁸⁰

Aslında, gönüllülük, sorumluluk ve katkı tam katılım anlamına gelir. Bu nedenle, tam katılımı sağlamak amacıyla sorumluluk paylaşımının sağlanması esastır. Ancak bu, yetki ile karıştırılmamalıdır. Bir kuruluşta TKY'nin uygulanması kültürel dönüşüm strateji gerektirir. Bu dönüşümün en fazla hissedileceği alan ise, çalışanların işlerine ve örgüte yönelik tavır, tutum ve davranışları olacaktır. TKY'nin başarılı olabilmesi için takım ruhu organizasyona hâkim olmalıdır. Amaçlarda bir

⁷⁸ Çukurçayır, M. Akif , “Personel Yönetiminde Değişen Anlayışlar ve Yerel Yönetimler”, *Türk İdare Dergisi*, Cilt 74, Sayı 437, 2002, s. 157-167.

⁷⁹ Saran, U., “Küresel Değişim Dinamiklerinin Kamu Yönetimi Alanındaki Etkileri”, *Türk İdare Dergisi*, Cilt:73, Sayı 433, 2001, s. 38-51.

⁸⁰ Köycü, N. *Eğitim Yöneticiliğine Hazırlanma ve Yetiştirme Rehberi*,(1. Baskı) Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2001, s.24-26.

araya gelme ve ortak hedeflere birlikte çözüm bulma organizasyon içinde bir güç yaratacaktır.⁸¹

TKY felsefesi ve stratejisinin benimsenmesi ve uygulanması için gerekli olan katılım sağlanmalıdır. Bu nedenle katılımın sağlanması, yönetim uygulamaları ile desteklenerek güçlendirilmesi ve çalışanların işyerine ve örgüte karşı geliştirmeleri gereken tavır, tutum ve davranışsal dönüşümü sağlanmalıdır.⁸²

TKY, organizasyonun tüm bölümlerinde çalışanlar, müşteriler ve hizmetten yararlanan herkesin görevidir. Müşterilerin mal ve hizmetlerden kalite beklentilerini karşılamak amacıyla kalite kontrolü ve geliştirme çalışmalarına kadar ilgili olan herkesin iş süreçlerine en yaygın ölçüde katılımına dayanmaktadır. Problemleri çözmek için takım çalışması gereklidir. TKY stratejisinin uygulanabilmesi için gerekli olan katılımcılık, etkili yönetim uygulamalarıyla desteklenerek güçlendirilmesi ve çalışanların işlerine ve kuruluşa katkı getirmeleri için gereken tavır, tutum ve davranış dönüşümü sağlanmalıdır.⁸³

TKY' de yöneticiler çalıştırıcı, çalışanlar ise örgütün oyuncularıdır. Bu nedenle katılımda iki önemli unsur söz konusudur. Birincisi üst yönetim liderliği, ikincisi ise takım ruhu oluşumudur. TKY'de tam katılımın hedefi, yönetimin karar alması değildir. Her karar almada hedef, örgütteki herkesin karar almada söz sahibi olmasıdır. Katılım, ekip ruhu ve ekip çalışması işletmelerin ve kuruluşların başarısı için son derece önemlidir. Özellikle kamu sektörünün özel sektörün gerisinde olmasının başlıca nedeni, kamu sektörü, kamu yöneticileri tarafından ekip ruhu anlayışının yeterince kabul edilmemesi ve bu ruhun eksikliğidir. Katılımın olmadığı kurumlar hantal olmakta, açıklığını kaybetmekte ve örgütün sorunları çözümlenememektedir.⁸⁴

Eğitim sisteminde tam katılım, öğrenciler, öğretmenler, veliler ve en önemlisi de toplumun okullardaki süreçlere katılmasıdır. Buna ek olarak, non-okul konsepti(okul dışı konsept) de okul ortamına destek olarak hazır olur. Bu desteği

⁸¹ Köycü, N., a.g.e..67.

⁸² MEB, a.g.y., s.2.

⁸³ Çetinkaya, A. N. ve diğerleri., *Müfredat Laboratuvar Okulları Modeli*, TC, Meb Yayınları. Ankara, 2002, s.29.

⁸⁴ Şişman M., a.g.e., s.38-39.

kaybeden okul, eğitim sisteminde kaybolur ve eğitimde Toplam Kalite'nin uygulanması mümkün değildir.⁸⁵

2.2.5.2.3. Sürekli Gelişme

Japonca değişim(kai) ve iyi(zen) kelimelerinden oluşan kaizen kavramı “iyiye doğru sürekli değişim” anlamında kullanılır. Kaizen felsefesi, bir yaşam tarzı anlamına gelir. Japonlara göre kaizen, her günün bir önceki günden daha iyi olması için evde, işte ve sosyal yaşamda sürekli çaba içinde olunmalıdır.⁸⁶

Kısaca kaizen, her günün bir önceki günden daha iyi olabilmesi için küçük adımlarla sürekli iyileştirme sürecidir.⁸⁷

Japon kaizen yaklaşımı TKY'nin temel unsurlarından biridir ve sonraki çalışmalarda “sürekli gelişme” olarak adlandırılmıştır. Amaç sürekli iyileştirmede belli bir standartı sağlamak olamadığından mevcut seviye ne olursa olsun her zaman bu seviyenin aşılması gerekir. Öncelikle TKY'yi uygulayan kuruluşların tüm paydaşlarının bu felsefeyi benimsemesi, sadece yeniliğe ve değişikliğe açık olmakla kalmaması aynı zamanda yeniliği ve değişikliği yaratması esastır. Aynı zamanda TKY kültüründe değişim ve yenilik öncelikler arasındadır. Bu nedenle değişimi ve yeniliği öngören, bu değişim ve yeniliğe kolayca uyum sağlayabilen kuruluşlar, kendi örgüt kültürü ve yönetim yapısını oluşturmalıdır.⁸⁸

Sürekli iyileştirmede kullanılan önemli yollardan biri PUKÖ döngüsüdür. PUKÖ döngüsü sürekli iyileştirme sürecine yardımcı olmayı, hataları en aza indirmeyi, uygulamada daha fazla verim sağlamayı hedefler.⁸⁹

Deming'in PUKÖ (planla, uygula, kontrol et, önlem al) döngüsü TKY'nin temel ilkelerinden biri haline gelmiştir ve yaygınlaşmıştır. Bu döngüye “Deming Döngüsü” de denir.

⁸⁵ Çetinkaya A. N., ve diğerleri., a.g.e. s.30.

⁸⁶ Şişman, M.ve Turan S., a.g.e. s.87.

⁸⁷ Bozdemir. E., *Rekabet Üstünlüğü Açısından Hedef ve Kaizen Maliyetleme Yöntemlerinin Türk Otomotiv Sektöründe Uygulanabilirlik Düzeyinin İncelenmesi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.Yayımlanmış doktora tezi, 2010, Erzurum, s.127.

⁸⁸ Karşlı, M, D., a.g.e. s.56.

⁸⁹ Pakdül, F., Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Deneme, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 2004, s.171.

PUKÖ Döngüsü'nün açılımı şu şekildedir:

a. Planla: Hedefin saptanması, bu hedefin nasıl, kim veya kimler tarafından gerçekleştirileceği sorularına cevap vermektedir.

b. Uygula: Bu planın uygulanmasıdır.

c. Kontrol et: Uygulamanın istenen sonuçlarının elde edilip edilmediğinin belirlenmesidir.

d. Önlem al: Eksik ya da yanlış yapılanların tespiti ve revize edilmesi anlamına gelmektedir.

Bu döngüyü ilk kez ileri süren Dr. Shewhart'tır. Ancak bunu benimseyerek Japonlara aktaran Deming olmuştur. Bu nedenle bu döngüye Deming Döngüsü denir.

Başka bir ifadeyle PUKÖ Döngüsü, kalitede sürekli iyileştirme için sistematik bir yaklaşımdır ve uygulama aşamaları aşağıdaki şekildedir.⁹⁰

- Sürekli iyileştirme için bir yaklaşım planlayın.
- Planlanan faaliyetlerin uygulayın.
- Uygulama sonuçlarının kontrol edin.
- Ortaya çıkan sonuçlara göre tedbir alın.

Sürekli iyileşme, sonuçlardan çok süreçlere yöneliktir. Çünkü sonuçlar geliştirilmek isteniyorsa, bu sonuçları ortaya çıkaran süreç geliştirilmelidir.⁹¹

2.2.5.2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi

20. yüzyıl ortalarından itibaren geleneksel personel yönetimi yaklaşımında önemli değişiklikler olmuştur. İnsan kaynaklarının etkin kullanımı ile geleneksel

⁹⁰ Kazan, H., Demirel, Y., Toplam Kalite Yönetimi' nin İşletmelere Sağladığı Üstünlükler, KALDER Forum, Yıl:2, Sayı: 7, Temmuz-Ağustos-Eylül, 2002, s.48-56.

⁹¹ Hank R., *Benchmarking Your Plant Against TQM*, Best Practices Plants, Quality Progress, 1998, pp.102.

yönetim anlayışında ortaya çıkan sorunlar nedeniyle “insanı” ön plana alan ve her bireyin bir yönetici olarak görüldüğü bir yaklaşım gelişmiştir.⁹²

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonu yeni hedeflere ve politikalara doğru yönlendirmektir. Bütün bu ilişkiler örgütsel ilişkiler ve yönetim tekniklerini etkilemektedir. Örgüt içinde en üst düzey yöneticiden en aşağıdaki unvanda çalışanlara kadar; meslektaşları, çalışma ortamı, sektörler arası karşılaştırmalar, uluslararası normlar; statüler ve simgeler çalışan insanı yönlendirmekte, kuruluşlarda çalışanlardan yeni iş profilleri istenmektedir. Bu etki ve arzular, mal ve hizmet talepleri; verimliliği, kaliteyi, istenen katma değeri ve örgütün geleceğe taşınmasını etkiler.⁹³

TKY örgütlerinde bireysel çalışma ve bireysel başarılar yerini ekip çalışması anlayışına bırakmıştır. Örgütte birimler arasındaki kademeler mümkün olduğu kadar azaltılmış ve örgüt yalın hale getirilmiştir. Kendi iç işlerinde başarılı yönetim tipi oluşturulmaya başlanmıştır. Günümüzde örgütün geleceği ile entegre bireysel ve toplu iş ilişkileri ve çağdaş insan kaynakları yönetimi ortaya çıkmıştır.⁹⁴

Tüm örgüt tüm bunlara karşılık gelişmeye açık olmayan bir insan kaynakları yönetimine de katlanmak zorundadır. Bir organizasyondaki insanlarla nasıl başa çıkılıcağı geniş bir bilgi ve teknik beceri gerektirir. Başarılı bir insan kaynakları yönetimi, örgüt içinde her zaman diğer bölümlerle iş birliği içinde olunmasına bağlıdır. İnsan kaynakları yönetimi, TKY uygulamaları içerisinde organizasyonun mevcut hatalarını sıfırlamayı hedefler.⁹⁵

Toplam Kalite Yönetimi'nin en önemli hedefi bir ürün yada hizmetin ilk aşamadan iç ve dış müşterilere ulaşmaya kadar geçen süreçte yapılan tüm işlemlerin hatasız olmasıdır. Bu öncelikle yapılması gereken işler sürecinin çok iyi belirlenmesi ile olur. Ancak yalnızca süreçlere veya sonuçlara odaklanan, ürün, hizmet ve kuralların doğasını etkileyebilecek faktörlere ilişkin yöntemler, usul ve tekniklerinin geliştirilmesi yeterli değildir. Çünkü bu gelişmeler genellikle kalıcı değildir.

⁹² Açıklım, A., *İnsan Kaynağının Geliştirilmesi*. Pegem A Yayıncılık. Ankara, 2002, s.27.

⁹³ Açıklım, A., a.g.e., s.28.

⁹⁴ Trengold, R., *Çağdaş Çalışma Düzeninde Kişiler Arası İlişkiler*, Yaprak Yayınları, İstanbul, 1991, s.147-151.

⁹⁵ Açıklım, A., a.g.e., s.67.

Özellikle örgütün sürekli gelişim içinde ve bireysel kalitenin geliştirilmiş olması gerekmektedir. Örgütte her zaman işi ilk seferinde doğru yapacak ve hatayı çıkmadan önleyebilecek olan unsur insandır, örgüt çalışanları ve iç müşterilerdir. Bunun için personeli motive etme, işi zenginleştirme, rotasyon gibi insan faktörlerini teşvik eden ve bunları ön planda tutan sistemlere önem verilmelidir. Bu sistemlerin geliştirilmesi ve verimliliği insan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden biridir. İnsan kaynakları yönetimi, kuruluşun hedeflerine ulaşması için, çalışanların en etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasıdır.⁹⁶

Başka bir şekilde ifade edilecek olursa, İnsan kaynakları yönetimi; İnsan kaynaklarını geliştirme, eğitim, motivasyon, performans değerlendirme, planlama yapma, yönetime katılma gibi konuları içeren bir alandır.⁹⁷

2.2.5.2.5. Örgüt Kültürü

TKY' de örgüt kültürü, TKY felsefesinin ve ilkelerinin, TKY'ye inanmış bir ekip tarafından gerçekleştirilmesi ve devamlılığının sağlanması sürecinin hedeflendiği bir olgudur. Bu nedenle TKY'de örgüt kültürü, öncelikle TKY'ye ilişkin tüm değerlerin, ilkelerin öğrenilmesi, benimsenmesi, inanılması ve davranışların bunlara göre değiştirilmesi çabalarını içerir. Bir organizasyonda Toplam Kalite stratejisinin uygulanabilmesi için çalışanların organizasyona yönelik tutum, tavır ve davranışlarda hissedilecek kültürel dönüşümün gerçekleşmesi gereklidir.⁹⁸

TKY'den söz edebilmek için öncelikle organizasyondaki insanların hepsinin paylaştığı anlamlar dünyasına ihtiyaç vardır. Bazı kavramlara ortak anlamlar yüklemek için, kolektif eylemlerden söz etmek gerekir. Aslında kuruluşlarda büyük ölçüde ortak eylemler olmalıdır. Ortaklaşa kavramının ortak bir anlayış olmadığı örgütlerin ortak faaliyetlere başlaması söz konusu değildir.⁹⁹

⁹⁶ Açıklım, A., a.g.e., s.51

⁹⁷ Aktan C.C., *2000'li Yıllarda Yönetim Teknikleri: 3 İnsan Mühendisliği*. İstanbul: TÜGİAD Yayınları, 1999, s.254.255.

⁹⁸ Şişman, M., a.g.e., s.26

⁹⁹ Şişman, M., a.g.e., s.26

Eğitim kurumlarının sağladıkları hizmet kalitesini geliştirmeleri gerekir. Hizmet kalitesi stratejisi ile eğitim kurumlarının öğretmen, öğrenci, aile, çevre ve iş dünyasının ihtiyaçlarına cevap veren, etkili ve daha az bürokratik olması ve eğitim kurumlarının vizyonlarını, misyonlarını netleştirme, öğrenmeden gurur duyma, açık bir çevre ile olumlu bir iklim oluşturma, farklılıkları geliştirme çabalarının olması gerekmektedir. Çalışanların davranış kalitesi ve müşterilerle ilişkileri, hizmet işletmeleri olarak kabul edilecek olan eğitim kurumlarının başarısı için oldukça önemlidir.¹⁰⁰

2.2.5.2.6. Süreçlerin Yönetimi ve Sürekli Denetimi

TKY'nin temel felsefesi olan "sürekli iyileştirme" bu ilkenin özünü oluşturur. Sürekli iyileştirme TKY felsefesinin önemli bir parçasıdır. Bu anlayışta süreçler sürekli sorgulanmaktadır. TKY'nin amacı, süreçleri en iyi şekilde tanımlamak ve süreçlerin müşteri ihtiyaçları ile ilişkilerinin kurulmasıdır. Kalite sonuç odaklı denetimlerle değil, süreçlerin sürekli sorgulanması ve geliştirilmesi ile oluşur. TKY'deki sıfır hata anlayışını, eğitim boyutu açısından "tam öğrenme" yaklaşımı ile eşdeğer tutabiliriz. Tam öğrenmeye giden süreçte "bütün öğrenciler öğrenebilir" ve "öğretmeyi öğrenme" anlayışı buna örnektir.¹⁰¹

TKY'nin temel ilkelerinden biri olan bu anlayışta, hizmetler veya mal üretimini gerçekteştiren her işlem ve eylem sürekli sorgulanır ve tanımlanır. Ayrıca bu ilkede değişkenler ölçülerek değişkenlerin normal olup olmadıkları tespit edilmekte ve gerekli düzeltici eylemler uygulanarak, iş süreçleri sürekli geliştirilmeye çalışılır. Sorunların çözümleri ve süreci iyileştirmenin en etkili yolu, çok fonksiyonlu çalışma grubunun başarisına bağlıdır. TKY'nin ana hedeflerinden biride kurumun tüm çalışanlarının, sürekli iyileştirme etkinliklerine katılmasını sağlamaktır. Kısaca (1+1=3) şeklinde açıklanan, ekip içindeki sinerjiden hareketle pek çok sorunu çözmek olasıdır.¹⁰²

¹⁰⁰ Şişman, M., a.g.e., s.26

¹⁰¹ Gürsoy, H. ve Büyükbaş, N., *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Kuram ve Uygulama*. Elazığ. MEM, 2002.s.22-26.

¹⁰² MEB. (Milli Eğitim Bakanlığı). Eğitimde Süreçlerin Yönetimi, *YÖDGED Bülteni*, Sayı:14, Aralık, 1998.s.28.

TKY'deki süreçlerin sürekli iyileştirilmesi ile aynı zamanda Kaizen işlemi de gerçekleşmiş olur. Ancak, mal veya hizmet üretim süreçlerinin sürekli iyileştirilmesinin sağlanması, süreçlerin işbirliği ve koordinasyon bütünlüğü içinde, gerekli sinerjiyi sağlayacak şekilde yönetilmesini gerektirir.¹⁰³

TKY'de süreçleri yönetmeye, geliştirme, işi analiz etme, denetleme, motive etme ve problem çözme becerileri gelişmiş çalışanlar tarafından yürütülen grup odaklı faaliyetler, yalnız öneri aşamasında kalmaz. Bunlar çalışanlar tarafından bizzat uygulamaya konur ve kendi işlerini geliştirmek için tüm çalışanların gönüllü katılımı sağlanır.¹⁰⁴

2.2.5.2.7. Liderlik

Üzerinde çokça araştırmalar yapılmış olan “liderlik” hakkında bilimsel literatürde önemli tanımlara rastlamak mümkündür. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir.¹⁰⁵

- Liderlik, güçlü bir etkilemedir. (Argyris).
- Liderlik, kişisel özelliklere bağlı etkili bir güçtür. (Etzioni).
- Liderlik, belirlenen hedeflere ulaşma yolunda grup aktiviteleri kullanma sürecidir. (Bass).
- Liderlik, görüşleri, eğilimleri ve eylemleri etkileyen, yönlendiren ve yöneten güçtür. (Bennis&Nanus).

Bir başka ifadeyle liderlik, toplumsal bir sistem içinde bulunan bir bireyin, aynı sistem içinde bulunan bir başka bireyi kendi gönüllü işbirliği ile etkilemesi olarak tanımlanabilir. Thompson ise liderliği “çevresindekileri, ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için motive edebilen kişidir.” şeklinde açıklamıştır.¹⁰⁶

¹⁰³ Özveren, M., *Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, Ankara, 1997. s.68-69

¹⁰⁴ Özveren, M., a.g.e., s.69.

¹⁰⁵ Çelik, V., *Eğitimsel Liderlik*. (2. baskı). Ankara: Pegem AYayınları, 2000, s.1.

¹⁰⁶ Kurt, C., *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Öğretmen Görüşleri Ve Çeşitli Bireysel Değişkenlere Göre İncelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2004, s.40.

Yöneticilik ve liderlik arasındaki ayrımı yaparsak;¹⁰⁷

“Yöneticiliğin uygulamaya ilişkin endişeleri” ile “liderliğin kalite ortamındaki vazgeçilmez parçalarının ayrımını” ortaya koyarak birbirinden ayırt edebiliriz. Liderliğin kalite ortamındaki vazgeçilmez parçaları da:

- Vizyon
- Yaratıcılık
- Hassasiyet
- Yetkilendirme
- Değişimi yönetmek olarak sıralanabilir.

William Edwards Deming, liderlik konusunda görüşlerini şöyle ifade etmiştir: Bir orkestra iyi yönetilen bir sistemin en iyi örneğidir. Orkestra üyeleri birer primadonna gibi yüksek sesle müzik yapıp dinleyicinin dikkatini çekmek için sahneye çıkmazlar. Onlar orada birbirlerini desteklemek için vardır. Aslında bazen hiçbir şey yapmadan orkestranın bir kısmı sadece notaları sayıp neler olup bittiğini izlediğini görürsünüz. Hiçbir şey yapmadan sadece orada otururlar. Birbirlerini desteklemek için orada varlardır. Deming, “işte iş dünyası da böyle olmalıdır” der. Deming’e göre, lider, orkestraya benzettiği bütünleşmiş sistem içerisinde ekip üyelerinin kendilerini yönetmesine izin veren, insanların daha iyi işler yapmalarını sağlamak için onlara yol gösteren ve yönlendiren kişidir.¹⁰⁸

Liderliği bir etkileme gücü olarak gören tüm bu ifadelerde “liderlik” ile “lider” kavramlarının birbirine çokça karıştığı görülmektedir. Hâlbuki lider, bir bireyi sembolize ederken, liderlik ise bir davranış biçimi olarak görülmelidir.¹⁰⁹

TKY’de üst yönetim liderliğine büyük önem verilir. Ortak bir vizyon etrafında çalışanları bütünleştirmek, onlara rehberlik etmek, değişen müşteri ihtiyaçlarına göre sürekli gelişimi sağlamak gibi özellikleri ilke edinen TKY, bunu büyük ölçüde yöneticilerin liderliğine bağlamaktadır.¹¹⁰

¹⁰⁷ Bush, Tony, and John, West-Burnham, Eds. *The Principles Of Educational Management*. Prentice Hall, 1994. pp.142-143.

¹⁰⁸ Haas, H., ve Tamarkin, B., *İnsan Lider Doğmaz*, (2. Baskı). Ankara: Beyaz Yayınları, 2000. s.36.

¹⁰⁹ Çelik, V., a.g.e., s.2.

¹¹⁰ Ensari, H., a.g.e., s.138

Deming, üst yönetimin aşağıda sıralanan liderlik özelliklerini taşıması gerekliliğine işaret etmektedir. Deming'e göre lider,¹¹¹

- Yardım sağlar, güven verir ve yargılamaz.
- Lider, tüm çalışanlara sınırsız kaynak sağlayarak onlara kendilerini geliştirme fırsatı verir.
- Çalışanlara çalışmaktan onur duyacakları bir çalışma ortamı sunar.
- Çalışanların işlerinden keyif almaları ve performanslarını en üst düzeye çıkarmaları için gayret gösterir.

TKY' de üst yönetim liderliği, klasik liderlikten farklıdır. Deming'e göre lider, kalitenin sağlanmasında ve sistemin gelişmesinde önemli bir rol oynar. Liderlerin çabaları çalışanların, örgütün hedeflerine uygun bir mantık içinde, iş tatminlerini artırarak performans seviyesini en üst düzeye çıkarmak için yönlendirilmesidir.¹¹²

Juran ise, kurumda kaliteyi arttırmanın liderliğe bağlı olduğunu vurgulayarak yöneticiler tarafından kalite hedeflerinin belirlenmesinin ve bu hedeflere ulaşmak için süreçler, kavramlar, eğitim, strateji ve motivasyonu sağlayacak bir ortamın yaratılmasının öneminden bahseder.¹¹³

Liderler önce vizyonu belirlemeli sonra onu etkili bir şekilde paydaşlara aktarmalı ve vizyonun sahiplenilmesini sağlamalıdır. Kurumun vizyonunun paydaşlar tarafından kendi bireysel vizyonlarına uygun olduğunu ve bu vizyonun onların gelişimine katkıda bulunduğunu gördüklerinde kaliteli çalışmalar gösterirler. Bu nedenle liderler, paydaşların beklentilerini doğru anlamalı ve vizyonun bu beklentileri nasıl karşılayacağını doğru anlatmalıdır.¹¹⁴

Büyük planların başlatıcısı ve yaratıcısı olan insanlar liderlerdir. Yöneticiler ise bu planları uygulayanlardır. Aslında, tarih boyunca pek çok lider iyi bir yönetici,

¹¹¹ Aguayo, R. Dr. *Deming: Japonlara Kaliteyi Öğreten Amerikalı*, Çeviren: Kaan Tunçbilek, Form Yayınları, İstanbul, 1994, s.198.

¹¹² Aguayo, R., a.g.e., s.198.

¹¹³ Juran, J. M. *Juran' s Quality Control Handbook*. 4 th Edition, Gyrna, F.M. Singapore Mcgraw-Hill Book Company, 1989. pp.68.

¹¹⁴ Ensari, H., a.g.e., s.139

birkaç yöneticiyse bir lider haline gelmiştir. Bu ikisini birleştirenler ise ender kişilerdir.¹¹⁵

Bir liderlik çeşidi olan eğitim liderliği ise okul yöneticisinin sorumluluğu olarak görülmektedir. Ancak liderlik, toplam kalite yaklaşımında örgütün ve ilgili herkesin sorumluluğudur. Bir eğitim kurumunda böyle bir yaklaşımı benimseyen yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar kararlar vermekten çekinmezler; onların katkıları ve önerileri memnuniyetle karşılanır ve istenir. Ancak böyle bir eğitim kurumunun öğrencileri, potansiyellerinin en üst limitine erişmesini sağlayacak, yeni öğrenme yöntemlerinin tasarımını gerçekleştirecek gerçek bir eğitim liderleri olarak yetişebilirler.¹¹⁶

Okulların hedeflerini gerçekleştirebilmesinin koşullarından biri ve belki de en önemlisi, okul yöneticisinin liderliğidir. Lider olan bir yöneticinin izleyicileri olan öğretmen ve öğrenci üzerindeki etkisi olumlu yönde olabilecektir. Ama yönetici tarafından benimsenen liderlik tarzı bu bağlamda çok önemlidir. Çünkü yönetici benimsediği liderlik tarzı davranışları ile izleyicileri için model olacak olan kişidir.¹¹⁷

Eğitim liderleri, toplam kalite uygulamaları ve ilkelerinin okul kültürünün bir parçası olması için gayret göstermedirler. Ancak bu aynı zamanda tüm okul personelinin işbirliği sonucunda gerçekleştirilebilir ve görünür sonuçlar elde edilebilir. Okul yöneticileri, öğrencilerin, öğrenci-öğretmen işbirliğinin sürekli geliştirilmesi sonucunda potansiyellerinin tümünü değerlendirebilmeleri için elverişli bir ortam yaratmaları gerekir.¹¹⁸

¹¹⁵ Bursalıoğlu, Z., *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. (13. baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık., 2005, s.204.

¹¹⁶ Arcaro, J.S. *Quality in Education An Implementation Handbook*, St. Luice Press, Delray Beach, 1995, pp.261.

¹¹⁷ Taş, A.- Çelik, K. ve Tomul, E. Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı: 22, 2007. s.85-98.

¹¹⁸ Özdemir, S. M., Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimini Olumsuz Etkileyen Etmenler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı: 3, 2005, s.1-23.

2.3.EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.3.1.Eğitim Kavramı

2.3.1.1.Eğitimin Tanımı

Eğitim; yerküre, evren, bilinç ve yaşam sisteminin hikâyesini bilmek, bu hikâyede insanın rolünün tanınması olarak tanımlanabilir. Eğitimin birincil amacı, geniş anlamda insanların rollerini yerine getirmelerini sağlamaktır. Günümüzde farklı bir dünya düzeni, küreselleşme, dünyaya açılma, yeniden yapılanma gibi değişim ve gelişmelerden söz edilirken; bu değişime ayak uydurabilmek için eğitim yoluyla yetiştirilecek bireylerin sorgulayan, araştıran, eleştirel düşünebilen, öğrenmeyi öğrenen, problem çözebilen, bilgiyi üretebilen, yaratıcı, esnek, düşündüklerini kolayca ifade edebilen, ekip çalışması yapabilen, teknolojiden yararlanabilen özelliklere sahip olmaları beklenmektedir.¹¹⁹

Amsterdam ve McKinsey şirketlerinin yapmış oldukları çalışmalara göre; 2000’li yıllarda, Avrupa’da mesleklerin %70’i manuel yetenekler yerine, beyinsel ve rasyonel yetenekleri tercih edeceklerdir. Bu rakam, ABD’de %80 olarak tahmin edilmektedir. Başka bir deyişle, çalışanların, işlerini geliştirmesini ve yönlendirmesini öğrenmek zorunda kaldıkları yolunda fikir birliğine varılmaktadır.¹²⁰

Eğitim kavramı TKY içerisinde de önemli yere sahiptir. Japonya’nın en önde gelen kalite otoritesi Dr. Kaoru Ishikawa, “Kalite kontrol eğitimle başlar ve eğitimle sona erer” demektedir. Kaliteyi iyileştirmek için kalite eğitimi, genel müdürden en alt kademedeki çalışana kadar bütün çalışanlara verilmelidir. TKY felsefesi, yönetim düşüncesinde bir devrimdir. Bu devrim bütün çalışanların, düşünce sistemlerini etkileyerek değiştirmelidir. Bunu sağlamak için de gerekirse eğitim, üst üste olarak bıkmadan, ertelenmeden ve vazgeçmeden tekrarlanmalıdır.¹²¹

¹¹⁹ Şen, H. Ş. ve Erişen, Y., Öğretmen Yetiştiren Kurumlarda Öğretim Elemanlarının Etkili Öğretmenlik Özellikleri. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı: 1, 2002. s.99-116.

¹²⁰ Runstusanatham, J., and John, D., *Training For Effective Continuous Quality Improvement*, Quality Progress, December 1994. s.26-46.

¹²¹ Irwin Richard D, *The Ernst And Young Quality Improvement Consulting Group*, Total Quality, 1990. s.3.

Eğitim ihtiyaçları, hedefler ve hedef davranışlar şeklinde, öncelikler gözetilerek sıraya konulmalıdır. Hangi hedef davranış, gerçekleşmesi için hangisine gerek duyuyorsa, ondan sonraya alınarak sıralama yapılır. Eğitsel etkinlikler bu sıra gözetilerek düzenlenir. Eğitimin hedefleri belirlenirken eğitim kurumları aşağıdaki soruların cevaplarını vermesi gerekmektedir.¹²²

- Eğitim kurumlarının misyonu nedir?
- Eğitim kurumları olarak biz ne yapıyoruz?
- Öğrencilerimiz bizden ne bekliyor?
- Bizim ğrencilerin ihtiyaçlarını karşılamak için yapmamız gereken nedir?
- Eğitimin temel başarı faktörleri nelerdir?
- Eğitimde başarıyı nasıl elde edebiliriz?
- Eğitimde başarılı olduğumuzu nasıl anlarız?

2.3.1.2. Eğitim Yönetimi

Yönetim için yapılan farklı yaklaşım, ifade ve tanımların ortak yönleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹²³

- Kurumu belirlenen amaçlara ulaştırmak ve bu amaçlar doğrultusunda yaşatmak,
- İnsan kaynaklarını ve maddi kaynakları sağlamak ve bunları etkili biçimde kullanmak,
- Kurum için belirlenen politika ve kararları uygulamak, işlerin yapılmasını sağlamak,
- Kurum çalışanlarını izlemek, denetlemek ve geliştirmek,
- Bu kurumda neler yapılacak ve nasıl yapılacak sorularına verilecek yanıtlar yönetimin özünü oluşturur.

Burada neler yapılacak sorusunun cevabı yönetim ilke ve tekniklerini kapsar. Okullarda TKY' nin uygulanmasına ilişkin çabalar, eğitimde kalite arayışının bir sonucudur.¹²⁴

¹²² Sallis, E., *Total Quality Management in Education*, Kagon Page, London, 1993. pp.85.

¹²³ Ensari, H., a.g.e., s.16-18.

Okullarda toplam kalite yönetiminin uygulanmasıyla, okulların yeniden yapılandırılması, amaçların yeniden belirlenmesi ve katılımcı bir okul ve okul yönetimi amaçlanmaktadır.¹²⁵

2.3.1.2.1. Kalite ve Öğretmen

Alanında yeterli öğretmenlerin bilgi yüklü olarak öğrencilerin karşısında durması başarısını etkiler ancak bu yeterli olmayabilir. Bunun için öğretmen sınıfta bir takım ruhu oluşturmalı ve aynı zamanda istekli ve gayretli olmalıdır. Öğretmen eğitimin her aşamasında, öğrenci ile ilgili sürekli olarak dönüt (geri bildirim) alabilen ve başarı derecesini artırmak için sürekli gelişmenin yolunu gösteren bir lider konumunda olmalıdır. Öğretmenler öğrenciler için son ve önemli kararları veren değil, onlara yol gösteren ve onları yönlendiren kişi olmalıdır.¹²⁶

TKY ile birlikte sınıf ortamında;

- Öğrenci ile öğretmen arasında resmi ilişki yerine diyalog kurabilen,
- Öğrenciler üzerine odaklaşan ve onlara rehberlik eden,
- Öğrenciyi eleştiren değil, ona yol gösteren,
- Öğrenciyle koordinasyon içinde olan,
- Bilgi vermektten daha çok o bilgiyi paylaşan,
- Öğrenciye bilgiye nasıl ulaşabileceğini gösteren,
- Bilim ve teknolojiye değişimlerle etkileşim halinde olan,
- Yaratıcılığını da kullanarak öğrenciyi araştırmaya iten bir lider olan,
- Öğrenciyi zirveye çıkarılması gereken bir insan olarak gören, öğretmen kimliği ortaya çıkmalıdır.¹²⁷

¹²⁴ Ensari, H., a.g.e., s.25.

¹²⁵ Şişman, M., a.g.e., s.75

¹²⁶ MEB, *Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı*, Ankara: Milli Eğitim Basımevi, 2005, s.45.

¹²⁷ Demirkaya, D. G., *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. HİE/ Eğitim Teknolojileri Formatörleri Semineri*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi., 2001. s.7.

2.3.1.2.2. Kalite ve Yönetici

Üst yönetimin liderliği TKY için büyük önem taşımaktadır. Sürekli gelişmeyi ve değişen koşullara ve müşteri beklentilerine etkin bir şekilde uyum sağlamayı ilke edinen TKY, bunu büyük oranda yöneticinin liderlik özelliklerine borçludur. Deming, TKY'nin kuruluşlarda üst düzey yöneticiler tarafından başlatılması gerektiğini düşünmektedir. Deming'e göre "kalite yönetimdir" ve bir kurumun gelişmesindeki temel sorun, üst yönetimin liderliğidir. Organizasyon yöneticisi; personeli benzer amaç etrafında çalıştıracak bir örgüt ortamı kurarak, personelin sürekli gelişmesini ve güçlenmesini sağlayacak, bütün personeli destekleyip onların beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda hareket edip onları doyuma ulaştırarak sürekli gelişmeyi organizasyonda yerleştirecek olan kişidir. Okul yöneticilerinin kalite liderliği, sürekli iyileştirmeye kilitlenmelidir. Sürekli gelişim, öğretmen ve yöneticilerin kendi eksiklerini görmelerine yardımcı olur. Böylece okul yöneticileri gelişme kaygısı yaşayacak ve hep gelişme açlığı çekecektir. Çünkü mükemmellik ve memnuniyet, kalite liderliğinin önündeki büyük bir engeldir. Gelişmenin olmadığı okullarda hiçbir öğretmen mesleki otoritesini sağlayamaz.¹²⁸

Her eğitim yöneticisinin geleceğe yönelik bakış açısını onun sahip olduğu vizyonu belirler. Her eğitim yöneticisinin geleceğe yönelik bir vizyonu olmalıdır. Vizyonu olmayan bir yönetici örgütün geleceğiyle ilgili net bir görüşe sahip olamaz. Vizyon inanılır, güvenilir, açık, olumlu, paylaşılr ve ulaşılabilir olmalıdır. Vizyonu güçlü bir örgütsel kültürün eyleme dönüşme şansı fazladır. Bir okul örgütünün güçlü bir örgütsel kültürü bulunmuyorsa o okulda vizyonun gerçekleşmesi mümkün değildir. Vizyonu olmayan bir okulun misyonu da olmaz, çünkü vizyon misyonun temel belirleyicisidir. Misyon ise bir örgütün var oluş nedenidir ve onun üstlendiği kritik rolü belirtir.¹²⁹

2.3.1.2.3. Kalite ve Öğrenci

Öğrenci sınıftaki ve okuldaki faaliyetlerin merkezidir. Öğrenci merkezli bir öğretim için ön koşul, öğrencilerin özelliklerini bilmektir. Eğitimde kalite, öğrenciyi

¹²⁸ Çelik, V., a.g.e.,s.193-194

¹²⁹ Cafoğlu, Z., *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı Yayınları., 1996. s.42,

tanımakla başlar. Öğrenci okulun varlık nedeni ve temel girdisidir. TKY açısından öğrenciyi okul sisteminin hem katılımcısı, hem müşterisi hem de ürünü olarak değerlendirebilme imkânı vardır. Okul ve sınıf ortamında rol alan öğretmen ve yöneticiler bir müşteri olarak öğrenci beklentilerini dikkate alıp, bu beklentilere cevap verecek eğitimi sunmakla görevlidirler. Kaliteli bir eğitim için baskıcı olmayan demokratik bir sınıf ve okul ortamında sorgulayan, katılan ve gerektiğinde olaylara muhalefet eden öğrencilere gerek duyulmaktadır.¹³⁰

TKY'nin gelişmesine önemli bir katkı sağlayan Deming'in 14 ilkesinin eğitime uygulanması aşağıda açıklanmıştır.¹³¹

1. Ürün ve Hizmetin İyileştirilmesi İçin Amaçlarda Süreklilik Oluşturun

Okul, öğrenci ve öğretmenlerin birlikte çalışma potansiyelini geliştirerek öğrencilerin potansiyelini geliştirmeye odaklanmalıdır. Sınav sonuçları ve çeşitli değerlendirmeler, her bir öğrenci için sürekli ilerleme süreci ile karşılaştırıldığında önemsiz kalır.

2. Yeni Felsefeyi Benimseyin

Okul liderleri, öğrenci-öğretmen ekiplerinin daha fazla güçlendirilmesi ile bu yeni sürekli iyileştirme felsefesini benimsemiş olmalı ve tam desteklemesi gerekir. Yeni felsefenin sadece okul, ilçe veya il çapındaki sınav sonuçlarını iyileştirmek için uygulaması, başarı için esas olan güveni zayıflatır.

3. Kitlese Denetime Bağlı Kalmaya Son Verin

Öğrenci üretiminin temel getiri amacı olarak sadece sınavlarla yetinmek doğal olarak zaman kaybıdır. Ayrıca bu sınavların güvenilirliği düşük olduğu kadar geçerliliği de genellikle kısıtlıdır. Eğer başarıyı artırmayı hedefliyorsanız, ünitenin sonu öğrencilerin gelişimini değerlendirmek için çok geçtir. Bu husus çok önemlidir. Diğer yönden öğrencinin eğitiminde testler ve diğer göstergeler, tüm öğrenme

¹³⁰ Yıldırım, H. A.. *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi* (1.Baskı).Ankara: Nobel Yayıncılık. 2002. s.85-86.

¹³¹ Bonstingl,J.J., *School Of Quality*, Associationfor Supervision and Curriculum Development, Virginia, 1996. pp.95-100.

sürecinde bilimsel tanı ve öneri araçları olarak kullanılmalıdır. Öğrenme en iyi şekilde, gerçek hayat uygulamalarında öğrencilerin bilgi ve beceri kendi performansı ile belirlenir.

Öğrencilerden, eğer kendi eğitim süreçlerine sahip olmaları isteniyorsa, onlara çalışma ve gelişmelerini nasıl değerlendirmeleri gerektiğinin öğretilmesi gerekir.

4. Sadece Fiyat Etiketi Üzerinden İş Görme Uygulamasına Son Verin

Okullarda okul ve toplum arasında güvene ve katılıma dayanan ilişkiler kurulmalıdır. Herkes hem tedarikçi hem de müşteri olarak kabul edilir ve saygınlık görmelidir. Yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler toplumun potansiyelini arttırmak için mümkün olan her durumda birlikte ve ortaklaşa çalışılmalıdır.

5. Üretim ve Hizmet Sistemini Sürekli Olarak Geliştirin

Okuldaki yöneticiler öğretmenlerin kişisel gelişimlerine ve kendi öğrenme kalitelerine diğer durumlarının kalitesinde, geçici gerilemelerden değerli dersleri aldığı, sürekli ilerleme sağlayacak şekilde yetki verildiği bir içyapı oluşturmalı ve bu yapı kalıcı hale getirilmelidir.

6. Eğitim Programları Oluşturun

Okul liderleri, kendi kültür ve beklentilerine yabancı olan yeni eğitim çalışanları için eğitim programları oluşturmalıdır. Etkili eğitim programları ile yeni öğretmenler, yeni hedefler belirlemekte, daha etkili öğretebilmek ve öğrencilerle birlikte çalışmanın verimliliği arttırdığı görülür. Öğretmenler de ayrıca öğrencilerin öğrenme hedefleri oluşturmak, okul çalışmalarında daha etkin olabilmek ve kendi iş verimliliklerinin kalitesini arttırmaya yönelik programlar oluşturmalıdır. Öğretmen hem yaklaşımı, hem de davranışlarıyla “ iyi bir öğrenen”in nasıl olması gerektiğini öğrencilerine göstermelidir.

7. Liderlik Oluşturun

Okul liderliği öğretmen, öğrenci, veli ve toplum üyeleriyle “koç” veya “akıl hocası” olarak, tüm öğrencilerin gelişime ve de öğretmen, öğrenci, veli ve bu ortak çabayı destekleyen toplum üyeleri tarafından en üst düzeye çıkarılması olayının değer kazandığı bir kurum yapısında, birlikte çalışabilirlik sağlar. Liderlik tehdit veya cezalandırma değil, liderlik yardımcı olmaktır.

8. Korkuyu Uzaklaştırın

Korku hem iş yerinde hem de okulda üretkenliğin zıttıdır. Korku; okul kültürü ve onda bulunması gereken tüm güzelliği yıpratır. Kurumsal değişimler sorumluluk paylaşımını, güç paylaşımını ve ödül paylaşımını yansıtmalıdır.

9. Çalışan Kesimler Arasındaki Engelleri Kaldırın

Öğretmen ve öğrenci verimliliği, bölümlerin, öğrenmek ve keşfetmek için daha fazla fırsatlar yaratma becerilerini arttırmak adına birleştiklerinde artar. Rol ve statü verimliliğini etkileyebilecek engelleri kaldırmak için, bölümler arası ve çok seviyeli, kaliteli bir takım oluşturulmalıdır.

10. İş Gücü İçin Slogan, Ders ve Hedef Oluşturmaktan Vazgeçin

Çalışanlar, onları sıfır hataya ve yeni üretkenlik düzeyleri için yönlendirmeye çalışan sloganlardan, öğütlerden ve hedeflerden uzaklaştırılmalıdır. Bu tür öğüt ve tavsiyeler sadece düşmanca ilişkiler oluşturur. Çünkü düşük kalite ve düşük üretkenliğin başlıca nedenleri sisteme aittir. Bu nedenle çabalar sistemi düzeltmeye yönlendirilmelidir. Eğitimdeki hedeflere ulaşılmadığında, öğüt vermek, slogan üretmek ya da yeni hedefler ortaya koymak yerine, sistem düzeltilmelidir.

11.Sayısal Kotalardan Vazgeçin

Ödevler, sınavlar gibi öğrenmeyi ve verimliliği ölçmek için nicel verilere odaklanmak, öğrenci ilerlemesi ve performansını tamamen yansıtamazlar. Notlar nihai ürün olarak kabul edildiğinde, öğrencinin yatırımında uzun vadeli faydalar yerini, kısa vadeli edinimler alır, bu da uzun vadede verimliliğe zarar verir.

12.Çalışanların Mutluluk ve Gururunu Önleyecek Olan Engelleri Ortadan Kaldırın

Öğretmenler ve öğrenciler genel olarak başarılı olmak ve bundan gurur duymak isterler. Okullar öğretmen ve öğrencilerin işbirliği ile sistem tarafından kaynaklanan hataları ortadan kaldırmak için çaba göstermelidir.

13.Etkili ve Güçlü Bir Öğrenme ve Öğretme

Tüm paydaşlar, kendi profesyonel ve kişisel dünyalarının sınırlarının ötesine geçen fikir ve ilgi alanlarının paylaşımıyla eğitimlerinin zenginleştirilmesinin teşvik edilmesinden yararlanırlar. Eğer okul müşteri memnuniyetini arttırmak ve liderliğini sürdürmek istiyorsa, yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler için sürekli eğitim programları hazırlamalıdır.

14.Dönüşümü Gerçekleştirmek İçin Harekete Geçin

Öğrencilerin dâhil olduğu her düzeydeki eğitim paydaşı, bu yeni felsefeyi öylesine iyi bir şekilde benimsemeli ve uygulamaya koymalıdır ki, bu felsefe okul kültürünün ve okul yapısının derinliklerine nüfuz edebilsin. Sadece öğretmenler ve öğrenciler tek başlarına bu planı uygulamaya koyamazlar. Okul sistemine uygulanması için bu plan, okulun tüm paydaşlarının katkısı ve sürekli üst düzey özverisi ile gerçeklerşir. Ayrıca bu planın iyi işlemesi ve uzun vadeli olması şarttır.

2.3.2.Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

Bugün gelişmiş ülkelerin kalkınmasının temelini eğitimin oluşturduğu ve gelişmişlik düzeyini, verilen eğitimin kalitesinin belirlediği ortadadır.¹³²

Bu kaliteli eğitim anlayışında; yetişen yeni bireylerin hangi bilgi ve becerileri kazanması gerektiği ön plana çıkarılarak eğitim kurumlarının görevleriyle bu bilgi ve beceriler örtüşürülmektedir.¹³³

¹³² Erkul, H., *Yatılı Bölge İlköğretim Okullarında Yönetim Sorunları ve Toplam Kalite*, Kamu Yönetimi Ulusal Kongresi, Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1998. s.261,

¹³³ Ünal, S., *Eğitim Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetiminin Öğeleri ve Uygulamada Karşılaşılan Engeller*, 1. Ulusal Kalite Kongresi, Tüsiad-Kalder Yayınları, İstanbul, 1998. s.1063,

Eğitim kurumlarında bugün, çağın gerekleri doğrultusunda öğrencilerin eğitim ihtiyaçlarına cevap verebilecek, eğitimin içeriğini ve kalitesini arttırabilen, öğrenci başarısını yükseltmek için geliştirilebilen bir okul yapısını sağlayan ve bir sürekli iyileşme anlayışına sahip bir sisteme ihtiyaç vardır. Bu sistem ise TKY'dir.¹³⁴

Bu sistemle eğitim kurumlarının, öğrenciler, öğretmenler ve eğitim paydaşları (veli, üst düzey eğitim kurumları, iş sahipleri v.b) şuan var olan ve gelecekteki beklentileri belirlenmekte, bu beklentilerin zamanında, ekonomik ve uygun bir şekilde yerine getirebilecek biçimde sistem düzenlenir. Yöneticiler, öğretmenler, çevre ve teknoloji buna hazır hale getirilmektedir.¹³⁵

2.3.2.1.Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Yararları

TKY'nin eğitim sistemine uygulanmasının yararları aşağıda belirtilmiştir:¹³⁶

1.Sistemin Parçaları Daha Uyumlu Çalışır

Tüm yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, veliler ve diğer eğitim görevlileri ortak hedeflere odaklanır. Vizyonun ışığında, belirlenen hedefler ve ilkeler doğrultusunda ulaşılmak istenen sonuçlar herkesin ortak hedefi olur. Böylece kişilerin ve grupların, ortak amaçlarla çelişmesi pahasına kendi performanslarını arttırmak yönünde çalışmalarını riski azaltır. Birbirine bağlı eğitim süreçlerinin analizi, eğitim elemanlarına, kendilerinin bu sistem içindeki yerlerini ve sorumluluklarını daha iyi gösterir. Böylece eğitim çalışanları birbirleri arasındaki müşteri ile tedarikçi ilişkisini daha iyi anlar. Bunun yanı sıra personel, öğretmen ve öğrenci arasındaki iletişimi güçlendirir.

2.Sistem Sürekli İyileşir

Toplam kalitenin getirdiği, öncelikle sistem anlayışı, takımlar halinde sistematik problem çözme yaklaşımını izleyerek çalışma düzeni ve yönetimin liderlik desteği sistemin sürekli iyileşmesini sağlar. Sistem yaklaşımının izlenmesi, sistemin alt süreçlerinin ve müşteri ile tedarikçi ilişkilerinin iyi anlaşılmasına yardımcı olur.

¹³⁴ MEB, *Okul Gelişim Modeli Planlı Okul Gelişimi*, Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 1999. s.1.

¹³⁵ Erkul, H., a.g.e, s.214.

¹³⁶ Yıldırım, H.A., a.g.e., s.91-92.

Yönetimin, çalışanlarına güvenmesi ve çalışanlara tüm potansiyellerini değerlendirebilmesi için destek vermesi ise verimliliği artırır. Sisteme sahip çıkılarak, sorumluluk duyularak ve hesap verme yolu ile sistem daha güçlü hale gelir.

3. Geleceğin Gereklere Daha İyi Karşılır

Eğitimin kalitesini sistem yaklaşımı ile yönetmek, karar verme ve uygulama açısından uzun vadeli koruma sağlar. Toplam Kalite anlayışı hataları ayıklama değil, hataları önlemeye ağırlık verir. Bunun için planlama ve tasarım yoluyla kaliteyi sağlamaya büyük ölçüde zaman ayrılır. Toplam Kalite yalnızca bugün değil gelecekteki beklentileri de karşılamada başarılı olur.

4. Eğitimden Beklentileri Olan Grupların Memnuniyetleri Artar

Toplam kalite yaklaşımı, eğitimden beklentileri olan Öğrenciler, aile, iş, öğretim görevlisi ve diğer eğitim kurumları gibi gruplar üzerinde durur. Bu grupların beklentilerini karşılamaya ve anlamaya önem verir.

5. Öğrenme ve Bilginin Uygulanması İyileşir

Toplam kalite yaklaşımının eğitim sisteminin sadece öğretim, müfredat geliştirme, öğrenmenin değerlendirilmesi gibi alt süreçlerinde bile uygulanması öğretim ve öğrenme sürecine önemli boyutlarda ve olumlu yönde katkı sağlar. Bu yaklaşıma getirdiği takım çalışması, sınıfta toplam kalite yaklaşımının ve tekniklerinin uygulanması, gibi değişiklikler öğrenme başarısını artırmaktadır.

Cafoğlu ise, eğitimde TKY uygulamasından sağlanacak yararları şu şekilde belirtmektedir;¹³⁷

1. Eğitim kurumları kendi vizyonlarını oluşturarak amaçsız arayışlardan vazgececektir.
2. Öğretmenlik mesleğinde yeteneği olanlar bu mesleği kendi dünyası ile bütünleştirebilecektir.

¹³⁷ Cafoğlu, Z., a.g.e.,s. 313.

3. Bütün öğrenciler artık yetenekleri doğrultusunda eğitilecektir.

Erdem(2000), TKY'nin eğitim sisteminde uygulanmasının sağlayacağı olası yararları ise aşağıdaki başlıklarla vermektedir:¹³⁸

1. Öğrenci ve öğrencinin velisi, işverenin “odak noktası” olur; öğrenci velisi ve işveren odaklı “örgüt kültürü” oluşur.
2. Öğrenen bir okul ortamı oluşur.
3. Okullarda toplumun ihtiyacı olan ve işverenlerin istediği “kaliteli insan” yetişir.
4. Eğitim örgütlerinde oluşturulacak ekip çalışmalarıyla örgütte sorumluluk gelişir.
5. Eğitim yönetiminde “toptan katılımcılık” gerçekleşir.
6. Eğitim örgütlerinde fonksiyonel bir organizasyon yapısı kurulur.
7. Eğitim yönetiminde iç ve dış rekabete dayalı bir yönetim anlayışı benimsenir.
8. "Kaliteye dayalı performans ve performans değerlendirme" yaklaşımı eğitim kurumlarında benimsenmiştir.
9. Eğitim işgörenlerinin hizmet içi eğitimi “sürekli” olur.

MEB, MLO(Müfredat Laboratuvar Okulları) kitabında TKY'nin, okul örgütlerinde aşağıdaki yararların uygulanmasıyla elde edilebileceğini belirtmektedir.¹³⁹

1. Bu okulların gelişimini kendi oluşturdukları planlar doğrultusunda gerçekleştirmesini sağlar.

¹³⁸ Erdem, M., Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Sağlayacağı Yararlar. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, Ankara, Mart, 2000. s.63-78.

¹³⁹ KESK, (Kamu Emekçileri Sendikaları Kurumu). *Kamuda Esnek Çalışma ve Toplam Kalite Yönetimi*, Eğitim Dizisi 10. Ankara Berdan Matbaacılık Milli Eğitim Bakanlığı MLO Uygulama Kitabı, Ankara MEB Basımevi, 2002. s.53-64.

2. Okulların çözülemeyen sorunlarının tespit edilmesi ve bu sorunların çözümlenmesi sağlanır.
3. Okuldaki çalışanların okuldaki sorumlulukları paylaşmaları sağlanır.
4. Öğretmenlerin motivasyonun artırılması için okullarda katılımcı bir yönetim anlayışı benimsenir
5. İsraf ve savurganlığın (elektrik, su, zaman, kağıt, donanım, ekipman, vb.) her türlü önlenir.
6. Okullar arasındaki koordinasyon ve iletişim artar, bilgi paylaşımı gerçekleşir.

2.3.2.2.Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması

TKY, sadece işletmelerde mal üretenlerle ilgili bir yönetim yaklaşımı değil, her türlü örgütün ve bu bağlamda kamu kurumları, eğitim ve sağlık örgütlerinin yönetiminde de uygulanabilir bir yönetim anlayışı olarak görülmektedir.¹⁴⁰

Sınırlı kamu kaynakları, kamu hizmetleri hakkında memnuniyetsizlik, kamu hizmetlerinde şeffaflık, yeni teknolojilerin hizmet kalitesini artırması ve özel sektör yönetiminde ortaya çıkan yeni yaklaşımların kamu yönetimine yansıtılması türünden sorunlar TKY'nin kamu sektöründe de uygulamasının gerekçeleri olabilir.¹⁴¹

Eğitim örgütlerinin hataya yer bırakmamak için sürekli gelişme çerçevesinde öğrenen örgüt kimliğine sahip çıkılması gerekmektedir. Bunun için değişime hazır olmak, değişimleri yakından gözlemlemek, tüm değerleri sorgulamak ve yeni bir model oluşumuna imkân tanımak gerekir. Bu da liderlerin kendine güvenmesi, güvencirmesi ve TKY'yi benimseyerek eğitim örgütlerinde radikal bir değişimi başlatmasıyla mümkün olacaktır.¹⁴²

Eğitimin kendine özgü yanları göz ardı edilmeden TKY'nin benimsenerek eğitimde uygulanabilirse, eğitim kalitesi ve gelişmenin sürekliliği sağlanabilir.

¹⁴⁰ Şişman, M., a.g.m.,s.66.

¹⁴¹ Ankara Sanayi Odası Aylık Yayın Organı, *Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektöründe Uygulanması ve Karşılaşılan Sorunlar*, Aralık.1999. s.35.

¹⁴² Cafoğlu, Z., a.g.e., s.303.

Bir toplumun Mustafa Kemal ATATÜRK'ün işaret ettiği çağdaş uygarlık düzeyine çıkmada en önemli unsur eğitimidir. Eğitim sisteminin yapısal özellikleri ve amaçları, çağdaş uygarlığı yakalama ve kalkınmayı sağlamanın temelini oluşturmaktadır. Ancak, sistemin yapısal özelliği ve amacın ideal ölçüde olmasının tek başına bir anlamı yoktur. Önemli olan bu sistem içinde insan girdisinin niteliğidir. Bir sistemde insan unsuru, en ideal sistemi etkisiz hale getirebileceği gibi, en olumsuz koşulları içeren bir sistemde nitelikli işler ortaya koyabilir. TKY uygulamalarında insana verilen değer, eğitim kurumlarında diğer örgütlere göre daha çok önem taşımaktadır. Çünkü okullar geleceğimizi emanet ettiğimiz bireyleri yetiştiren kurumlardır.¹⁴³

Okullarda TKY'yi uygulayabilmek için herkesin katılımı ve sürekli iyileştirme ortamını sağlayacak olan ekiplerin oluşturulması gereklidir. Ancak TKY'den kendiliğinden mucizeler yaratmasını beklemek mümkün değildir. Ayrıca TKY'yi okulun sadece bir yılki projesi olarak görmek de başarısızlığa yol açar. Kalite sistemleri için çalışan insanlar kaliteyi benimsedikçe, onu işlerinin olağan bir parçası olarak görmeye başladıklarında, bu sistemin temellerini çalışmalarına sağlam olarak yerleştirdiklerinde, TKY'nin yararları kendini gösterecektir. Bu ise tutarlı ve sürekli bir şekilde gelişen bir program uygulandığında doğal olarak ortaya çıkacaktır. Sürekli gelişim için örgütte herkesin sürekli işbirliği içinde olması ve çalışanların yönetime katılması gereklidir. Çalışanlar çeşitli ekipler kurarak sorunları tespit etmek, analiz etmek ve çözümlenmek için toplanırlar.¹⁴⁴

Ekip çalışması yönetimin çalışanlarına olan güvenini gösteren ve bu yolla onlara karar verme, problemleri çözme fırsatını vererek kalitenin iyileşmesi, verimliliğinin ve karlılığının artması gibi konularda sorumluluk veren bir çalışma tarzıdır. Okullarda ekip çalışmaları öğrenciler, öğretmenler ve yöneticiler arasında yürütülebilir. Üretken bir ortam yaratmak için ekiplerin amacı, hizmet kalitesini

¹⁴³ Yıldırım, H. A., a.g.e., s.76.

¹⁴⁴ Academic Search Elite. *The Quality Revolution in Education. Educational Leadership*, Vol.50 Issue 3, November, 1992. pp.4-6.

artırmak, bilgi ve deneyimleri paylaşmaktır. Ayrıca buna ek olarak okulun öğretmeni, idarecisi ve personeli süreçleri analiz etmelidir.¹⁴⁵

2.3.2.3. Eğitimde Kaliteyi Geliştirme Araçları

Eğitimde toplam kalite yönetimi uygulamalarının hedeflerine ulaşması için çeşitli araçlar kullanılmaktadır. Bu araçları şöyle sınıflandırabiliriz:¹⁴⁶

- Akış diyagramı
- Balık kılıçığı diyagramı
- Pareto diyagramı
- Dağılım diyagramı
- Planlama, yapma, inceleme, düzeltme döngüsü
- Histogram
- Kontrol grafikleridir.

Toplam Kalite Yönetimini geliştirme araçları önemli ve yararlıdır. Ancak bu araçlar toplam kalite yönetiminin bir unsuru değildir. TKY'yi geliştirme araçları toplam kalite yönetimin odağı haline gelirlerse, örgüt için kalite anlayışı amacından uzaklaşarak yanlış alanlara yönelebilir.¹⁴⁷

1. Akış Diyagramı

Akış diyagramı sürecin aşamalarının sıralamasını yaparak, uygulama sürecinde hangi düzeyde işlediğini belirleyerek zorlukları saptamaktır. Akış şeması süreçlerin başlamasından önce ortaya çıkabilecek muhtemel zorlukların üstesinden gelerek düşünmeye yardımcı olur. Örnek olarak, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına başlarken bir okulda, akış diyagramında izlenecek adımlar birer birer belirlenerek güçlü ve zayıf yönler, fırsatlar ve engeller incelenerek diyagrama uygun

¹⁴⁵ MEB. Problem Çözme Teknikleri. İşsever, Cengiz ve Diğerleri, Endüstriyel Teknik Öğretimde Toplam Kalite 9, Ankara: Erkek Tek. Öğr. Gnl. Müdürlüğü., 2001. s.54.

¹⁴⁶ Mahiroğlu, A ve Buluç, B., Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Yönetiminin Araçları. *Politeknik Dergisi*, 2 (1).1999. s.53-61.

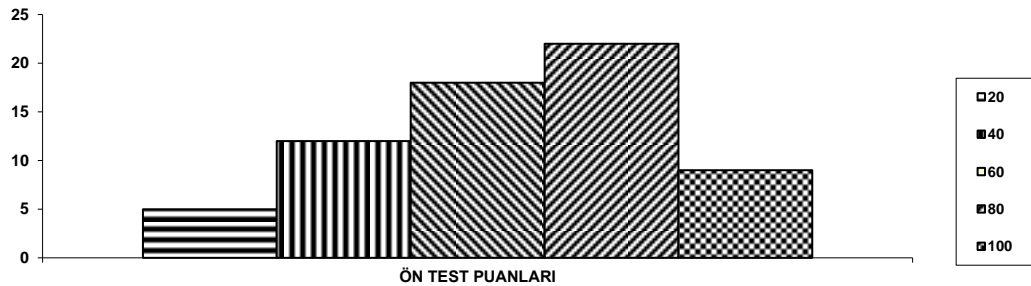
¹⁴⁷ Mahiroğlu, A. ve Buluç, B., a.g.m., s.35.

yapı oluşturulur. Bu şekilde uygulamanın başlangıcında oluşabilecek olası sıkıntılar sona erdirilebilir.¹⁴⁸

2. Histogram

Histogram bir örnekle açıklanacak olursa; eğitim öğretimin başlangıcında veya derste yeni bir konuya başlamadan önce öğrencilerin konuya ilişkin hazır bulunuşluk düzeyleri ölçülerek, sonuçlar histogram grafiği şeklinde ifade edilebilir. Bu şekilde bu bilgiler ışığında grubun genel durumu hakkında bilgi sahibi olunur. Olması gerekenden farklı dağılımların olması özel ya da genel bir nedenin varlığını ortaya çıkarır. Bu nedenin ne olduğunun ortaya çıkması için daha gelişmiş analizlere ihtiyaç vardır.¹⁴⁹

Şekil 1. Histogram Diyagramı Örneği



Kaynak: Mahiroğlu, A ve Buluç, B.(1999).Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Yönetiminin Araçları. *Politeknik Dergisi*, 2 (1), s.35.

3. Balık Kılıcı (Neden-Sonuç) Diyagramı

Bu araç yapı ve şekil olarak balık kılıcına benzemektedir. Kaoru Ishikawa tarafından keşfedilmesi nedeniyle Ishikawa diyagramı olarak isimlendirilen bu araç işlevleri açısından neden- sonuç diyagramı olarak bilinir. Ishikawa diyagramı yardımıyla organizasyonda süreçlerin çıktıları ve çıktıları etkileyen ana nedenler

¹⁴⁸ Mahiroğlu A. ve Buluç, B., a.g.m., s.35.

¹⁴⁹ Mahiroğlu A. ve Buluç, B., a.g.m., s.35.

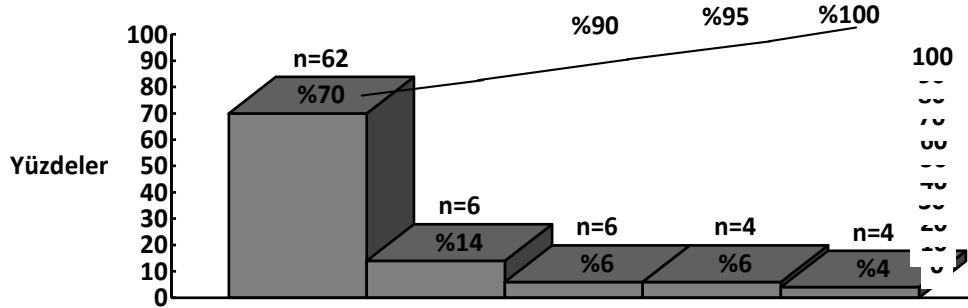
belirlenir. Genellikle süreç içerisindeki mevcut sorunların nedenlerini belirlemek için veya etkinliği daha fazla olan bir süreç oluşturmayı sağlar. Bu şekilde girdiler kontrol edilerek beklenen veriler elde edilir.¹⁵⁰

4. Pareto Diyagramı

İtalyan ekonomist Vifredo Pareto'nun ismini anarak Josepg Juran bu aracı araştırmalarında kullanmıştır. Bu nedenle bu araç Pareto Prensibi olarak adlandırılmıştır. Bu ilkeye göre sistem ve süreçlerde sayıca az olan faktörler büyük sorunların nedenleridir.¹⁵¹

Bu bilgilere dayanarak diyagram dikkatli bir şekilde gözden geçirildiğinde kontrol altında tutulması gereken en etkili faktörler saptanır. Pareto diyagramları, süreçteki nedenlerin önem ve etki sırasının yanı sıra tekrarına bağlı olarak azalan şekilde meydana getirdiği sütunlardan meydana gelen grafikdir.¹⁵²

Şekil 2. Dersten Kopma Nedenleri İle İlgili Pareto Diyagramı Örneği



Yanıdakilerle Konuşma, Yerinden Kalkmamak, Talimatlara Uymamak, İtiş-Kakış, Diğer Sebepler

Kaynak: Mahiroğlu, A ve Buluç, B.(1999).Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Yönetiminin Araçları. *Politeknik Dergisi*, 2 (1), s.35.

¹⁵⁰Mahiroğlu A. ve Buluç, B., a.g.m., s.35.

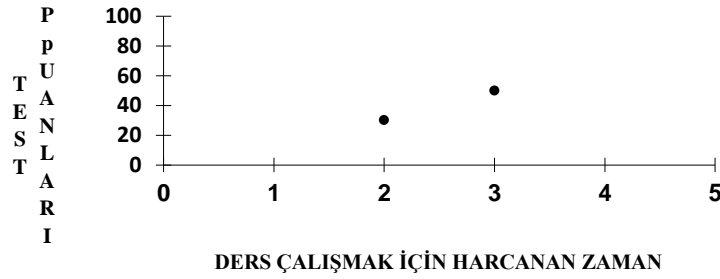
¹⁵¹Mahiroğlu A. ve Buluç, B., a.g.m., s:35.

¹⁵²Mahiroğlu A. ve Buluç, B., a.g.m., s:35.

5. Dağılım Diyagramı

Sürecin nedenleri arasında muhtemel bir sebep-sonuç ilişkisini belirlemek için iki değişken arasındaki korelasyonun analiz edilmesine dağılım diyagramı aracı denir. X ve Y korelasyon değişkenlerinden çıkan dağılım şekli, bilgi sahibi olma ve yorum yapma fırsatı sağlar. Örneğin, öğrencilerin aldıkları puanlarla ders çalışmak için ayırdıkları zaman veya tekrar sayılarının öğrenmenin gerçekleşebilme derecesine katkısı arasındaki korelasyonun net bir sonuca ulaşarak, değerlendirmenin yapılabilmesi dağılım diyagramı ile mümkün olabilecektir. Aşağıdaki işlem diyagramı biçiminde göstermeye bir örnektir.¹⁵³

Şekil 3. Dağılım Diyagramı Örneği



Kaynak: Mahiroğlu, A ve Buluç, B.(1999).Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Yönetiminin Araçları. *Politeknik Dergisi*, 2 (1),s.36.

6. Planlama, Yapma, İnceleme, Düzeltme Döngüsü

Walter Shewhart tarafından keşfedilen ve sürekli iyileştirme amacıyla kullanılan bu döngüyü Edward Deming geliştirmiştir. İşin yapımının, süreçleri analiz etmenin ve iyileştirmeye yardım etmenin yanında insanların nasıl öğrendiklerini ifade eden bir araçtır.¹⁵⁴

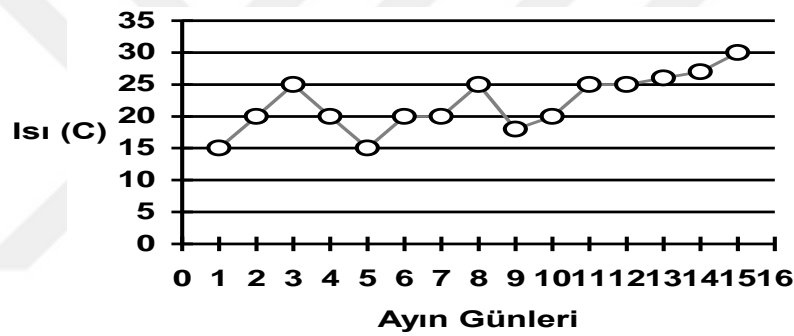
¹⁵³Mahiroğlu, A. ve Buluç, B., a.g.m., s:35.

¹⁵⁴Mahiroğlu, A. ve Buluç, B., a.g.m., s:36.

7. Kontrol Grafikleri

Süreçler ile ilişkili verilerdeki değişmeyi grafiksel bir şekilde yansıtan kontrol grafikleri Shewhart tarafından keşfedilmiştir. Kontrol grafikleri, endüstride ve eğitimde toplam kalite yönetiminde etkili bir araç olarak kullanılır. Kontrol grafiğindeki değişkene ait değişmelerde dikey eksen, süre yatay eksende gösterilir. Dikey eksen örneklem düzeyinde değişimi gösterir. Süreç ile ilgili değişiklikler, üst ve alt kontrol limitlerini aşarsa, istatistiksel olarak sürecin kontrolün dışında geliştiği anlamına gelir. Süreçleri kontrol altında tutmak için gereken tedbirler alınır.¹⁵⁵

Şekil 4. Kontrol Grafiği Örneği



Kaynak: Mahiroğlu, A ve Buluç, B.(1999).Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Yönetiminin Araçları. Politeknik Dergisi, 2 (1), s.37.

2.3.2.4.Türkiye’de ve Dünyada Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

2.3.2.4.1.Milli Eğitim Bakanlığında Toplam Kalite Yönetimi Çalışmaları

MEB 2000’ li yıllardan itibaren, dünyada yaygın olarak uygulanan ve başarıya ulaşan Toplam Kalite Yönetimi modeline geçmek amacıyla “Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi” adıyla bir çalışma başlatmıştır.

¹⁵⁵ Mahiroğlu A. ve Buluç, B., a.g.m., s.37.

Bu çalışmaya göre, Milli Eğitim Bakanlığı'nın TKY'yi uygulama amacı; MEB merkez ve taşra teşkilatında, çağın getirdiği değişim ve gelişmeleri doğru anlayıp değerlendirmek, çalışanların sürekli eğitim yoluyla niteliklerini yükseltmeyi ve böylece hizmet sunumunda kaliteyi arttırarak eğitim hizmetlerinden yararlananların maksimum memnuniyetini sağlamaktır. Ayrıca yine bu projeye göre; sorunların çözümünde ve eğitim yönetiminde karar alma süreçlerine ilgililerin tümünün tam katılımını sağlamayı ve karar almada veri kullanımını amaçlayan TKY felsefesini TKY Uygulama Yönergesi'ne göre Milli Eğitim sistemine yerleştirmektir.¹⁵⁶ Şeklinde ifade edilebilir.

TKY Uygulama Projesi'nin yürürlüğe konulmasının nedenleri ise şunlardır;¹⁵⁷

Birim Açısından;

- Hizmetlerden yararlananların memnuniyetini sağlamak.
- Hizmetlerin sunumunun güncel ve aynı zamanda güvenilir olmasını sağlamak.
- Hizmetten yararlananların, tüm birimlerle ilişkilerinde güven ortamı yaratmak.
- Tüm eğitim süreçlerini rasyonelleştirmek.
- Hizmet üretim süreçlerinin, sürekli revize edilerek, hatalar önceden belirlenip, sıfır hata ile üretimi gerçekleştirmek.
- En iyi sonuçları en az maliyetle almak.
- Bütün kaynakları amaca yönelik kullanmak.
- Uygun bir okul ve kurum kültürü oluşturmak.
- Öğrenen organizasyon ve öğrenen birey felsefesinin kurumlara yerleşmesini sağlamak.
- Her birimde; kalite geliştirme ekibi, kalite çemberleri ve kalite kurulu aracılığıyla, sorunları yerinde çözmek.
- Birimin bağlı olduğu veya birime bağlı kurumlar arası koordinasyonu daha işlevsel ve daha kolay hale getirmek.

¹⁵⁶ MEB, Müfredat Laboratuvar Okullar MLO Modeli. Ankara.1999. s.7.

¹⁵⁷ Güçlü, N.,ve Gülbahar, B., (2006), Türk Eğitim Sisteminde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:13, s.22-28.

- Bütçe kullanımında öncelikleri doğru ve isabetli olarak belirlemek.

Birim Çalışanları Açısından;

- İş tatminini artırmak.
- Karar alma, yetki ve karar vermeye özendirme.
- İşin (görevin) tanımına uygun olarak, çalışanların bilgi ve becerilerine uygun alanlarda çalışmaları ve yapılan iş ile ilgili olarak, çalışanların niteliklerini devamlı geliştirmek.
- Tüm çalışanların iç müşteri bilincini geliştirmek ve birbirlerini hizmet sunumundan yararlanan bireyler olarak görmelerini sağlamak.
- Birimin çalışanları arasında güvene ve işbirliğine dayalı bir anlayış oluşturmak.
- Objektif ve açık bir değerlendirme yaparak, personelin kendilerini yetiştirmelerini ve eksiklerini görmelerini sağlamak.
- Personelin daha objektif olarak terfisinin yapılmasını sağlamak.

TKY' nin tam olarak uygulanması yönetim süreçlerinde, eğitim sistemindeki bugünkü mevcut uygulamadan daha etkili ve daha verimli sonuçlar elde edilebilir.

Dünyada ve Türkiye'de eğitimin kalitesi için standartların konulması ve geliştirilmesi görüşü giderek yaygınlaşmaktadır. Ancak sistemin en stratejik unsurunun insan olması, endüstri sektöründen farklı olarak eğitim-öğretim sürecinin standartlaşmasını güçleştirmektedir. Diğer taraftan bireylere kazandırılan bilgi ve becerilerin davranışa dönüşmesini ölçmek çok zordur.¹⁵⁸

İnsanların yaşam biçimlerini ve çevre koşullarını bilimde ve teknolojiye yaşanan gelişmeler oldukça etkiler. Ülkemizin bulunduğu coğrafi konum ve uygulanan politikalar ile ülkemizin değişimi en hızlı yaşayan ülkelerden olduğunu söyleyebiliriz. Hızlı değişime ayak uydurabilecek, bilinçli nesiller yetiştirmek, ancak,

¹⁵⁸ Türkmen, Ö., *İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır, 2006. s.39.

aynı oranda bilinçli, sürekli yenilenme ve gelişmeyi benimsemiş, girdileri ve çıktıları ile tüm süreçlerde kaliteyi hedefleyen eğitim kurumları ile mümkün olabilir.¹⁵⁹

Eğitimin en küçük hizmet birimi olan okullarda kalite çalışmalarına geçilmesi eğitimin genel başarısını pekiştirecektir. Kaliteyi sağlamada üç önemli yapı taşı insan, donanım ve uygulamadır. İnsan unsuru yerine oturtulduğunda diğer iki unsurdan bahsedilebilir. Eğitim yönetiminin temel hedefi insan kalitesinin iyileştirilmesidir.¹⁶⁰

TKY anlayışı, farklı bir bakış açısı ile eğitim sisteminde yeni bir yöntem sunmaktadır. TKY eğitimciler, veliler ve toplum üyelerinin perspektifleri, değişen demografik yapı, gelişen teknoloji ve daralan kaynaklar dikkate alarak bunlara yanıt vermek için bir çerçeve ve yapı oluşturur. Okul, müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek sistemleri oluşturarak, liderin, eğitim sisteminin üyeleri ile işbirliği içinde çalışacağı bir atmosfer oluşturabilir.¹⁶¹

MEB sisteminde TKY anlayışının yaygınlaştırılmasının amaçları şunlardır:¹⁶²

1. Eğitim sisteminde doğrudan veya dolaylı olarak bulunan herkesin eğitim sürecini benimsemesi ve bu sürecin anlaşılmasını sağlamak,
2. Eğitim hizmetinde yer alanların kendilerini yönetmeleri için ihtiyaç duydukları anlayışların, araçların, yöntem ve tekniklerin tanımlanmasını sağlamak,
3. Eğitim sisteminde bulunanlara, daha etkili ve verimli bir eğitim hizmeti sunmaları için, bilgi ve deneyim bakımından üst düzeyde olanlardan yardım alma fırsatını sağlamak,
4. Eğitim sisteminde bulunanlara, insanların ve kullanılan araçların daha öncekilerden daha nitelikli olduğunu anlatmak,

¹⁵⁹ Kaymaz, F .N., *Toplam Kalite Yönetiminin Eğitime Uygulanabilirliği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul. 2002. s.19.

¹⁶⁰ Peker, O., a.g.m. s.67.

¹⁶¹ Ensari, H., a.g.e., s.20.

¹⁶² MEB (Milli Eğitim Bakanlığı), (2002), Eğitim Örgütünün Yönetimi ve Denetimi. <http://www.meb.gov.tr/Stats/Apk2002/10.htm> 5 Ocak 2015 alınmıştır

5. Eğitim sistemi içerisinde bulunan herkesin eğitim sürecinin geliştirilmesine zemin hazırlamak,

6. Eğitim sistemi içinde emeği olan herkesin başarısının paylaşımı için beklenti ve fırsatları canlı tutmak,

7. Planlama yapma ve harekete geçme döngüsünü kullanarak, eğitim hizmetini üretenlerde kalite araçlarının anlaşılmasını sağlamak ve bu araçları kullanmak.

Milli Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi'ni 1999 Kasım ayında ve 2506 sayılı Tebliğler Dergisinde yayınlamıştır. Böylece Bakanlık eğitim kurumlarında değişimin ve gelişimin kapılarını açmıştır. Yönergede TKY ile ilgili temel ilkeler şu şekilde belirtilmiştir;¹⁶³

- TKY uygulamaları bir proje ve plan dâhilinde yürütülür.
- Yönetim, eğitim hizmetinden yararlananların memnuniyetini sağlayacak bütün önlemleri alır.
- TKY uygulamalarının tüm aşamalarında ilgili tarafların gönüllü olarak ve beyin gücüyle katılımı sağlanarak, ekip çalışmaları ön planda tutulur.
- Tüm kaynaklar TKY uygulamaları çerçevesinde olabildiğince etkili ve verimli kullanılır.
- TKY uygulamalarında “ölçülmeyen hizmet geliştirilemez” anlayışından hareket edilerek hedeflere ulaşılma düzeyi her zaman ölçülür.
- Bütün sistemler sürekli olarak sorgulanır, iyileştirilir ve geliştirilir.
- Personelin niteliği eğitim yönetiminde personelin sürekli eğitimi kurumsallaştırılarak yükseltilir ve hizmetlerin sunumunda mükemmelliğin yakalanması sağlanır.
- Çalışanların potansiyelini tam olarak kullanabileceği çalışma ortamları oluşturulur.

¹⁶³ MEB, Müfredat Laboratuvar Okullar MLO Modeli. Ankara. 1999. s.7.

- Çağın gerektirdiği gibi çevrenin sürekli gelişimi göz önüne alınarak öğrenen organizasyon ve öğrenen birey konsepti planlı olarak kurumsallaştırılır.
- Çalışanlara, sorunun bir parçası olmanın yerine, çözümün bir parçası olması gerektiği anlayışı benimsetilir.
- Çalışanlara, hizmet sunumunda kalitenin geliştirilmesinin örgütteki herkesin işi olduğu yaklaşımı ve anlayışı benimsetilir.
- Gelişmenin ancak ve ancak değişme ile mümkün olabileceği düşüncesinin tüm kesimler tarafından bilinmesi sağlanır.
- Bireysel amaçlar ile kurumsal amaçlar arasında denge kurularak tüm çalışanların iş doyumunu gözetilir.

MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı'nın 09.01.2014 tarih ve 99074258/60.04/121238 sayılı yazısı ile Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi ve Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ödül Yönergesi yürürlükten kaldırılmış, yerine "Eğitimde Kalite Yönetim Sistemi Yönergesi" yürürlüğe konulmuştur.¹⁶⁴

Eğitimde kalite yönetim sistemi yönergesi ile MEB, toplam kalite yönetimi uygulamalarını etkili, verimli, daha geniş katımlı ve günün koşullarına daha uygun bir yapıya kavuşturmak amacıyla bazı güncellemeler ve uygulamalar öngörmüştür.

Bu güncellemeler sonucunda öncelikle kalite faaliyetlerine yön veren mevzuat yeniden değerlendirilmiş, MEB Eğitimde Kalite Yönetim Sistemi Yönergesi ile yeniden düzenlenmiştir. Aynı zamanda bu yönerge ile kaliteli hizmet sunumuna etkisi olan kurum performans değerlendirmesine yönelik kriterler ve bu kriterlere paralel olarak oluşturulan ekip ve kurum değerlendirme matrisleri güncellenmiştir.

Bu bağlamda oluşturulan yeni değerlendirme mantığı ile öğretmenlerimizin, idarecilerimizin ve diğer tüm çalışanlarımızın performanslarını en iyi şekilde yansıtacak biçimde net olarak ortaya koyması amaçlanmaktadır.

¹⁶⁴ MEB (Milli Eğitim Bakanlığı). (2012). Eğitimde Toplam Kalite Uygulamaları Çalışma Grubu. <http://sgb.meb.gov.tr/www/kalite-calisma-grubu/icerik/61> adresinden 7 Ocak 2015 tarihinde alınmıştır.

Ayrıca kurumlarımıza “Kalite Yönetim Sistemi” uygulamaları konusunda yardımcı olması için bakanlık tarafından “Eğitimde Kalite Yönetim Sistemi Rapor Hazırlama Kılavuzu” hazırlanmıştır.¹⁶⁵

Ülkemizdeki bütün okulların gelişmesi ve başarılı olması beklendiğine göre, başta okul yöneticileri olmak üzere bütün ilgililerin örgütünü daha iyi tanınması ve bu yeni uygulamalar için uygun koşulları sağlamada katkıları olmalıdır. Örgütün hazır bulunuşluk düzeyi bu katkının sağlanması için önceden belirlenmiş olmalıdır.

Vizyon ve Misyon: Vizyon, okul sisteminin gelecekte nasıl ve nerede olacağını belirlemesi işlemine denir. Misyon ise vizyona nazaran somut ve ölçülebilen özelliklere denir.¹⁶⁶

Politikalar: Stratejik planın hangi sınırlarda olacağını belirten ilkelere denir.

. **Örgütsel Analiz** (zayıf yönler, güçlü yönler, ve örgüt yapısı): Kuruluşun kaynaklarını ve mevcut riskleri belirlemek için iç analiz yapılması gerekir. İç analizin amacı, örgütteki zayıf ve güçlü yönlerin, tehditlerin ve fırsatların neler olduğunu belirlemesidir.

Çevre Analizi (rekabet ve çevre): Çevresel analiz, örgütün içinde bulunduğu ortamı tanımasıdır. Çevre analizi, çevre ve çevrede bulunması muhtemel olan faktörler ile ilgili tutarlı ve doğru bilgi toplama işlemidir. Ayrıca rakiplerin pozisyonunu içeren çevre analizi, rakip durumdaki diğer organizasyonları tanımak için bilgi toplamaya yarar.

Amaçlar: Örgütün faaliyetlerine yön veren amaçlara göz atılarak bazı durumlarda yeni amaçlar geliştirmektir.

Stratejiler: Stratejik planı stratejik yapan stratejilerdir. Amaçlara ulaşmanın yolu stratejilerden geçer.

¹⁶⁵ MEB (Milli Eğitim Bakanlığı). (2015). TKY Rapor Hazırlama Kılavuzu. http://mebk12.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/58/07/706613/icerikler/meb-tky-rapor-hazirlama-klavuzu_1046816. Adresinden 7 Ocak 2015 tarihinde alınmıştır.

¹⁶⁶ Şişman, M. ve Turan, S., a.g.e., 2001. s.44.

Eylem Planları: Belirlenen stratejilerin nasıl uygulamaya geçirileceğinin belirlendiği yer eylem planlarıdır. Mutlaka daha önceden belirlenen stratejiler, eylem planında yer alan eylemlerle ilişkili olmalıdır. Her bir stratejinin uygulanabilmesi için bir dizi eylem gerekli olacaktır. Her bir strateji için olması gereken eylem sayısı yaklaşık 10-12 civarındır.¹⁶⁷

Belirlenen stratejilerin uygulamaya geçirilmesi için hazırlanan eylem planları, para kaynağının ayrıntılı belirlenmesini ve eylemler için zaman tablosu oluşturulmasını içerir.

2.3.2.4.1.1. Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimde Kalite Ödülü

İlk olarak 2005 yılında Millî Eğitim Bakanlığı, “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ödül Yönergesi”ni yayımlayarak, Türkiye’de eğitime uyarlanmış kalite ödülü sisteminin oluşturulması konusundaki eksikliği giderme yönünde önemli bir adım atmıştır.

Milli Eğitim Bakanlığı, ödül değerlendirme kriterlerini geliştirme çalışmalarına devam etmiş ve 2007 yılında “Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı”nı yayımlamıştır. Daha sonra 2009 yılında “Millî Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ödül Yönergesinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönerge”yi yayımlamıştır. Bu yönerge ile yapılan değişikliklerle birlikte, yılın kaliteli okulu/kurumu ve yılın kaliteli ekibi değerlendirme kriterlerini daha ayrıntılı bir şekilde belirlemiştir.

MEB, 09.01.2014 tarihinde yayınladığı bir yazı ile Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi ve Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ödül Yönergesi yürürlükten kaldırmıştır. Bunun yerine Bakanlığı ve okulları daha etkili, daha verimli, günün koşullarına uygun ve daha geniş katılımlı bir yapıya kavuşturmak amacıyla bir dizi güncelleme ile daha modernleştirilmiş “Eğitimde

¹⁶⁷ Dinçer, Ö., *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Timaş Yayıncılık, İstanbul., 1998. s.53.

Kalite Yönetim Sistemi Yönergesi”ni yayınlamıştır. Bu yönerge 09.01.2014 tarihinde yürürlüğe girmiştir.¹⁶⁸

Eğitimde Kalite Yönetim Sistemi Yönergesi’nin üçüncü bölüm 7. madde 1. fıkrasında ödüllendirme başlığı altında, eğitimde kalite yönetim sistemi uygulamalarında başarı gösteren kurumlar, “Yılın Kaliteli Kurumu” ve “Yılın Kaliteli Ekibi” olmak üzere iki kategoride ödüllendirilir, denmektedir.

İlgili yönergenin aynı maddesinin 2. fıkrasında yılın kaliteli ekibi kategorisinde; temel eğitim kurumları, genel ortaöğretim kurumları, mesleki ve teknik eğitim kurumları ve öğrencisiz kurumlar olmak üzere dört alt kategori oluşturulur, denmektedir.

Bu ödüllendirme sürecinde dereceye giren okullar Milli Eğitim Bakanlığı tarafında her yıl ilan edilmektedir. 2014 yılı, “Yılın Kaliteli Kurumu” kategorisinde dereceye kalan kurumlar şunlardır.

¹⁶⁸ MEB (Milli Eğitim Bakanlığı). (2012). Eğitimde Toplam Kalite Uygulamaları Çalışma Grubu. <http://sgb.meb.gov.tr/www/kalite-calisma-grubu/icerik/61> adresinden 7 Ocak 2015 tarihinde alınmıştır.

Tablo 2. Temel Eğitim Kurumları Kategorisi

SIRA NO	İL/İLÇE ADI	KURUM ADI
1	ANKARA/Sincan	Hacı Bektaş-1 Veli Ortaokulu
2	AKSARAY/Merkez	Cahit Zarifoğlu Ortaokulu
3	BALIKESİR/Karesi	Naciye Kabakçı Anaokulu
4	BARTIN/Merkez	Kemal- Sabriye Ocakçı İlkokulu
5	HATAY/Kırıkhan	Kırıkhan Yatılı Bölge Ortaokulu
6	İSTANBUL/Kartal	Kartal Özel Marmara Havacılar Anaokulu
7	İZMİR/Karşıyaka	Karşıyaka Anaokulu
8	SAKARYA/Serdivan	Bahçelievler Gazi İlkokulu/Ortaokulu
9	MUĞLA/Dalaman	Cumhuriyet İlkokulu
10	ZONGULDAK/Krd. Ereğli	Ormanlı İlkokulu/Ortaokulu

Kaynak: MEB (Milli Eğitim Bakanlığı). (2014). *2013-2014 Eğitim-Öğretim Yılı Meb Eğitimde Kalite Yönetim Sistemi Ödül Takvimi*. <http://www.meb.gov.tr/ky/?CHK=0a8fe60e172630a38d4356121470e552> adresinden 13 Ocak 2015 tarihinde alınmıştır.

2014 yılı, “Yılın Kaliteli Ekibi” kategorisinde dereceye kalan kurumlar ise şunlardır.

Tablo 3. Yılım Kaliteli Ekibi Kategorisi

SIRA NO	İL/İLÇE ADI	KURUM ADI
1	ADİYAMAN/Merkez	Özel İdare İlköğretim Okulu
2	ANKARA/Altındağ	Kemal Yurtbilir İşitme Engelliler İlkokulu/Ortaokulu
3	ANTALYA/Muratpaşa	Halide Edip Adivar Anaokulu
4	AYDIN/İncirliova	İncirliova Acarlar Çok Programlı Lisesi
5	BARTIN/Merkez	Kızılelma Ortaokulu
6	ELAZIĞ/Merkez	24 Kasım İlkokulu
7	İĞDIR/Merkez	Anadolu İmam Hatip Lisesi

Kaynak: MEB (Milli Eğitim Bakanlığı). (2014). *2013-2014 Eğitim-Öğretim Yılı Meb Eğitimde Kalite Yönetim Sistemi Ödül Takvimi*. <http://www.meb.gov.tr/tky/?CHK=0a8fe60e172630a38d4356121470e552> adresinden 13 Ocak 2015 tarihinde alınmıştır.

2.3.2.4.2. Diğer Ülkelerde Eğitimdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

Eğitimde TKY uygulamalarının ilk örnekleri ABD ve İngiltere'deki okullarda olmuştur. Örnek vermek gerekirse; ABD'de 1988 yılında George Westinghouse Mesleki ve Teknik Lisesinde uygulanan TKY uygulamasında okul süreçlerindeki hataları belirleme, bu hataları ortadan kaldırma ve okulun öğrenme ortamını değiştirme ve geliştirme gibi konular üzerinde durulmuştur.¹⁶⁹

Aynı zamanda, Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere'nin yanı sıra Avrupa Topluluğu'nun birçok ülkesinde eğitimde sürekli gelişmeyi sağlamak ve sürdürmek için çeşitli uygulamalar hayata geçirilmiştir.¹⁷⁰

¹⁶⁹Özdemir, S. M., a.g.e. s.523.

¹⁷⁰ Çakıl, R., Z., *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi - İstanbul İlçe Milli Eğitim Yöneticilerinin Eğitimde Kaliteyi Algılayış Düzeyler*, Yüksek lisans tezi. İstanbul Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.İstanbul., 2006. s.68.

2.3.2.4.2.1. ABD'deki Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

TKY 'nin prensipleri 1990'lı yıllardan beri Amerika eğitim sisteminde yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Uygulama anaokulu düzeyinden başlayıp lisansüstü programlarına kadar devam etmektedir.¹⁷¹

Eğitimde Toplam Kalite'nin öncüleri Amerikalılardır. ABD uzun süredir TKY'yi uygulayan okullarıyla bu alanda en çok birikim sağlamış ülkelerin başında gelmektedir. Bu birikimleri paylaşmaya istekli oluşları ile birçok başka kişi ve kurumlara da destek oluşlardır. Her yıl, "Kalitede İlerleme" anketlerinin sonuçları Quality in Education dergisinde yayınlanmaktadır. Bu liste her yıl inanılmaz hızla büyümektedir. Bu öncüler arasında Mount Edgecumbe Lisesi'ni, en ünlüleri de Fox Valley Teknik Koleji olmak üzere George Westinghouse Lisesi'ni ve Millcreek Okul Bölgesini sayabiliriz.¹⁷²

ABD'nin Alaska eyaletinde bulunan Mt. Edgecumbe Lisesi'nde başarılı TKY çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Yapılan bir çalışmada bu lisede, önceki yıllara göre okulu bırakma oranı oldukça azalmış, mezunların %68'i kolej ya da üniversiteye, % 28'i ticaret ve teknik okullara devam etmiştir. Öğrencilerin % 97'si buldukları çevredeki diğer okullardan, aldıkları eğitimin kalitesinin daha iyi olduğuna inanmaktadırlar. Mezun öğrencilerin % 75'i, eğitime devam etmelerinde okulun katkısının büyük olduğu kanısındadır. Mezunların % 92'si çocuklarının da bu okulda eğitim görmesini istemektedir. Toplam kalitenin uygulanmaya başlamasından sonra veli memnuniyetinde büyük bir artış olmuş, alkol ve uyuşturucu bağımlılığı büyük oranda azalmıştır.¹⁷³

Wisconsin'deki Fox Valley Teknik Koleji'nde de benzer sonuçlara daha büyük bir oranda ulaşılmıştır. Öğrencilerin ve iş dünyasının istek ve gereksinmelerini karşılamak için 1985'te Toplam Kalite uygulaması başlatılmış ve daha geniş bir kitlenin sürece doğrudan katılımı sağlanmıştır. Müşterilere odaklanmanın bir sonucu olarak Fox Valley, müşterilere dayalı ölçütler ve göstergeler yaratmıştır. İş bulma

¹⁷¹ Gürel, H., *Eğitimde Toplam Kalite ve Uygulamadan Örnekler*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998. s.186.

¹⁷² Ensari, H., a.g.e., s.183.

¹⁷³ Özdemir, S. M., a.g.e., s.524.

şansı öğrenciler için çok önemli olduğundan, bir işe yerleşmeyi izleme sistemi geliştirmişlerdir. Bu durum eğitimcilerin derslerini, öğrencilerin iş dünyasına hazırlamayla ilişkili olmasına odaklamaya teşvik etmiştir. Memnuniyetsizlik durumlarında açığın kapatılacağına ilişkin öğrenciye ve iş yerlerine garanti verilmektedir. Fox Valley, geleneksel akademik takvim gibi paradigmalara da meydan okumaya hazırlanmıştır. Tüm öğrencilerin istekleri ve gereksinimleri ve öğrenme biçimleriyle farklı olduğunu kabul etmektedirler. Ancak burada hatırlanması gereken şey öğrencinin yalnızca müşteri değil, aynı zamanda tedarikçi(girdi) de olduğu ve kendi öğrenme süreçlerinden sorumlu olduğudur. Öğrenme sürecinin iyileştirilmesinde ortaklaşa çalışmaları söz konusu olsa da sonuçta öğrenciler daima birincil müşteriler olarak görülmektedir.¹⁷⁴

2.3.2.4.2.2.İngiltere’deki Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

Toplam Kalite Yönetimi’nin İngiltere’de birçok uygulaması vardır. Bu uygulamalar, eğitim kuruluşları yelpazesinin tamamına yayılmıştır. Genellikle, bu girişimler, okul geliştirme veya okul etkililiği gibi farklı isimler altında olmaktadır. Ancak bu girişimler toplam kalitenin altında yatan ortak ilkelerin pek çoğunu içermektedir.¹⁷⁵

Örneğin, TKY’ye resmen geçen ilk özel okul St. Helens’deki Hamblett okuludur. Fakat İngiltere’de diğer pek çok okul da uzun zamandır bu felsefenin özüne yakınlaşmıştır. Bu ortamda, bireyin istek ve gereksinimlerine odaklanma düşüncesi birinci plandadır. Ayrıca özel okullar, milli eğitim programına daha az bağlıdırlar ve genellikle daha yenilikçi olmalarına izin verilir. Öğretmenlerin adanmışlık düzeyleri de oldukça yüksektir. Benzer bir şekilde, toplam kalite kavramları, özellikle de Deming’in öğretilerine dayananlar, ilkokullarda iyi karşılanmıştır. Daha yenilikçi ilkokullar, proje merkezli, iş birliğine dayanan öğrenim yaklaşımlarını uzun yıllardır geliştirmektedirler. Bazıları, ödül ve ceza kavramlarını bile sorgulamış, içsel motivasyona yoğunlaşmak gerektiğine inanmışlar ve uygulamışlardır. Ancak, standartlara ve testlere odaklanarak kaliteyi iyileştirmek üzere tasarlanan Hükümet girişimleri ise, bu öncülerin çoğunu, başladığı işi

¹⁷⁴ Ensari. H., a.g.e., s.184.

¹⁷⁵ Ensari. H., a.g.e., s.184.

bırakmaya ve “kara tahta, tebeşir” ile sınava hazırlamaya geri dönmeye zorlamıştır. Pek çok ilkokul öğretmeninin, Deming’in dile getirdiği ilkelere gönülden inanmakla birlikte onları geriye götüren milli eğitim sistemi karşısında cesaretleri kırılmaktadır.¹⁷⁶

Toplam Kalite Yönetimini uzun süredir Midsomer Norton’daki Somervale Okulu uygulamaktadır. Somervale Okulu tüm paydaşların katılımı ile öğrenciler de dâhil stratejik bir inceleme ile işe başlamış; iyileştirilecek kritik süreçler bu şekilde belirlenmiştir. Okulda velileri, öğrencileri, öğretmenleri, destek personelinin içeren iyileştirme ekipleri kurulmuştur. Bu ekipler iyileştirme çevrimine uygun olarak süreç boyunca hareket etmektedir.¹⁷⁷

İngiltere genelinde, Toplam Kalite uygulayan pek çok başka ortaokul örneği de vardır. Bir başka yenilikçi Salisbury’deki Westwood St. Thomas Okulu’dur. Bu okul paydaşlarının stratejik planlamaya katılımlarını sağlamak amacıyla, Toplam Kalite yaklaşımını kullanmıştır. Onlar Toplam Kalite araçlarını sınıflarda da kullanmaktadırlar.¹⁷⁸

Toplam Kalite için itici güç, bazen de eğitim kuruluşlarının dışından gelmektedir. Rank Xerox, ICL ve The Royal Mail gibi Toplam Kaliteyi uygulayan önde gelen işverenler yerel okullara, Toplam Kalite uygulamalarına başlamalarında destek olmaktadır. Açıkça görülmektedir ki, öğrencilerin kalitesi iyileştirilebildiği takdirde, bu destek, okulların yararına olacaktır. The Royal Mail ise, İngiltere genelinde TKY’yi yaymaya çalışan, eğitim ve toplumda Toplam Kalite Merkezi’nin sponsorluğunu üstlenmiştir.¹⁷⁹

2.3.2.4.2.3. Japonya’da Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

Birçok Japon öğrenci Japonya’ nın 1867’den sonra dış dünyaya açılmasıyla birlikte Avrupa ülkelerindeki eğitim sistemlerini incelemek için Batıya gitmiştir.

¹⁷⁶ Ensari, H., a.g.e.,s.185.

¹⁷⁷ Ensari, H., a.g.e.,s.185.

¹⁷⁸ Ensari, H., a.g.e., s.185.

¹⁷⁹ Ensari, H., a.g.e., s.186.

Bu öğrencilerin Japonya'ya geri dönmeleriyle birlikte yeni bir eğitim sistemi ortaya çıktı. Japonya'da 1870'lerde % 40-50 okullaşma oranı varken, 1900 yılında % 90 gibi yüksek bir rakama ulaşmıştır.¹⁸⁰

Japonya yaptığı araştırmalar sonucunda 2001 yılında "21. yüzyıl Eğitim Reformu İçin Gökkuşığı" adlı bir plan hazırlamıştır.

Bu plan aşağıda ifade edildiği gibi yedi adımdan oluşmaktadır:¹⁸¹

- Tüm öğrencilerin öğrenme kapasitesini artırmak.
- Çeşitli programlar aracılığıyla topluma hizmet edecek bireyler yetiştirmek.
- Okul ve kurum ortamlarını ailelerin ve çevrenin güvenebileceği şekilde oluşturmak.
- Tüm öğretmenleri eğitim profesyonelleri olmaları için eğitmek.
- Üniversitelerin dünya standartlarını yakalamasını sağlamak.
- Eğitimin felsefesini yeni yüzyıla göre tekrar tasarlamak ve eğitimin ihtiyaçlarına daha iyi cevap vermesini sağlamak.
- Öğrencilere yönelik rehberlik ve psikolojik danışmanlık hizmetlerini geliştirmek.

2.3.2.4.2.4. Avrupa Birliği Ülkelerindeki Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

Avrupa Birliği' nin kaliteli eğitim, rekabet ve büyüme gibi temel hedefleri vardır. Üye ülkelerin kültürel gelenekleri ve değişik eğitim sistemleri nedeniyle, kaliteyi tanımlayacak kriterlerin topluluk içinde ortaklaşa belirlenmesi gerekmektedir. Avrupa Topluluğu 1985 yılında hedeflerini ve düşüncesini yaymak için Socrates ve Erasmus fikrini başlattı. Sokrates ve Erasmus programlarını destekleyen Avrupa Kredi Transfer Sistemi geliştirildi ve öğrencilerin desteği alındı.

¹⁸⁰ Çakıl R. Z., a.g.e. s.72.

¹⁸¹ Yaman Ş., *Ortaöğretim Kurumlarında Yürütülen Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Yönetici ve Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul, 2006. s.27.

Socrates Programı'nın(1995-1999) uygulanmasıyla eğitimciler, öğretim elemanları öğretmenler ve öğrencileri içine alan yaklaşık 275000 Avrupalı değişim ve ülkeler arası geçiş olanağına kavuşmuştur.

Avrupa ülkelerinin yanı sıra Türkiye'nin de katıldığı ikinci dönem Socrates programının çalışma alanları ve alt programları şunlardır:¹⁸²

1. Comenius: İlköğretim ve ortaöğretimle ilgili program.
2. Erasmus: Yükseköğretimle ilgili program.
3. Grundtvig: Yetişkinlerin eğitimi ve diğer eğitimsel programları içerir.
4. Lingua: Avrupadaki dillerin öğretilmesine yönelik programdır.
5. Minerva: Eğitimde iletişim ve bilgi teknolojileri ile ilgilidir.
6. Eğitim sistemlerini ve politikalarını inceleme, yenileme çalışmaları.
7. Diğer programlarla iletişim halinde olma çalışmaları.

¹⁸² Marangoz, C. (2003). Avrupa Birliği Yolunda Üniversitemiz (Panel), Avrupa Birliği Ülkelerinde Üniversite Yönetimi ve Yeni Yönelimler. *Türk Fizyolojik Bilimler Derneği 28. Ulusal Kongresi, Bildiri Özetleri*, Sayfa 19, 01-05 Eylül, Ankara. <http://bilimpolitikasi.tripod.com/Konular/avrupa.htm> adresinden 17 Ocak 2015 tarihinde alınmıştır.

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

TKY'nin temel eğitim kurumlarındaki öğretmenler tarafından algılama düzeylerini inceleyen bu çalışmada öncelikle TKY ile ilgili kitap, makale, dergi ve tez çalışmalarından teorik bilgi araştırması yapılmıştır. Aynı zamanda benzer konulardaki anket çalışmaları incelenerek elde edilen bulgular ışığında “Toplam Kalite Yönetimi Algılama Ölçeği” oluşturulmuştur.

Söz konusu ölçek formu (EK-1) öğretmenlerin demografik özelliklerinin tespitine yönelik sorularla başlamaktadır. Öğretmenlerin katılım oranını artırmak için kişisel bilginin sorulduğu hiçbir soruya yer verilmemiştir. Ölçekte öğretmenlerin TKY algılarına ilişkin 31 adet ifadeye yer verilmiştir.

Ölçeğe verilen cevaplar bilgisayar ortamına aktarılarak İstatistik Paket Programı (Statistical Package for Social Sciences) ile incelenmiştir. Daha sonra larak demografik özelliklerin sonuçlar üzerinde anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığı incelenerek sonuçlar yorumlanmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Çalışmada “tarama modeli” kullanılmıştır. Tarama modelleri, halen var olan veya geçmişteki bir durumu olduğu şekliyle tasvir etmeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır.¹⁸³

Bu çalışmada öğretmenlerin eğitimdeki toplam kalite yönetimine yönelik algılama düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma bu yönüyle betimseldir. Bu araştırmanın bağımlı değişkeni olarak Toplam Kalite Yönetimi algıları araştırılacaktır. Katılımcıların cinsiyet, yaş, öğrenim durumları, kıdem, mezun

¹⁸³ Karasar, N., *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayın Dağıtım, 15. Baskı, Ankara, 2005, s.79.

oldukları fakülte tipi değişkenlerinin bağımlı değişken üzerinde etkisi araştırılan bağımsız değişkenlerdir.

3.2. Evren

Bu araştırmanın evrenini, Düzce İlinde 2014-2015 Eğitim-Öğretim yılında açık bulunan Temel Eğitim Kurumlarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.

Ölçek formu araştırmacı tarafından Düzce İl merkezinde ve çevresinde bulunan okullara gidilerek yüz yüze uygulanmıştır.

3.3. Örneklem

Araştırmanın örneklemini ise, Düzce İlindeki Temel Eğitim Kurumlarında görev yapan öğretmenlerden yansızlık ve tesadüfi örneklem yöntemi ile temsil edicilik oranları da göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur.

Söz konusu ölçek formu 260 katılımcıya dağıtmıştır. Bunlardan 251 adedinden cevap alınabilmiştir. 15 adet ölçek formundaki ifadelere tam olarak cevap verilmediği tespit edildiğinden değerlendirme dışı bırakılmıştır. Dolayısıyla 236 adet ölçek araştırma kapsamına alınmıştır.

3.4. Veri Toplama Aracı

3.4.1. Veri Toplama Aracının Hazırlanması

Öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimine yönelik algılarını belirlemek amacıyla “Toplam Kalite Yönetimi Algılama Ölçeği” isimli araç, araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. İki kısımdan oluşan ölçeğin birinci kısmı katılımcının demografik özelliğini ölçmeyi amaçlarken, ikinci kısım katılımcının TKY algısını ölçmek amacıyla oluşturulan 31 adet ifadeden oluşmaktadır.

Ölçek, araştırmacı tarafından kapsamlı bir literatür taraması sonucunda ortaya çıkarılan maddelerin gerekli uzman görüşünün alınmasıyla uygulanabilir hale getirilmiştir.

Likert tipi ölçek kullanılarak beş seçenekli (kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum) olarak

oluşturulmuştur. Araç için katılımcılardan her maddenin karşısında bulunan “Kesinlikle katılıyorum” , “Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle katılmıyorum” seçeneklerinden birinin işaretlenmesi istenmiştir. Katılma derecesi aralıkları K-1/K formülü kullanılarak bulunmuştur. Hesaplama sonucu 1 ile 5 arasındaki aralık genişliği 0,8 olarak belirlenmiştir.¹⁸⁴

Tablo 4. Tüm Anket İçin Tutumları Derecelendirme

<i>Katılma derecesi</i>	
Kesinlikle katılıyorum	(4.20-5.00)
Katılıyorum	(3.40-4.19)
Kararsızım	(2.60-3.39)
Katılmıyorum	(1.80-2.59)
Kesinlikle katılmıyorum	(1.00-1.79)

Katılımcıların mesleki kabul alanlarını ölçen bu ölçekten alınacak en düşük puan 30, en yüksek puan 150 olmaktadır. Daha yüksek puan, katılımcıların işyerinde toplam kalite yönetimi algısına ilişkin geniş bir bilgi ve kabul alanının varlığını göstermektedir.

3.4.2. Ölçeğin Geçerliliği, Güvenirliği ve Uygulanması

3.4.2.1. Ölçeğin Geçerliliği

Kapsam geçerliliği, bir ölçme aracının konuları ve buna ilişkin davranışları ne kadar iyi ölçtüğünün olduğunun kararlaştırılmasıdır.¹⁸⁵

Araştırmacı tarafından geliştirilen ölçekte kapsam geçerliğini belirlemek amacıyla ölçme değerlendirme alanında çalışan iki uzmanın görüşüne başvurulmuştur. Uzman grubunun değerlendirmesi sonucunda gerekli düzenlemeler yapılmış ve araçların kapsam geçerliliğine sahip olduğu tespit edilmiştir.

¹⁸⁴Şimşek, M. Ş., *İşletme Bilimlerine Giriş*, 12. Baskı, (yky), Konya, 2005. s.150.

¹⁸⁵ Balcı, A., *Sosyal Bilimlerde Araştırma*. Ankara: Pegem Yayıncılık 2001. s.112.

3.4.2.2. Ölçeğin Güvenirliliği

Güvenirlilik, yapılan tüm ölçümler için gerekli olup, kullanılan ölçeğin ilgili soruyu ne kadar yansıttığını ve bir ankette yer alan soruların birbirleriyle olan tutarlılığını göstermektedir.¹⁸⁶

Güvenirlilik testi, değişkenlerin aralarındaki uyumu başka analizlerde kullanılmadan önce ortaya koymaktadır. Bu nedenle, ölçeğin tutarlılığını ortaya koymak için başka analizlere uygulanmadan önce bu güvenirlilik testinin yapılması gerekmektedir. İfadeler arasındaki ilişki ne kadar yüksek olursa, alfa katsayısının da yüksek çıkma ihtimali o kadar artar. Doğru bir güvenirlilik katsayısı elde etmek için, gözlem sayısının ifadelerin 3 ya da 4 katı kadar olması yararlıdır.

Tablo 5. Gözlem Sayısı ile Değişken Sayısı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Gözlem Sayısı/Değişken Sayısı	Değerlendirme
5 Kat	İdeal
4 Kat	Çok İyi
3 Kat	İyi
2 Kat	Zayıf

Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği'nin güvenirlilik düzeyini belirlemek için madde toplam korelasyonu ve Cronbach alfa iç tutarlık katsayıları hesaplanmıştır.

Tablo 6. Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Maddeleri İçin Güvenirlilik Analizi Sonuçları

M. sayısı	Ortalama	S.Sapma	C. Alpha
31	21,02	2,32	0,924

Anket sorularının güvenirliliğini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha analizi sonucu ölçeğin güvenirliliği yüksek olarak bulunmuştur.

¹⁸⁶ Büyüköztürk, Ş., *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2004. s.167.

3.4.3. Ölçeğin Uygulanması

Ölçek, araştırmacı tarafından Düzce İl merkezinde ve çevresinde bulunan okullara gidilerek uygulanmıştır.

Araştırmanın verileri 2014 yılında toplanmıştır. Ölçek formu toplam 260 katılımcıya dağıtılmış ve 251 tanesi geri toplanmıştır. Geri alınan ölçeklerden eksik doldurulanlar çıkarıldıktan sonra 236 ölçek araştırma kapsamına alınmıştır.

3.5. Verilerin Çözümlemesi

Verilerin çözümlemesinde İstatistik Paket Programı(Statistical Package for Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin demografik özelliklerini belirleyici frekans ve yüzde değerleri çıkarılmış, sonra ölçeklerin tüm maddeleri ve toplam puanları için frekans(N), ortalama(x) ve standart sapma(ss) puanları hesaplanmıştır. Araştırmanın hipotezlerine yanıt bulmak amacıyla T testi, Scheffe testi ve ANAVO gibi istatistik tekniklerinden yararlanılmıştır. Yapılan istatistiksel çözümlemelerde anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

BÖLÜM IV

4.BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, katılımcıların demografik verilerine, toplam kalite yönetimine yönelik görüşlerine ilişkin verilerin çözümlenmesi sonucu elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar bulunmaktadır.

4.1. Katılımcılara Ait Demografik Veriler

Örnekleme ait cinsiyet, eğitim, yaş, kıdem, mezuniyet durumlarına ait istatistiki bilgiler tablodaki gibidir.

Tablo 7. Tüm Ölçek İçin Tutumları Derecelendirme

Değişken		N	%
Cinsiyet	Erkek	110	46,6
	Kadın	126	53,4
Eğitim	Ön Lisans	14	5,9
	Lisans	210	89,0
	Yüksek Lisans	12	5,1
Yaş	21 – 30 yaş	50	21,2
	31-40 yaş	106	44,9
	41-50 yaş	52	22,0
	51 ve üzeri yaş	28	11,8
Kıdem	5 yıl altı	36	15,3
	6-10 yıl	76	32,2
	11-15 yıl	48	20,3
	16-20 yıl	38	16,1
	21 yıl üzeri	38	16,1
Mezuniyet	Eğitim Enstitüsü	14	5,9
	Eğitim Fakültesi	172	72,9
	Fen-Edebiyat Fak.	18	7,6
	İlahiyat Fak	24	10,2
	Diğer	8	3,4

Çalışmaya katılıp cinsiyetini belirten 236 denekten % 46,6'sı erkek, % 53,4'ü bayandır. Çalışmaya katılan deneklerin cinsiyet oranları arasında büyük bir farklılık görülmemektedir.

Yaş grupları ile ilgili soruyu cevaplayan toplam 236 katılımcının yaş gruplarına göre dağılımı şöyledir: %21,2'si 21–30, %44,9'ü 31–40, %22,0'ı 41–50, %11,8'i 51 ve üzeridir. Deneklerde en yüksek oranı (%44,9) 31–40 yaş grubunda yer alanlar temsil ederken, en düşük oranı (%11,8) ile 51 ve üzeri yaş grubunda yer alanlar temsil etmektedirler. Buna göre öğretmenlerin orta yaş grubunda yoğunlaştığı görülmektedir.

Öğrenim durumunu belirten 236 denekten %5,9'u önlisans, %89,0'u lisans programlarından, %5,1'si yüksek lisans programlarından mezun olduklarını belirtmişlerdir. Lisans programlarından mezun olan eğitimcilerin oranı diğer

programlardan mezun olanların oranlarına göre bariz bir şekilde daha yüksek görülmektedir. Bu veriler, henüz dört yıllık fakülte mezunlarına göre çok az olsalar da lisansüstü programlardan mezun olan eğitimcilerin oranlarının %5'lere çıkması son yıllarda eğitimcilerin öğrenim düzeyinin giderek yükseleceğinin işareti olarak görülebilir.

Hizmet süresine ilişkin anket sorusu cevaplayan 236 denekten %15,3'ü 1-5 yıl, %32,2'si 6-10 yıl, %20,3'i 11-15 yıl, %16,1'i 16-20 yıl, %16,1'i 21 yıl ve üzeri üzerinde hizmet ettiklerini belirtmişlerdir. Sonuçlara daha yakından bakıldığında eğitimcilerin 6-10 yıllık hizmet süresi aralığında yoğunlaştıkları dikkat çekmektedir. Ardından 11-15 yıllık hizmet süresi aralığında görev yapan eğitimciler gelmektedir ki bu eğitimcilerin genç ve orta yaşlı bireylerden oluşmakta olduğunu göstermektedir.

Çalışmaya katılıp mezuniyet durumunu belirten toplam 236 kişinin fakülte tipi incelendiğinde %5,9'unun eğitim enstitüsü, %72,9'unun eğitim fakültesi, %7,6'sının Fen – Edebiyat Fakültesi, %10,2'sinin İlahiyat Fakültesi, %3,4'ünün diğer seçeneği altında toplanan fakülteleere ait olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar, fakülte bazında en yüksek katılımın (%72,9) "Eğitim Fakültesi" olarak adlandırılan bölümlerden olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer taraftan en düşük katılımın %3,4 ile diğer fakülteye ait olduğu görülmektedir.

4.2. TKY Algı Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo 8. Katılımcıların Toplam Kalite Yönetimi İfadelerine İlişkin Frekans Yüzdeleri ve İstatistik Değerleri

TKY'yi Algılama Düzeyini Belirleyen Faktörler	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		\bar{X}	Ss
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Kurumumuzda tüm çalışanların görev, yetki ve sorumluluk alanları net olarak belirlenmiştir.	4	1,7	36	15,3	16	6,8	155	65,7	25	10,6	3,68	0,92
Okulumdaki yöneticiler, yeniliğe ve sürekli gelişime açık, bilgili, vizyon sahibi ve çevresiyle uyumludur.	18	7,6	53	22,5	19	8,1	115	48,7	31	13,1	3,37	1,19
Okulumuzda yönetici, öğretmen, öğrenci ve veliler arasında etkin bir iletişim vardır.	5	2,1	77	32,6	17	7,2	119	50,4	18	7,6	3,29	1,07
Eğitim kurumumuzda, TKY ile ilgili seminer konferans, hizmet içi eğitim çalışmaları yeterli seviyede düzenlenmektedir.	49	20,8	138	58,5	25	10,6	19	8,1	5	2,1	2,12	0,90
Eğitim kurumlarında da TKY ilkelerinin uygulanması gerekmektedir.	3	1,3	28	11,9	49	20,8	94	39,8	62	26,3	3,78	1,01
Okulumda TKY uygulamaları çerçevesinde kaynaklar etkili ve verimli kullanılır.	23	9,7	104	44,1	56	23,7	44	18,6	9	3,8	2,63	1,02
Okulun eğitim ve öğretim değerleri, misyonu, vizyonu ve stratejik odak noktaları tüm çalışanlar tarafından paylaşılıyor.	15	6,4	60	25,4	20	8,5	109	46,2	32	13,6	3,35	1,18
Okulumda öğrencilerin eğitim ve öğretim başarıları sürekli ölçülüp denetlenmektedir.	10	4,2	28	11,9	19	8,1	136	57,6	43	18,2	3,74	1,03
Kurumumuzda üst yönetim, verimli ve başarılı öğretmenleri her zaman ödüllendirmektedir.	71	30,1	85	36,0	19	8,1	56	23,7	5	2,1	2,32	1,19
Üst yöneticiler TKY ilkeleri doğrultusunda çalışanlarla birlikte hareket etmektedir.	40	16,9	76	32,2	36	15,3	81	34,3	3	1,3	2,71	1,15
Toplam kalite yönetimini işimin verimliliğini artıracak bir araç olarak görüyor ve uyguluyorum.	8	3,4	58	24,6	51	21,6	91	38,6	28	11,9	3,31	1,07
Kurumumuzda eğitimciler yeterince denetlenmektedir.	5	2,1	51	21,6	15	6,4	147	62,3	18	7,6	3,52	0,98
Okulumuz eğitim çalışmalarını diğer ilgili kesimlerle koordineli bir şekilde yürütür.	11	4,7	51	21,6	31	13,1	137	58,1	6	2,5	3,32	0,99

Milli Eğitim Bakanlığı ve İl Müdürlüğümüz öğretmenlerin yenilikçi girişimlerine destek vermektedir.	22	9,3	61	25,8	44	18,6	97	41,1	12	5,1	3,07	1,12
Çalışanlar arasında rekabet ortamının oluşturulması başarıyı olumlu etkiler.	49	20,8	93	39,4	11	4,7	59	25,0	24	10,2	2,64	1,33
Okulum iş dünyası ile iletişim ve işbirliği içinde faaliyet göstermektedir.	21	8,9	84	35,6	36	15,3	91	38,6	4	1,7	2,89	1,08
Okulumuz genel olarak tüm öğrencilerini hayata hazırlayarak onlara gerekli bilgi ve becerileri kazandırmaktadır.	3	1,3	39	16,5	14	5,9	152	64,4	28	11,9	3,69	0,93
Öğrencilerin gelişimi için çevrenin ve ailelerin desteğini yeterince alıyorum.	38	16,1	121	51,3	2	,8	65	27,5	10	4,2	2,53	1,18
Okulumda öğretmenlerin kendilerini geliştirebilmeleri için gerekli bütün imkânlar sağlanır.	22	9,3	95	40,3	12	5,1	102	43,2	5	2,1	2,89	1,13
Kurum yöneticilerimiz kurumla ilgili tüm kararlarda öğretmenlerin görüşlerini, fikirlerini ve önerilerini dikkate alır.	28	11,9	55	23,3	13	5,5	113	47,9	27	11,4	3,24	1,26
Okulumdan hizmet alanların istek, öneri ve şikâyetleri önemsenerek en kısa sürede çözümlenmektedir.	11	4,7	45	19,1	32	13,6	136	57,6	12	5,1	3,39	1,00
Eğitim sistemimizin bugünkü yapısı gelişime açıktır.	41	17,4	82	34,7	8	3,4	89	37,7	16	6,8	2,82	1,29
Sunulan hizmetlerde hizmet alanların memnuniyeti ön planda tutulmaktadır.	8	3,4	63	26,7	34	14,4	122	51,7	9	3,8	3,26	1,01
Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi uygulamasını gerekli buluyorum.	7	3,0	24	10,2	43	18,2	105	44,5	57	24,2	3,77	1,02
Çalıştığım okulda proje çalışmalarının yapılmasının sistemin gelişmesine faydalı olacağını düşünüyorum.	3	1,3	33	14,0	28	11,9	120	50,8	52	22,0	3,78	0,99
Okulumuzda "gelişmenin sonu yoktur" inancı vardır.	18	7,6	53	22,5	37	15,7	100	42,4	28	11,9	3,28	1,16
Kurumumuz teknolojik gelişmeleri takip edebilmemize imkân tanımaktadır.	18	7,6	89	37,7	16	6,8	95	40,3	18	7,6	3,03	1,18
Okulumda kurumsal ve bireysel amaçlar arasında denge sağlanarak çalışanların iş doyumunu göz önünde bulundurulur.	26	11,0	57	24,2	20	8,5	127	53,8	6	2,5	3,13	1,15
Eğitim sistemimizin hedefleri, öğrenci, veli ve sektör beklentilerini karşılamak için sürekli iyileştirilmektedir.	52	22,0	69	29,2	13	5,5	87	36,9	15	6,4	2,76	1,32
Yaptığım iş, eğitimime, yeteneklerime ve kişisel özelliklerime uygundur.	6	2,5	34	14,4	3	1,3	117	49,6	76	32,2	3,94	1,07
Kurumumuz öğretmenlerin sürekli gelişimini sağlamak için gerekli eğitimleri sağlamaktadır.	28	11,9	63	26,7	18	7,6	116	49,2	11	4,7	3,22	1,20

Tablo 8 incelendiğinde, “Kurumumuzda tüm çalışanların görev, yetki ve sorumluluk alanları net olarak belirlenmiştir” sorusuna, öğretmenlerin 4’ü (%1,7) kesinlikle katılmıyorum, 36’sı (%15,3) katılmıyorum, 16’si (%6,8) kararsızım, 155’i (%65,7) katılıyorum, 25’i (%10,6) kesinlikle katılıyorum, şeklinde görüş bildirdikleri görülmüştür. Soru ile ilgili $\bar{X}=3,68$ ve $ss=0,92$ olarak bulunmuştur. Katılımcılar çalışanların sorumluluk alanlarının net olarak belirli olduğunu düşünmektedir.

“Okulumdaki yöneticiler, yeniliğe ve sürekli gelişime açık, bilgili, vizyon sahibi ve çevresiyle uyumludur” sorusuna, öğretmenlerin 18’i (%7,6) kesinlikle katılmıyorum, 53’ü (%22,5) katılmıyorum, 19’u (%8,1) kararsızım, 115’i (%48,7) katılıyorum, 31’i (%13,1) kesinlikle katılıyorum, şeklinde görüş bildirdikleri görülmüştür.” Soru ile ilgili $\bar{X}=3,37$ ve $ss=1,19$ olarak bulunmuştur. Bu soruya denekler daha büyük oranda katılıyorum demesine rağmen kararsızım ve katılmıyorum diyenlerin oranı da oldukça yüksektir. Ancak sonuç olarak yine de okul yöneticileri katılımcılar tarafından gelişime açık, çalışanlar ve çevre ile uyumlu ve bilgili olarak düşünülmektedir.

“Okulumuzda yönetici, öğretmen, öğrenci ve veliler arasında etkin bir iletişim vardır.”Sorusuna, öğretmenlerin 5’i (%2,1) kesinlikle katılmıyorum, 77’si (%32,6) katılmıyorum, 17’si (%7,2) kararsızım, 119’u (%50,4) katılıyorum, 18’i (%7,6) kesinlikle katılıyorum, şeklinde görüş bildirdikleri görülmüştür” soru ile ilgili $\bar{x}=3,29$ ve $ss=1,07$ olarak bulunmuştur. Buna göre katılımcılar genelde okul içi ve yakın çevre arasındaki ilişkinin yeterli olduğu kanısındadırlar.

“Eğitim kurumumuzda, TKY ile ilgili seminer konferans, hizmet içi eğitim çalışmaları yeterli seviyede düzenlenmektedir” sorusuna, öğretmenlerin 49’u (%20,8) kesinlikle katılmıyorum, 138’i (%58,5) katılmıyorum, 25’i (%10,6) kararsızım, 19’u (%8,1) katılıyorum, 5’i (%2,1) kesinlikle katılıyorum, şeklinde görüş bildirdikleri görülmüştür.” Soru ile ilgili $\bar{x}=2,12$ ve $ss=0,90$ olarak bulunmuştur. Katılımcılar okulda yapılan toplam kalite yönetimine yönelik çalışmaların yeterli olmadığı görüşündedir. Bu durumda okullarda daha fazla TKY çalışmalarının yapılması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

“Eğitim kurumlarında da TKY ilkelerinin uygulanması gerekmektedir” sorusuna, öğretmenlerin 3’ü (%1,3) kesinlikle katılmıyorum, 28’i (%11,9) katılmıyorum, 49’u (%20,8) kararsızım, 94’ü (%39,8) katılıyorum, 62’si (%26,3) kesinlikle katılıyorum, şeklinde görüş bildirdikleri görülmüştür” soru ile ilgili \bar{X} =3,78 ve ss=1,01 olarak bulunmuştur. Buna göre eğitim kurumlarında TKY çalışmalarını uygulanmasının gerekliliği vurgulanmıştır.

“Okulumda TKY uygulamaları çerçevesinde kaynaklar etkili ve verimli kullanılır.” Sorusuna, öğretmenlerin 23’ü (%9,7) kesinlikle katılmıyorum, 104’ü (%44,1) katılmıyorum, 56’sı (%23,7) kararsızım, 44’ü (%18,6) katılıyorum, 9’u (%3,8) kesinlikle katılıyorum, şeklinde görüş bildirdikleri görülmüştür” soru ile ilgili \bar{X} =2,63 ve ss=1,02 olarak bulunmuştur. Bun göre katılımcılar okuldaki TKY uygulamalarının tam olarak yerleşmediği ve bu çerçevede okulun kaynaklarında etkili ve verimli kullanılmadığını düşünmemektedirler.

“Okulun eğitim ve öğretim değerleri, misyonu, vizyonu ve stratejik odak noktaları tüm çalışanlar tarafından paylaşılıyor.” Sorusuna, öğretmenlerin 15’i (%6,4) kesinlikle katılmıyorum, 60’ı (%25,4) katılmıyorum, 20’si (%8,5) kararsızım, 109’u (%46,2) katılıyorum, 32’si (%13,6) kesinlikle katılıyorum, şeklinde görüş bildirdikleri görülmüştür” sorusu ile ilgili \bar{X} =3,35 ve ss=1,18 olarak bulunmuştur. Buna göre okulun TKY yönelik değerlerinin tüm okul tarafından paylaşıldığı düşüncesi yaygındır.

“Okulumda öğretmenlerin eğitim ve öğretim başarıları sürekli ölçülüp denetlenmektedir” sorusuna, öğretmenlerin 10’u (%4,2) kesinlikle katılmıyorum, 28’i (%11,9) katılmıyorum, 19’u (%8,1) kararsızım, 136’sı (%57,6) katılıyorum, 43’ü (%18,2) kesinlikle katılıyorum, şeklinde görüş bildirdikleri görülmüştür.” Soru ile ilgili \bar{X} =3,74 ve ss=1,03 olarak bulunmuştur. Buna göre okuldaki öğretmenlerin eğitim ve öğretim başarılarının denetlenmenin yeterli olduğu görüşü hâkimdir.

“Kurumumuzda üst yönetim, verimli ve başarılı öğretmenleri ödüllendirmektedir.” Sorusuna, öğretmenlerin 71’i (%30,1) kesinlikle katılmıyorum, 85’i (%36,0) katılmıyorum, 19’u (%8,1) kararsızım, 56’sı (%23,7) katılıyorum, 5’i (%2,1) kesinlikle katılıyorum, şeklinde görüş bildirdikleri görülmüştür” sorusu ile

ilgili $\bar{X}=2,32$ ve $ss=1,19$ olarak bulunmuştur. Okullardaki ödüllendirme sisteminin başarılı olmadığı görüşü yaygın olarak gözlenmiştir.

“Üst yöneticiler TKY ilkeleri doğrultusunda çalışanlarla birlikte hareket etmektedir” sorusuna, öğretmenlerin 40’i (%16,9) kesinlikle katılmıyorum, 76’sı (%32,2) katılmıyorum, 36’sı (%15,3) kararsızım, 81’i (%34,3) katılıyorum, 3’ü (%1,3) kesinlikle katılıyorum, şeklinde görüş bildirdikleri görülmüştür.” Soru ile ilgili $\bar{X}=2,71$ ve $ss=1,15$ olarak bulunmuştur. Yöneticilerin çalışanlar ile arasındaki birlikte hareket etme durumlarının yetersiz olduğu görüşüne sahiptirler.

“Toplam kalite yönetimini işimin verimliliğini artıracak bir araç olarak görüyor ve uyguluyorum” sorusuna, öğretmenlerin 8’i (%3,4) kesinlikle katılmıyorum, 58’i (%24,6) katılmıyorum, 51’i (%21,6) kararsızım, 91’i (%38,6) katılıyorum, 28’i (%11,9) kesinlikle katılıyorum, şeklinde görüş bildirdikleri görülmüştür” sorusuyla ilgili $\bar{X}=3,31$ ve $ss=1,07$ olarak bulunmuştur. Buna göre katılımcılar genellikle toplam kalite yönetiminin yararlı olduğunu düşünmektedir ve çalışmalarında uygulamaktadır.

“Kurumumuzda eğitimciler yeterince denetlenmektedir” sorusuna, öğretmenlerin 5’i (%2,1) kesinlikle katılmıyorum, 51’i (%21,6) katılmıyorum, 15’i (%6,4) kararsızım, 147’si (%62,3) katılıyorum, 18’i (%7,6) kesinlikle katılıyorum, şeklinde görüş bildirdikleri görülmüştür” sorusuyla ilgili $\bar{X}=3,52$ ve $ss=0,98$ olarak bulunmuştur. Buna göre okulda denetimin yeterli olduğu görüşü hâkimdir.

“Okulumuz eğitim çalışmalarını diğer ilgili tüm kesimlerle koordineli bir şekilde yürütmektedir” sorusuna, öğretmenlerin 11’i (%4,7) kesinlikle katılmıyorum, 51’i (%21,6) katılmıyorum, 31’i (%13,1) kararsızım, 137’si (%58,1) katılıyorum, 6’sı (%2,5) kesinlikle katılıyorum, şeklinde görüş bildirdikleri görülmüştür.” Soru ile ilgili $\bar{X}=3,32$ ve $ss=0,99$ olarak bulunmuştur. Okulun yakın çevre ile koordineli eğitim çalışmalarının olduğu görüşü yaygındır.

“Milli Eğitim Bakanlığı ve İl Müdürlüğümüz öğretmenlerin yenilikçi girişimlerine destek vermektedir” sorusuna, öğretmenlerin 22’si (%9,3) kesinlikle katılmıyorum, 61’i (%25,8) katılmıyorum, 44’ü (%18,6) kararsızım, 97’si (%41,1)

katılıyorum, 12'si (%5,1) kesinlikle katılıyorum, şeklinde görüş bildirdikleri görülmüştür." Soru ile ilgili $\bar{x}=3,07$ ve $ss=1,12$ olarak bulunmuştur. Öğretmenler Milli Eğitim birimlerinin kendilerini çoğunlukla desteklediği görüşüne sahiptir. Ancak soruya katılmıyorum veya kararsızım diyenlerin sayısı da bir hayli fazladır.

"Çalışanlar arasında rekabet ortamının oluşturulması onların başarısını olumlu yönde etkiler" sorusuna, öğretmenlerin 49'u (%20,8) kesinlikle katılmıyorum, 93'ü (%39,4) katılmıyorum, 11'i (%4,7) kararsızım, 59'u (%25,0) katılıyorum, 24'ü (%10,2) kesinlikle katılıyorum, şeklinde görüş bildirdikleri görülmüştür." Soru ile ilgili $\bar{x}=2,64$ ve $ss=1,33$ olarak bulunmuştur. Buna göre öğretmenler genellikle rekabetin başarı attırmada faydalı olmadığını düşünmektedir.

"Okulum iş dünyası ile iletişim ve işbirliği içinde faaliyet göstermektedir." Sorusuna, öğretmenlerin 21'i (%8,9) kesinlikle katılmıyorum, 84'ü (%35,6) katılmıyorum, 36'sı (%15,3) kararsızım, 91'i (%38,6) katılıyorum, 4'ü (%1,7) kesinlikle katılıyorum, şeklinde görüş bildirdikleri görülmüştür." Soru ile ilgili $\bar{x}=2,89$ ve $ss=1,08$ olarak bulunmuştur. Okul ortamının iş dünyası ile etkileşimi orta seviyededir.

"Okulumuz genel olarak tüm öğrencilerimizi hayata hazırlayarak onlara gerekli bilgi ve becerileri kazandırmaktadır." Sorusuna, öğretmenlerin 3'ü (%1,3) kesinlikle katılmıyorum, 39'u (%16,5) katılmıyorum, 14'ü (%5,9) kararsızım, 152'si (%64,4) katılıyorum, 28'i (%11,9) kesinlikle katılıyorum, şeklinde görüş bildirdikleri görülmüştür." Soru ile ilgili $\bar{x}=3,69$ ve $ss=0,93$ olarak bulunmuştur. Okulun öğrencileri geleceğe hazırlamada yeterli olduğu görüşü hâkimdir.

"Öğrencilerin gelişimi için çevrenin ve ailelerin desteğini yeterince alıyorum." Sorusuna, öğretmenlerin 38'i (%16,1) kesinlikle katılmıyorum, 121'i (%51,3) katılmıyorum, 2'si (%0,8) kararsızım, 65'i (%27,5) katılıyorum, 10'u (%4,2) kesinlikle katılıyorum, şeklinde görüş bildirdikleri görülmüştür." Soru ile ilgili $\bar{x}=2,53$ ve $ss=1,18$ olarak bulunmuştur. Öğretmenler aile desteğini yetersiz bulmakta ve öğretmenlerin daha fazla aile desteğine ihtiyacı olduğunu düşünmektedirler.

“Okulumda öğretmenlerin kendilerini geliştirebilmeleri için gerekli bütün imkânlar sağlanır.” Sorusuna, öğretmenlerin 22’si (%9,3) kesinlikle katılmıyorum, 95’i (%40,3) katılmıyorum, 12’si (%5,1) kararsızım, 102’si (%43,2) katılıyorum, 5’i (%2,1) kesinlikle katılıyorum, şeklinde görüş bildirdikleri görülmüştür.” Soru ile ilgili $\bar{x}=2,89$ ve $ss=1,13$ olarak bulunmuştur. Okul ortamının öğretmenler için yeterli olduğu konusunda yaygın bir görüş birliğine varılamamıştır.

“Kurum yöneticilerimiz kurumla ilgili tüm kararlarda öğretmenlerin görüşlerini, fikirlerini ve önerilerini dikkate alır.” Sorusuna, öğretmenlerin 28’i (%11,9) kesinlikle katılmıyorum, 55’i (%23,3) katılmıyorum, 13’ü (%5,5) kararsızım, 113’ü (%47,9) katılıyorum, 27’si (%11,4) kesinlikle katılıyorum, şeklinde görüş bildirdikleri görülmüştür.” Soru ile ilgili $\bar{x}=3,24$ ve $ss=1,26$ olarak bulunmuştur. Yöneticilerin öğretmen katılımını çoğunlukla destekledikleri görüşü hâkimdir.

“Okulumdan hizmet alanların istek, öneri ve şikâyetleri önemsenerek en kısa sürede çözümlenmektedir” sorusuna, öğretmenlerin 11’i (%4,7) kesinlikle katılmıyorum, 45’i (%19,1) katılmıyorum, 32’si (%13,6) kararsızım, 136’sı (%57,6) katılıyorum, 12’si (%5,1) kesinlikle katılıyorum, şeklinde görüş bildirdikleri görülmüştür. Soru ile ilgili $\bar{x}=3,39$ ve $ss=1,00$ olarak bulunmuştur. Buna göre okuldaki ihtiyaç ve sorunlara yönelik çözümler kısa sürede sonuca ulaşmıştır.

“Eğitim sistemimizin bugünkü yapısı gelişime açıktır” sorusuna, öğretmenlerin 41’i (%17,4) kesinlikle katılmıyorum, 82’si (%34,7) katılmıyorum, 8’i (%3,4) kararsızım, 89’u (%37,7) katılıyorum, 16’sı (%6,8) kesinlikle katılıyorum, şeklinde görüş bildirdikleri görülmüştür. Soru ile ilgili $\bar{x}=2,82$ ve $ss=1,29$ olarak bulunmuştur. Öğretmenler daha büyük oranda eğitim sistemimin geliştirebilir yeniliklere açık olmadığını düşünmektedir.

“Sunulan hizmetlerde hizmet alanların memnuniyeti ön planda tutulmaktadır” sorusuna, öğretmenlerin 8’i (%3,4) kesinlikle katılmıyorum, 63’ü (%26,7) katılmıyorum, 34’ü (%14,4) kararsızım, 122’si (%51,7) katılıyorum, 9’u (%3,8) kesinlikle katılıyorum, şeklinde görüş bildirdikleri görülmüştür. Soru ile ilgili \bar{x}

=3,26 ve ss=1,01 olarak bulunmuştur. Buna göre hizmet alanların memnuniyetine önem verildiği görülmektedir.

“Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi uygulamasını gerekli buluyorum” sorusuna, öğretmenlerin 7’si (%3,0) kesinlikle katılmıyorum, 24’ü (%10,2) katılmıyorum, 43’ü (%18,2) kararsızım, 105’i (%44,5) katılıyorum, 57’si (%24,2) kesinlikle katılıyorum, şeklinde görüş bildirdikleri görülmüştür.” Soru ile ilgili \bar{x} =3,77 ve ss=1,02 olarak bulunmuştur. Katılımcılar toplam kalite yönetiminin gerekliliği konusunda çoğunlukla ortak görüşe sahiptir.

“Çalıştığım okulda proje çalışmalarının yapılmasının sistemin gelişmesine faydalı olacağını düşünüyorum” sorusuna, öğretmenlerin 3’ü (%1,3) kesinlikle katılmıyorum, 33’ü (%14,0) katılmıyorum, 28’i (%11,9) kararsızım, 120’i (%50,8) katılıyorum, 52’si (%22,0) kesinlikle katılıyorum, şeklinde görüş bildirdikleri görülmüştür.” Soru ile ilgili \bar{x} =3,78 ve ss=0,99 olarak bulunmuştur. Katılımcılar okulda proje çalışmalarının eğitim sistemine faydalı olduğu görüşüne sahiptir.

“Okulumuzda “gelişmenin sonu yoktur” inancı vardır” sorusuna, öğretmenlerin 18’i (%7,6) kesinlikle katılmıyorum, 53’ü (%22,5) katılmıyorum, 37’si (%15,7) kararsızım, 100’i (%42,4) katılıyorum, 28’i (%11,9) kesinlikle katılıyorum, şeklinde görüş bildirdikleri görülmüştür.” Soru ile ilgili \bar{x} =3,28 ve ss=1,16 olarak bulunmuştur. Buna göre “gelişmenin sonu yoktur” ilkesi okulda daha yaygın bir görüş olarak belirlenmiştir.

“Kurumumuz teknolojik gelişmeleri takip edebilmemize imkân tanımaktadır.” Sorusuna, öğretmenlerin 18’i (%7,6) kesinlikle katılmıyorum, 89’u (%37,7) katılmıyorum, 16’sı (%6,8) kararsızım, 95’i (%40,3) katılıyorum, 18’i (%7,6) kesinlikle katılıyorum, şeklinde görüş bildirdikleri görülmüştür.” Soru ile ilgili \bar{x} =3,03 ve ss=1,18 olarak bulunmuştur. Kurum içi teknolojik gelişmelerin uygulanması ve takibe uygun ortam sağlanmıştır.

“Okulumda kurumsal ve bireysel amaçlar arasında denge sağlanarak çalışanların iş doyumu göz önünde bulundurulur” sorusuna, öğretmenlerin 26’sı (%11,0) kesinlikle katılmıyorum, 57’si (%24,2) katılmıyorum, 20’i (%8,5)

kararsızım, 127'si (%53,8) katılıyorum, 6'sı (%2,5) kesinlikle katılıyorum, şeklinde görüş bildirdikleri görülmüştür." Soru ile ilgili $\bar{x} = 3,13$ ve $ss=1,15$ olarak bulunmuştur. Okulda kişilerin amaçları ve kurum amaçları arasında denge olduğu görüşü hâkimdir.

"Eğitim sistemimizin hedefleri, öğrenci, veli ve sektör beklentilerini karşılamak için sürekli iyileştirilmektedir" sorusuna, öğretmenlerin 52'si (%22,0) kesinlikle katılmıyorum, 69'u (%29,2) katılmıyorum, 13'ü (%5,5) kararsızım, 87'si (%36,9) katılıyorum, 15'i (%6,4) kesinlikle katılıyorum, şeklinde görüş bildirdikleri görülmüştür. Soru ile ilgili $\bar{x} = 2,76$ ve $ss=1,32$ olarak bulunmuştur. Eğitim sisteminin sürece uygun olarak gelişime açık olduğu fikri yaygın değildir.

"Yaptığım iş, eğitimime, yeteneklerime ve kişisel özelliklerime uygundur" sorusuna, öğretmenlerin 6'sı (%2,5) kesinlikle katılmıyorum, 34'ü (%14,4) katılmıyorum, 3'ü (%1,3) kararsızım, 117'si (%49,6) katılıyorum, 76'sı (%32,2) kesinlikle katılıyorum, şeklinde görüş bildirdikleri görülmüştür. Soru ile ilgili $\bar{x} = 3,94$ ve $ss=1,07$ olarak bulunmuştur. Katılımcılar öğretmenlik mesleğini kendilerine uygun olduğunu düşünmektedir.

"Kurumumuz öğretmenlerin sürekli gelişimini sağlamak için gerekli eğitimleri sağlamaktadır" sorusuna, öğretmenlerin 28'i (%11,9) kesinlikle katılmıyorum, 63'ü (%26,7) katılmıyorum, 18'i (%7,6) kararsızım, 116'sı (%49,2) katılıyorum, 11'i (%4,7) kesinlikle katılıyorum, şeklinde görüş bildirdikleri görülmüştür. Soru ile ilgili $\bar{x} = 3,22$ ve $ss=1,20$ olarak bulunmuştur. Kurumda öğretmen gelişimini sağlamak için eğitim verilmesi desteklenmektedir.

Tablo 8'de Katılımcıların Toplam Kalite Yönetimi maddelerine ilişkin algı puanlarının ortalama puanları ve standart sapma puanların yer aldığı düzeyler verilmiştir. İlgili tablo incelendiğinde en yüksek madde ortalamasına sahip ifadeler sırasıyla; İfade 30 "Yaptığım iş, eğitimime, yeteneklerime ve kişisel özelliklerime uygundur" $\bar{x} = 3,94$, İfade 5 "Eğitim kurumlarında da TKY ilkelerinin uygulanması gerekmektedir." $\bar{x} = 3,78$, İfade 25 "Çalıştığım okulda proje çalışmalarının yapılmasının sistemin gelişmesine faydalı olacağını düşünüyorum." $\bar{x} = 3,78$ ifadeleridir.

Ortaya çıkan bu sonuç Ürkmez(2002) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları ile örtüşmemiştir. Ürkmez'e göre, eğitimciler TKY'nin başarıya ulaşacağına inanmadığı sonucu çıkmaktadır. Ürkmez araştırmasında daha çok Türkiye'deki eğitim sistemini ele almış ve araştırmasının sonuç bölümünde; yürütülen eğitim sistemindeki yazılı amaçların gerçekleştirilmesinin yeterli olacağı sanılmaktadır. Bu sistemde bilgi dogma gibi ezberletilmektedir ve bu başarı olarak yorumlanmaktadır. Bu sistemde de bilgiyi üreten ve bilgiyi kullanan anlayış yeşeremez. Okullar için belirlenen mevcut hedefler, Türk toplumunun ihtiyaçlarını karşılamaktan uzaktır,¹⁸⁷ demektedir.

En düşük madde ortalamaları ise; İfade 4 “ Eğitim kurumumuzda, TKY ile ilgili seminer konferans, hizmet içi eğitim çalışmaları yeterli seviyede düzenlenmektedir.” $\bar{x} = 2,12$ ifadesi ilk sıradadır.

Bu bulgu Çetin ve Akın(2001)'ın Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinin okullarda önem verildiği ölçüde uygulanmadığı sonucu ile örtüşmektedir. Çetin ve Akın'a göre bir kurum TKY prensipleri doğrultusunda kurum çalışanlarını yönlendirmeli, onları gerekli eğitim programlarından geçirmelidir.¹⁸⁸

İfade 9 “ Kurumumuzda üst yönetim, verimli ve başarılı öğretmenleri her zaman ödüllendirmektedir. “ $\bar{x} = 2,32$ maddesi ise yine düşük ortalamaya sahiptir.

TKY'nin eğitime uygulanabilirliği konulu Kaymaz(2002)'ın yaptığı araştırmasında TKY'nin başarısını artırmada belirlediği ölçütlerden biri de motivasyondur. Motivasyonu artırıcı etkenlerden biri de ödüllendirme değildir. Kurumsal ve bireysel hedefler çalışanların kararlılığı ve iş memnuniyetini sağlamada dikkate alınır,¹⁸⁹ denilmektedir.

Buna karşın araştırmamızda okullarda ödüllendirmenin az olduğu ve adil olmadığı görüşü yaygındır.

Diğer bir düşük ortalamaya sahip madde ise İfade 18 “ Öğrencilerin gelişimi için çevrenin ve ailelerin desteğini yeterince alıyorum” $\bar{x} = 2,53$ ifadesidir.

¹⁸⁷ Ürkmez, G., *Toplam Kalite Yönetimi İlköğretim Okullarındaki Eğitim Programlarına Uygulanabilirliği*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya, 2002. s.118.

¹⁸⁸ Çetin, C., ve Akın, B., *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s.218.

¹⁸⁹ Kaymaz, F. N., a.g.e. s.139.

4.3. Hipotezlere Yönelik Bulgular

Çalışanların Toplam Kalite Yönetimine yönelik algılarından, katılımcıların demografik verilerine ilişkin test edilecek temel hipotezler verilmiştir:

H₁:Bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha fazla oranda okullarda yönetici, öğretmen, öğrenci ve veliler arasında etkin bir iletişim ağı olduğunu düşünmektedir.

Cinsiyet değişkenine göre katılımcıların okullarda yönetici öğretmen öğrenci ve veliler arasında etkin bir iletişim ağı olduğu hipotezinin test edilmesi için cinsiyet değişkeni ile ilgili ifadeler analiz edilmiştir. İfadelerin cinsiyet değişkenine göre algı puanları arasındaki farklılığı belirlemek için ANOVA analizi yapılmıştır.

Tablo 9. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Okulumuzda Yönetici, Öğretmen, Öğrenci Ve Veliler Arasında Etkin Bir İletişim Vardır.” İfadesine İlişkin Algılarının Ortalamaları

Faktör 3	Cinsiyet	N	\bar{X}	S.s.	T	p.
Okulumuzda yönetici, öğretmen, öğrenci ve veliler arasında etkin bir iletişim vardır.	Erkek	110	3,29	1,008	,037	,970
	Kadın	126	3,29	1,123		

Tablo 9 incelendiğinde “Okulumuzda yönetici, öğretmen, öğrenci ve veliler arasında etkin bir iletişim vardır.” İfadesi için kadınların katılım düzeyi 3,29 iken, erkeklerin de katılım düzeyi 3,29’dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, kadınlar ile erkekler arasında ifadeye katılım bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (t:0,037, p>0,05). Buna göre okullarda görev yapan kadın ve erkek öğretmenler arasında, yönetici, öğretmen, öğrenci ve veliler arasında iletişim becerisinde bir farklılık olmadığı görüşü hâkimdir.

Tablo 10. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre “Öğrencilerin Gelişimi İçin Çevrenin ve Ailelerin Desteğini Yeterince Alıyorum.” İfadesine İlişkin Algılarının Ortalamaları

Faktör 18	Cinsiyet	N	\bar{X}	S.s.	T	p.
Öğrencilerin gelişimi için çevrenin ve ailelerin desteğini yeterince alıyorum.	Erkek	110	2,51	1,155	-,199	,842
	Kadın	126	2,54	1,198		

Tablo 10 incelendiğinde “Öğrencinin gelişimi için çevrenin ve ailelerin desteğini yeterince alıyorum” İfadesi için kadınların katılım düzeyi 2,54 iken, erkeklerin de katılım düzeyi 2,51’dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, kadınlar ile erkekler arasında ifadeye katılım bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (t: -0,199, $p>0,05$). Buna göre erkekler ve kadınlar öğrencilerin gelişimi için çevrenin ve ailelerin desteğini yeterince almadıklarını düşünmektedirler. Yapılan analizler sonucu H_1 hipotezi reddedilmiştir.

H₂:Yaş farkları arasında okulunda gelişmenin sonu yoktur anlayışı olduğu görüşündedir.

“Yaş değişkenine göre katılımcıların okulunda gelişmenin sonu yoktur anlayışı olduğu görüşündedir.” hipotezinin test edilmesi için yaş değişkeni ile ilgili ifadeler analiz edilmiştir. İfadelerin yaş değişkenine göre algı puanları arasındaki farklılığı belirlemek için ANOVA analizi yapılmıştır.

Tablo 11. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre “Okulumda Öğretmenlerin Kendilerini Geliştirebilmeleri İçin Gerekli Bütün İmkânlar Sağlanır.” İfadesine İlişkin Algılarının ortalamaları

Faktör 19	Yaş	N	\bar{X}	S.s.	F	p.
Okulumda öğretmenlerin kendilerini geliştirebilmeleri için gerekli bütün imkânlar sağlanır.	21 – 30 yaş	50	2,66	1,081	2,497	,060
	31-40 yaş	106	3,10	1,162		
	41-50 yaş	52	2,71	1,109		
	51 ve üzeri yaş	28	2,79	1,067		

Tablo 11 incelendiğinde “Okulumda öğretmenlerin kendilerini geliştirebilmeleri için gerekli bütün imkânlar sağlanır.” İfadesi için 21-30 yaş arası bireylerin katılım düzeyi 2,66, 31-40 yaş arası bireylerin katılım düzeyi 3,10, 41-50 yaş arası bireylerin katılım düzeyi 2,71, 51 yaş ve üzeri katılım düzeyi 2,79’dur. Uygulanan Analiz sonucu, yaş grupları arasında ifadeye katılım bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (f: 2,497, $p>0,05$). Yaş grupları okulunda öğretmenlerin kendilerini geliştirebilmeleri için gerekli bütün imkânlar sağlandığı konusunda kararsız düşünmektedirler.

Tablo 12. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre “Eğitim Sistemimizin Bugünkü Yapısı Gelişime Açıktır” İfadesine İlişkin Algılarının Ortalamaları

Faktör 22	Yaş	N	\bar{X}	S.s.	F	p.
Eğitim sistemimizin bugünkü yapısı gelişime açıktır.	21 – 30 yaş	50	2,58	1,247	2,280	,080
	31-40 yaş	106	3,06	1,279		
	41-50 yaş	52	2,67	1,309		
	51 ve üzeri yaş	28	2,61	1,286		

Tablo 12 incelendiğinde “Eğitim sistemimizin bugünkü yapısı gelişime açıktır.” İfadesi için 21-30 yaş arası bireylerin katılım düzeyi 2,58, 31-40 yaş arası bireylerin katılım düzeyi 3,06, 41-50 yaş arası bireylerin katılım düzeyi 2,67, 51 yaş

ve üzeri katılım düzeyi 2,61'dir. Uygulanan Analiz sonucu, yaş grupları arasında ifadeye katılım bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (f: 2,280, p>0,05). Yaş grupları eğitim sistemimizin bugünkü yapısı gelişime açık olduğu konusunda kararsız düşünmektedirler.

Tablo 13 Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre “Okulumuzda Gelişmenin Sonu Yoktur İnanişi Vardır.” İfadesine İlişkin Algılarının Ortalamaları

Faktör 26	Yaş	N	\bar{X}	S.s.	F	p.
Okulumuzda “gelişmenin sonu yoktur,” inanişi vardır.	21 – 30 yaş	50	2,88	1,189	2,255	,083
	31-40 yaş	106	3,23	1,140		
	41-50 yaş	52	2,75	1,186		
	51 ve üzeri yaş	28	3,04	1,232		

Tablo 13 incelendiğinde “Okulumuzda gelişmenin sonu yoktur” ifadesi için 21-30 yaş arası bireylerin katılım düzeyi 2,88 iken, 31-40 yaş arası bireylerin katılım düzeyi 3,23, 41-50 yaş arası bireylerin katılım düzeyi 2,75, 51 yaş ve katılım düzeyi 3,04'dür. Uygulanan Analiz sonucu, yaş grupları arasında ifadeye katılım bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (f: 2,255, p>0,05). Yaş grupları “Okulumuzda gelişmenin sonu yoktur” ifadesi konusunda fikirlerinin olmadığını beyan etmektedirler.

Tablo 14. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre “Kurumumuz Teknolojik Gelişmeleri Takip Edebilmemize İmkân Tanımaktadır.” İfadesine İlişkin Algılarının Ortalamaları

Faktör 27	Yaş	N	\bar{X}	S.s.	F	p.
Kurumumuz teknolojik gelişmeleri takip edebilmemize imkan tanımaktadır.	21 – 30 yaş	50	3,24	1,001	3,439	,018
	31-40 yaş	106	3,16	1,188		
	41-50 yaş	52	3,29	1,126		
	51 ve üzeri yaş	28	2,50	1,106		

Tablo 14 incelendiğinde “Kurumumuz teknolojik gelişmeleri takip edebilmemize imkân tanımaktadır.” İfadesi için 21-30 yaş arası bireylerin katılım düzeyi 3,24 iken, 31-40 yaş arası bireylerin katılım düzeyi 3,16, 41-50 yaş arası bireylerin katılım düzeyi 3,29, 51 yaş ve üzeri katılım düzeyi 2,51’dir. Uygulanan Analiz sonucu, yaş grupları arasında ifadeye katılım bakımından anlamlı farklılık bulunmuştur. (f: 3,439, p>0,05). “Kurumumuz teknolojik gelişmeleri takip edebilmemize imkân tanımaktadır” maddesinde 41-50 yaş arasındaki bireyler 51 ve üzeri yaşı olan bireylere göre daha yüksek ortalamaya sahiptir.

Gülsoy(2007) tarafından yapılan bir çalışmada öğretmenlerin yaşlarına göre algılamalarında bir farklılık olup olmadığı incelendiğinde anlamlı bir farklılık görülmüştür. Özellikle bu fark 46 yaş ve üstünde yoğunlaştığı ortaya çıkmıştır.¹⁹⁰

Bizim çalışmamıza benzer şekilde yaş faktörü toplam kalite yönetimine bakışta önemli bir faktördür.

Ayrıca analiz sonucu Türkmen’in(2006) yapmış olduğu çalışma ile örtüşmektedir. “Öğrenmeyi öğrenen ve bilgiye yeni teknolojileri kullanarak ulaşabilen öğrencilerin yetiştirilmesi” etkinliğinin, daha düşük yaş grubundaki öğretmenler tarafından “az” düzeyde gerçekleştiğinin belirtilmesi oldukça manidardır.¹⁹¹

Öğretmenlerin tecrübelerindeki artışa paralel olarak eğitimin nasıl bir akış içinde olması gerektiğini daha iyi bilmesi, iyi bir öğretmende bulunması gereken özelliklere daha fazla hâkim olmaları olabilir.

¹⁹⁰ Gülsoy R.G., *İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007. s.108.

¹⁹¹ Türkmen, Ö., *a.g.t.* s.142.

Tablo 15. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre “Kurumumuz Öğretmenlerin Sürekli Gelişimini Sağlamak İçin Gerekli Eğitimleri Sağlamaktadır.” İfadesine İlişkin Algılarının Ortalamaları

Faktör 31	Yaş	N	\bar{X}	S.s.	F	p.
Kurumumuz öğretmenlerin gelişimini sağlamak için eğitimleri sağlamaktadır.	21 – 30 yaş	50	3,24	1,153	1,828	,143
	sürekli31-40 yaş gerekli	106	3,34	1,129		
	41-50 yaş	52	3,19	1,314		
	51 ve üzeri yaş	28	2,75	1,236		

Tablo 15 incelendiğinde “Kurumumuz öğretmenlerin sürekli gelişimini sağlamak için gerekli eğitimleri sağlamaktadır.” İfadesi için 21-30 yaş arası bireylerin katılım düzeyi 3,24 iken, 31-40 yaş arası bireylerin katılım düzeyi 3,34, 41-50 yaş arası bireylerin katılım düzeyi 3,19, 51 yaş ve üzeri katılım düzeyi 2,75’ dir. Uygulanan analiz sonucu, yaş grupları arasında ifadeye katılım bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (f: 2,497, $p>0,05$). Yaş grupları kurumun öğretmenlerin sürekli gelişimini sağlamak için gerekli eğitimleri sağlaması konusunda kararsız düşünmektedirler. Yapılan analizler sonucu H_2 hipotezi reddedilmiştir.

H₃: Öğrenim durumuna göre öğretmenler arasında rekabet ortamının oluşturulmasının öğretmenlerin başarısını olumlu yönde etkiler.

Öğrenim değişkenine göre öğretmenler arasında rekabet ortamının oluşturulmasının öğretmenlerin başarısını etkilemesine yönelik hipotezinin test edilmesi için öğrenim değişkeni ile ilgili ifadeler analiz edilmiştir. İfadelerin öğrenim değişkenine göre algı puanları arasındaki farklılığı belirlemek için ANOVA analizi yapılmıştır.

Tablo 16. Katılımcıların Öğrenim Değişkenine Göre “Çalışanlar Arasında Rekabet Ortamının Oluşturulmasının Öğretmenlerin Başarısını Etkiler” İfadesine İlişkin Algılarının Ortalamaları

Faktör 15	Öğrenim	N	\bar{X}	S.s.	F	p.
Çalışanlar arasında rekabet ortamının oluşturulması öğretmenlerin başarısını olumlu yönde etkiler.	Ön Lisans	14	2,86	1,562	4,856	,009
	Lisans	210	2,57	1,290		
	Yüksek Lisans	12	3,75	1,288		

Tablo 16 incelendiğinde “Çalışanlar arasında rekabet ortamının oluşturulması onların başarısını olumlu yönde etkiler.” İfadesi için Önlisans mezunu bireylerin katılım düzeyi 2,86 iken, lisans mezunu bireylerin katılım düzeyi 2,57, yüksek lisans mezunu bireylerin katılım düzeyi 3,75’dir. Uygulanan Analiz sonucu, öğrenim grupları arasında ifadeye katılım bakımından anlamlı farklılık bulunmuştur (f: 4,856, p>0,05).

“Çalışanlar arasında rekabet ortamının oluşturulması onların başarısını olumlu yönde etkiler.” maddesinde öğrenim değişkenine göre gruplar arasındaki farklılığın kaynağını belirlemek için Scheffe Testi yapılmıştır.

Tablo 17. Katılımcıların Öğrenim Değişkenine Göre Toplam Kalite Yönetimi İfadelerine İlişkin Algıları (Scheffe Testi)

Faktör 15	(I)Öğrenim Durumunuz	(J)Öğrenim Durumunuz	Ortalama Farkı(I-J)	P
Çalışanlar arasında rekabet ortamının oluşturulması öğretmenlerin başarısını olumlu yönde etkiler.	Lisans	Yüksek Lisans	-1,183*	,010

* p < 0.05

Tablo 17 incelendiğinde “Çalışanlar arasında rekabet ortamının oluşturulması onların başarısını olumlu yönde etkiler” ifadesine yüksek lisans eğitime sahip bireyler lisans eğitimine sahip bireylere nazaran anlamlı olarak yüksek ortalamaya

sahiptir. Yüksek lisans mezunu bireyler rekabet ortamının yararlı etkisinin olduğunu düşünmektedir. Alınan eğitimin düzeyi arttıkça rekabete verilen önemin arttığı görülmüştür. Yapılan analizler sonucu H₃ analizi reddedilmiştir.

H₄: Mezuniyet derecesine göre öğretmenler yaptığı işin eğitimlerine, yeteneklerine ve kişisel özelliklerine uygun olduğunu düşünmektedir.

Mezuniyet derecesine göre öğretmenler yaptığı işin eğitimlerine, yeteneklerine ve kişisel özelliklerine uygun olduğunu düşündüğü hipotezinin test edilmesi için mezuniyet değişkeni ile ilgili ifadeler analiz edilmiştir. İfadelerin mezuniyet değişkenine göre algı puanları arasındaki farklılığı belirlemek için ANOVA analizi yapılmıştır.

Tablo 18. Katılımcıların, Mezuniyet Değişkenine Göre “Yaptığım İş, Eğitimime, Yeteneklerime Ve Kişisel Özelliklerime Uygundur.” İfadesine İlişkin Görüşleri

Faktör 30	Mezuniyet	N	\bar{X}	S.s.	F	p.
Yaptığım iş, eğitimime, yeteneklerime ve kişisel özelliklerime uygundur.	Eğitim Enstitüsü	14	2,14	1,292	4,577	,001
	Eğitim Fakültesi	172	3,12	1,161		
	Fen-Edebiyat Fak.	18	3,33	1,138		
	İlahiyat Fak	24	3,46	1,021		
	Diğer	8	2,13	1,246		

Tablo 18 incelendiğinde “Yaptığım iş, eğitimime, yeteneklerime ve kişisel özelliklerime uygundur.” İfadesi için Eğitim Enstitüsü mezunu bireylerin katılım düzeyi 2,14 iken, Eğitim Fakültesi mezunu bireylerin katılım düzeyi 3,12, Fen-Edebiyat Fakültesi Mezunu bireylerin katılım düzeyi 3,33, İlahiyat Fakültesi mezunu bireylerin katılım düzeyi 3,46 ve diğer fakültelerden mezun olan bireylerin katılım düzeyi 2,13’ tür. Uygulanan Analiz sonucu, mezuniyet değişkenine göre katılım bakımından anlamlı farklılık bulunmuştur. (f: 4,577, p<0,05). Farklılığın kaynağını belirlemek için Scheffe Testi yapılmıştır.

Tablo 19. Katılımcıların Mezuniyet Değişkenine Göre Toplam Kalite Yönetimi İfadelerine İlişkin Algıları (Scheffe Testi)

Faktör 30	(I)Mezuniyet Durumunuz	(J)Mezuniyet Durumunuz	Ortalama Farkı(I-J)	P
Yaptığım iş, eğitimime, yeteneklerime ve özelliklerime uygundur.	Eğitim Enstitüsü	İlahiyat Fak	-1,315*	,024

Tablo 19 incelendiğinde “Yaptığım iş, eğitimime, yeteneklerime ve kişisel özelliklerime uygundur” ifadesinde ilahiyat fakültesi mezunu bireyler eğitim enstitüsü bireylere göre anlamlı olarak yüksek ortalamaya sahiptir.

Eğitim fakültesi mezunu bireyler diğer fakülte mezunu bireylere göre anlamlı olarak yüksek görüşe sahiptir. Yapılan analizler sonucu H₄ hipotezi reddedilmiştir.

Türkmen(2006) yaptığı çalışmada, öğretmenlerin mezun oldukları kuruma göre düşüncelerindeki farklılığa bakıldığında eğitim fakültesi ve fen-edebiyat fakültesi mezunlarının düşüncelerinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı ortaya çıkmıştır.¹⁹²

H₅: Meslekteki süreye göre öğretmenler eğitimde toplam kalite yönetimi uygulamasını gerekli bulmaktadır.

Kıdem değişkenine göre katılımcıların öğretmenler eğitimde toplam kalite yönetimi uygulamasını gerekli bulduğu hipotezinin test edilmesi için kıdem değişkeni ile ilgili ifadeler analiz edilmiştir. İfadelerin kıdem değişkenine göre algı puanları arasındaki farklılığı belirlemek için ANOVA analizi yapılmıştır.

¹⁹² Türkmen, Ö., a.g.t., s.130.

Tablo 20. Katılımcıların, Kıdem Değişkenine Göre “Toplam Kalite Yönetimini İşimin Verimliliğini Artıracak Bir Araç Olarak Görüyor ve Uyguluyorum.” Sorusuna İlişkin Görüşleri

Faktör 11	Kıdem	N	\bar{X}	S.s.	F	p.
Toplam kalite yönetimini işimin verimliliğini artıracak bir araç olarak görüyor ve uyguluyorum.	5 yıl altı	36	3,17	1,108	1,364	,247
	6-10 yıl	76	3,42	,883		
	11-15 yıl	48	3,44	1,183		
	16-20 yıl	38	3,00	1,115		
	21 yıl üzeri	38	3,37	1,172		

Tablo 20 incelendiğinde “Toplam Kalite Yönetimini işimin verimliliğini artıracak bir araç olarak görüyor ve uyguluyorum.” İfadesi için 5 yıl ve altı kıdeme sahip bireylerin katılım düzeyi 3,17 iken, 6-10 yıl arası kıdeme sahip bireylerin katılım düzeyi 3,42, 11-15 yıl arası kıdeme sahip bireylerin katılım düzeyi 3,44, 16-20 yıl arası kıdeme sahip bireylerin katılım düzeyi 3,00', 21 ve üzeri kıdeme sahip bireylerin katılım düzeyi 3,37'dir. Uygulanan Analiz sonucu, kıdem grupları arasında ifadeye katılım bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (f: 1,364, p>0,05). Kıdem grupları, Toplam Kalite Yönetimini işimin verimliliğini artıracak bir araç olarak görüyor ve uyguluyorum konusunda kararsız düşünmektedirler.

Tablo 21. Katılımcıların, Kıdem Değişkenine Göre “Eğitimde “Toplam Kalite Yönetimi” Uygulamasını Gerekli Buluyorum.” İfadesine İlişkin Görüşleri

Faktör 24	Kıdem	N	\bar{X}	S.s.	F	p.
Eğitimde “Toplam Kalite Yönetimi” uygulamasını gerekli buluyorum.	5 yıl altı	36	3,78	1,124	1,752	,139
	6-10 yıl	76	3,76	,781		
	11-15 yıl	48	4,00	1,130		
	16-20 yıl	38	3,42	1,200		
	21 yıl üzeri	38	3,82	,982		

Tablo 21 incelendiğinde “Eğitimde “Toplam Kalite Yönetimi” Uygulamasını Gerekli Buluyorum.” İfadesi için 5 yıl altı kıdeme sahip bireylerin katılım düzeyi 3,78 iken, 6-10 yıl arası kıdeme sahip bireylerin katılım düzeyi 3,76 iken 11-15 yıl arası kıdeme sahip bireylerin katılım düzeyi 4,00 iken, 16-20 yıl arası kıdeme sahip bireylerin katılım düzeyi 3,42' iken 21 ve üzeri kıdeme sahip bireylerin katılım düzeyi 3,82' dir. Uygulanan analiz sonucu, kıdem grupları arasında ifadeye katılım bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır (f: 1,732, p>0,05). Buna göre H₅ hipotezi reddedilmiştir.

BÖLÜM V

5.SONUÇ VE ÖNERİLER

TKY insana saygıyı ön planda tutan, yaşam kalitesini iyileştirmeye çalışan bir yönetim anlayışı olarak MEB’na yeni değerler kazandırabilecek bir yönetim felsefesidir. Bu nedenle MEB 1999 yılından beri merkez ve taşra teşkilatında TKY çalışmalarına başlamıştır. Ancak TKY’den beklenen başarının görülebilmesi için uzun vadede kurum kültürünün değişmesi ve gelişmesi gerekmektedir.

Araştırmada bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar şunlardır:

Katılımcıların Toplam Kalite Yönetimi ifadelerine ilişkin algı puanlarına baktığımızda en yüksek görüş “Yaptığım iş, eğitimime, yeteneklerime ve kişisel özelliklerime uygundur” ifadesine aittir. Öğretmenler öğretmenlik mesleğine yönelik olarak kendilerini yeterli bulmaktadırlar. Bunun yanı sıra öğretmenler yaptıkları işten memnun olduklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin memnuniyetlerinin gözle görülür şekilde yüksek olması eğitim açısından olumlu bir sonuç olarak görülmektedir. Bunu “Eğitim kurumlarında da TKY ilkelerinin uygulanması gerekmektedir” ifadesi takip etmektedir. Öğretmenler okullarda TKY’ye yönelik çalışmalarının yapılmasını istemekle TKY konusunda olumlu düşüncelere sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bunu “Çalıştığım okulda proje çalışmalarının yapılmasının sistemin gelişmesine faydalı olacağını düşünüyorum” ifadesi takip etmektedir.

Aynı zamanda katılımcılar “Eğitim kurumumuzda, TKY ile ilgili seminer konferans, hizmet içi eğitim çalışmaları yeterli seviyede düzenlenmektedir” ifadesine düşük oranda katılmışlardır. Böylece eğitim kurumlarında daha fazla TKY konulu çalışmalara ve etkinliklere yer verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca katılımcılar “Kurumumuzda üst yönetim, verimli ve başarılı öğretmenleri her zaman ödüllendirmektedir” ifadesine düşük puan vererek kurumlarda ödüllendirme sisteminin eksik olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte “Öğrencilerin gelişimi

için çevrenin ve ailelerin desteğini yeterince alıyorum” ifadesine düşük puan vererek çevre ve aile desteğinin yeterli olmadığını belirtmişlerdir.

Hipotezleri doğrulamaya yönelik analizlerin sonuçları:

- Okulda görev yapan erkek ve kadınlar arasında “Okulumuzda yönetici, öğretmen, öğrenci ve veliler arasında etkin bir iletişim vardır” düşüncesinde farklılık yoktur. Ayrıca kadın ve erkekler okuldaki eğitim grupları arasında etkin iletişim olduğu konusunda kararsız kalmışlardır.

- Erkek ve kadınların “Öğrencilerin gelişimi için çevrenin ve ailelerin desteğini yeterince alıyorum” ifadesine yönelik algısında anlamlı farklılık yoktur. Her iki grubun konu hakkındaki görüşü benzerdir. Kadın ve erkek öğretmenler öğrencilerin gelişimi konusunda aile desteğinin yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Aile desteğinin yeterli olmaması TKY uygulanmasının önemli bir kısmının eksik olmasına sebebiyet vermektedir.

- Yaş değişkenine göre “Okulumda öğretmenlerin kendilerini geliştirebilmeleri için gerekli bütün imkânlar sağlanır” ifadesinde gruplar arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Gruplar okuldaki öğretmenlerin kendini geliştirme imkânların sağlanmasına orta düzeyde katılmaktadır. Öğretmenlerin gelişimine katkıda bulunmak okul yönetiminin kurallarla belirtilmeyen fakat tüm grupları etkileyen önemli bir adımdır. Çünkü öğretmen öğrencilerle, okul idaresi ve veliler ile doğrudan iletişim halindedir. Öğretmenlerin kendilerini geliştirebilmeleri için gerekli imkanların tanınması eğitim kalitesi açısından önemli bir etkidir. Öğretmenlerin “Eğitim sistemimizin bugünkü yapısı gelişime açıktır” ifadesine katılım yüksek değildir. Eğitim sisteminde gerekirse yeni düzenlemelerin yapılması gerekir. Çünkü okullarda yapılan iyileştirmelere rağmen bunu desteklemeyen bir eğitim sisteminin olması, yapılan iyileştirmelerin uygulanması konusunda zorluklar yaşanacağı aşikârdır. Katılımcılar okulda gelişmenin sonu olmadığı fikrine ise fazla katılmamışlardır. Tüm yaş grupları kurumun öğretmenlerin sürekli gelişimini sağlamak için gerekli eğitimleri sağlaması konusunda kararsız düşünmektedirler.

- 41-50 yaş grubu kurumlarının teknolojik gelişmeleri takip etmelerine imkân tanıdığını düşünmektedir. Özellikle 51 yaş üzeri bireylere göre daha yüksek

oranda teknolojik geliřmeleri takip edebildiklerini belirtmiřlerdir. Ayrıca daha genç yařa sahip olan bireyler de 41-50 yař grubuna göre olumsuz dūřunmaktadır.

- Öğrenim değişkenine göre “Çalışanlar arasında rekabet ortamının oluşturulması onların başarısını olumlu yönde etkiler” ifadesinde lisans eğitime sahip bireyler yüksek lisans eğitime sahip bireylerden anlamlı olarak düşük ortalamaya sahiptir. Eğitim seviyesi arttıkça toplam kalite yönetiminin okulda uygulandığına yönelik görüşler artmaktadır. Ayrıca yüksek lisans mezunu öğretmenlerinin rekabet ortamının faydalı olduğu görüşünde olmaları farkındalıklarının arttığını düşündürmektedir.

- Mezuniyet değişkenine göre “Yaptığım iş, eğitimime, yeteneklerime ve kişisel özelliklerime uygundur” ifadesinde ilahiyat fakültesi mezunu bireyler eğitim enstitüsü mezunu bireylere göre anlamlı olarak yüksek ortalamaya sahiptir. İlahiyat fakültesi mezunu bireyler yaptıkları işi kendilerine uygun bulmaktadır.

- Kıdem değişkenine göre “Toplam kalite yönetimini işimin verimliliğini artıracak bir araç olarak görüyor ve uyguluyorum.” En yüksek ortalama 11-15 yıl arasındır. En düşük katılım ise 5 yıl ve altı bireylerdir. Tecrübesi daha az olan öğretmenler toplam kalite yönetimini uygulamakta kendilerini yeterli görmemektedir. Kıdem artıkça Toplam kalite yönetimine olumlu bakış artmakta fakat 15 yıldan sonra yine düşmektedir.

Çalışmayla ilgili elde edilen sonuçlar ve taranan literatüre dayalı öneriler aşağıdaki şekildedir;

- Okullarda TKY ilkerlerinin daha fazla uygulanmasına yer verilmesi gerekmektedir.
- Okullarda TKY ile ilgili seminer konferans, hizmet içi eğitim çalışmalarına daha fazla yer verilmelidir.
- Okullarda ödüllendirme sistemlerine daha fazla yer verilmelidir.
- Okulların çevre ve ailelere ilişkisi güçlendirilmeli bu doğrultuda ailelere ve çevreye seminerler ve tanıtımlara yer verilmelidir.

- Okul yöneticilerinin ve çalışanlarının görevlerinden memnuniyetlerini artırmak için özlük haklarında iyileştirmelere gidilebilir.
- Üniversitelerin öğretmen yetiştiren bölümlerinde ve eğitim yönetim alanında eğitim veren lisansüstü programlarında Toplam Kalite Yönetimine yönelik dersler verilmelidir.
- Belirli yerleşim merkezlerinde pilot uygulamaya gidilerek çevre bilgilendirilmesi arttırabilir.
- Bu araştırma farklı tip okullarda tekrarlanabilir.
- Yönetim anlayışında daha katılımcı yaklaşım sergilenebilir.
- Ailelerin okul işleyişine katılımı sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Academic Search Elite, (1992), *The Quality Revolution in Education. Educational Leadership*, Vol.50, Issue 3, November.
- Açıkalin, A. (2002), *İnsan Kaynağının Geliştirilmesi*. Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- Aguayo, R. ve Dr. Deming (1994), *Japonlara Kaliteyi Öğreten Amerikalı*, Çeviren: Kaan Tunçbilek, İstanbul: Form Yayınları.
- Aktan C. C. (1999), *2000'li Yıllarda Yönetim Teknikleri: 3 İnsan Mühendisliği*. İstanbul: TÜGİAD Yayınları.
- Akın, Ö.(2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan*, Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Aksu, M. (2002). *Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ankara Sanayi Odası Aylık Yayın Organı, (1999). *Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektöründe Uygulanması ve Karşılaşılan Sorunlar*, Aralık.
- Arcaro, J.S.(1995). *Quality in Education An Implementation Handbook*. St. Luice Press, Delray Beach.
- Balcı, A. (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bademci, V. (2001). *Türkiye'de Okullar Ne İşe Yarar?(2. Baskı)*. Ankara: Alp Yayınları
- Bekiyev, M. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi ve İşletmelerin Rekabet Gücüne Etkileri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Bolat, T. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Bonstingl, J. J. (1996). *School Of Quality*, Association for Supervision and Curriculum Development. Virginia.

- Bozdemir, E. (2010), *Rekabet Üstünlüğü Açısından Hedef ve Kaizen Maliyetleme Yöntemlerinin Türk Otomotiv Sektöründe Uygulanabilirlik Düzeyinin İncelenmesi*, Yayınlanmış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. (13. baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bush, Tony, and John, (1994). *West-Burnham, Eds. The principles Of Educational Management*. Prentice Hall.
- Büyüköztürk, Ş. (2004). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Cafoğlu, Z. (1996). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı Yayınları.
- Çakıl, R., Z. (2006). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi - İstanbul İlçe Milli Eğitim Yöneticilerinin Eğitimde Kaliteyi Algılayış Düzeyleri*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, İstanbul Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. (2. baskı). Ankara: Pegem A Yayınları.
- Çetin, C. ve Akın, B. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*, İstanbul. Beta Yayınları.
- Çetin, K. (2002), Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Temel Unsurları. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı 155-156.
- Çetinkaya, A. ve Nur ve Diğerleri (2002). *Müfredat Laboratuvar Okulları Modeli*. Ankara: TC, MEB Yayınları.
- Çukurçayır, M. Akif (2002), “Personel Yönetiminde Değişen Anlayışlar ve Yerel Yönetimler”, *Türk İdare Dergisi*, Cilt 74, Sayı 437. ss.157-167.
- Dalbay, Ö. (1999), “Kamu Yönetiminde Müşteri Odaklı Misyon ve Vizyon”, **Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi**, TODAİE Yayını, Ankara.

- Dedhia, N. S. (2001). Global Perspectives on Quality. *Total Quality Management*, 12(6), 657-668.
- Deming, W.E. (1998) *Krizden Çıkış*, Kalder Kalite Derneği, İstanbul.
- Demirkan, M.(1997). *Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri*, Sakarya: Değişim Yayınları.
- Demirkaya, D. G. (2001). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, **HİE/ Eğitim Teknolojileri Formatörleri Semineri**, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Doğan, E. (2002). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Dinçer, O. (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Timaş Yayıncılık, İstanbul.
- Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (2011) Tez Yazım Kılavuzu. http://sobe.duzce.edu.tr/Dokumanlar/41854ad6-f0a5-4e10-b647508af7390bbb_tezyazimkilavuzu.pdf. Adresinden 17.11.2015 tarihinde alınmıştır.
- Elif, İ. (1999). *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.
- Ensari, H. (2003). *21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*. (4. baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdem, M. (2000). Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Sağlayacağı Yararlar. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, Ankara: Mart.
- Erdinç, H. S. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi Yönünden Müfredat Laboratuvar Okulları ve Diğer Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Nitelikleri İle Okula Yönelik Tutumları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Erkul, H. (1998), *Yatılı Bölge İlköğretim Okullarında Yönetim Sorunları ve Toplam Kalite*, Kamu Yönetimi Ulusal Kongresi, Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.
- Erol, R. (1999). Taughi Kalite Felsefesi. *Kalite Derneği Dergisi*,(1), ss, 10(11).
- Evans, J. R. And William, M. L, (1993), *The Management And Control Of Quality*, Second Edition, London, West Publishing Company,
- Feigenbaum, A.V. (1983), *Total Quality Control*, New York, McGraw-Hill,
- Flood Robert Louis (1993), *Beyond TQM John Wiley & Sons Publishing*
- Gerto, S. (1997), *Modern Management*. Seventh Edition, Prentice Hall Upper Saddle River Press, Usa.
- Goldberg, J. S., ve Cole, B. R. (2002). Quality Management In Education: Building Excellence And Equity In Student Performance. *Quality Management Journal*, 9 (4). 8-22.
- Güçlü, N., & Gülbahar, B. (2006). Türk Eğitim Sisteminde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13).
- Gülsoy R. G., (2007) *İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürel, H.(1998). *Eğitimde Toplam Kalite ve Uygulamadan Örnekler*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürsoy, H. ve Büyükbaş, N. (2002). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Kuram ve Uygulama*. Elazığ. MEM.
- Haas, H. ve Tamarkin, B. (2000). *İnsan Lider Doğmaz*. (2. baskı). Ankara: Beyaz Yayınları.

- Halis, M. (2000). *Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri ve ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Hank, R.,(1998). *Benchmarking Your Plant Against TQM*, Best Practices Plants, Quality Progress.
- Hergüner, G., Eğitimde Toplam Kalite Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar, *Eğitim Yönetimi Dergisi*. Kış Sayısı 4(13), 1998, s.11-22.
- Imai, M. (1994). *Kaizen, Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*. İstanbul: Birisa Yayınları.
- Irwin , Richard D., (1990). *The Ernst And Young Quality Improvement Consulting Group*. Total Quality.
- Joseph M. Juran ve Frank, M.Gryna (1998). *Quality Planning And Analysis*, Harper.
- Juran, J. M. (1988). *Juran's Quality Control Handbook*. 4 th Edition, Gryna, F.M. Singapore Mcgraw-Hill Book Company.
- Karslı, M, D., “Teknik Eğitimin Yönetimi ve Kalite”, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı:2, Pegem A Yayınları., Ankara-1997
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kavrakoğlu, İ. (1993). *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Kalder Yayınları.
- Kaymaz, F. N., (2002), *Toplam Kalite Yönetiminin Eğitime Uygulanabilirliği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Kazan, H., Demirel, Y., (2002); Toplam Kalite Yönetimi'nin İşletmelere Sağladığı Üstünlükler, *KalDER Forum*, Yıl: 2, Sayı: 7, Temmuz-Ağustos-Eylül.

KESK (Kamu Emekçileri Sendikaları Kurumu). (2002). *Kamuda Esnek Çalışma ve Toplam Kalite Yönetimi*, Eğitim Dizisi 10. Ankara Berdan Matbaacılık Milli Eğitim Bakanlığı MLO Uygulama Kitabı, Ankara: MEB Basımevi.

Köksal, H. (1998). *Kalite Okullarına Geçişte TKY*. Dünya Yayınları.

Köycü, N. (2001). *Eğitim Yöneticiliğine Hazırlanma ve Yetişme Rehberi* (1. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Kurt, C. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Maddelere İlişkin Öğretmen Görüşleri ve Çeşitli Bireysel Değişkenlere Göre İncelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Kovancı, A. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl ?*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Mahiroğlu, A., & Buluç, B. (1999). Eğitimde Toplum Kalite Yönetimi ve Kalite Yönetiminin Araçları. *Politeknik Dergisi*, 2(1), 53-61.

Marangoz, C. (2003). Avrupa Birliği Yolunda Üniversitelerimiz (Panel), Avrupa Birliği Ülkelerinde Üniversite Yönetimi ve Yeni Yönelimler. *Türk Fizyolojik Bilimler Derneği 28. Ulusal Kongresi, Bildiri Özetleri*, Sayfa 19, 01-05 Eylül, Ankara. <http://bilimpolitikasi.tripod.com/Konular/avrupa.htm>. adresinden 17 Ocak 2015 tarihinde alınmıştır.

MEB (Milli Eğitim Bakanlığı). (1998). Eğitimde Süreçlerin Yönetimi. *YÖDGED Bülteni*, Sayı:14, Aralık.

MEB (Milli Eğitim Bakanlığı). (2012). *Eğitimde Toplam Kalite Uygulamaları Çalışma Grubu*. <http://sgb.meb.gov.tr/www/kalite-calisma-grubu/icerik/61> adresinden 7 Ocak 2015 tarihinde alınmıştır.

MEB (Milli Eğitim Bakanlığı), (1999). Müfredat Laboratuvar Okullar MLO Modeli. Ankara.

- MEB (Milli Eğitim Bakanlığı), (1999). *Okul Gelişim Modeli: Planlı Okul Gelişimi*, Ankara: Milli Eğitim Basımevi,
- MEB (Milli Eğitim Bakanlığı). (1999). Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi, *Tebliğler Dergisi*: Kasım 1999/2506
- MEB (Milli Eğitim Bakanlığı). (2001). Problem Çözme Teknikleri. İşsever, C. ve Diğerleri, Endüstriyel Teknik Öğretimde Toplam Kalite 9, s.54, Ankara: Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü.
- MEB (Milli Eğitim Bakanlığı). (2002), Eğitim Örgütünün Yönetimi ve Denetimi. <http://www.meb.gov.tr/Stats/Apk2002/10.htm> 5 Ocak 2015 alınmıştır
- MEB (Milli Eğitim Bakanlığı), (2005), *Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı*, Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- MEB (Milli Eğitim Bakanlığı). (2015). TKY Rapor Hazırlama Kılavuzu. http://mebk12.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/58/07/706613/icerikler/meb-tky-rapor-hazrlama-klavuzu_1046816. Adresinden 7 Ocak 2015 tarihinde alınmıştır.
- MEB (Milli Eğitim Bakanlığı). (2014). *2013-2014 Eğitim-Öğretim Yılı MEB Eğitimde Kalite Yönetim Sistemi Ödül Takvimi*. <http://www.meb.gov.tr/tky/?CHK=0a8fe60e172630a38d4356121470e552> adresinden 13 Ocak 2015 tarihinde alınmıştır.
- Miyauchi, I., (1999). *Japonya'da Kalite Yönetimi*. No: 301, 12. İstanbul: MESS Yayınları,
- Muluk, F. Zehra, E. Burcu, N. Danacıoğlu. (2000). *Türkiye'de Kalite Olgusunun Gelişimi*. Ankara: Kal-Der Yayınları.

- Ocaklı, V. (2006). *İlköğretim Okullarındaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Öğretmenlerin Güçlendirilmesine Etkilerinin; Öğretmenlerin Algılarına Göre Araştırılması*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Okutan, M. (1999). Toplam Kalite Yönetimi ve Okul Yönetimine Uygulanışı”. *Yaşadıkça Eğitim*. 2(37), 53-68.
- Ortiz, P., Jesus ve Javier G., Benito- Jesus G.(2006). *Total Quality Management As A Forerunner of Business Innovation Capability*. Technovation, Vol:26.
- Özdemir, S. (1998). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem Yayıncılık Ltd. Şti.
- Özdemir, S. M. (2005). Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Uygulamalarını Olumsuz Etkileyen Etmenler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3).
- Özen, Ş.(2000). *Kurumsal Kuram Işığında TKY’ nin Türkiye’de, Yayılım Sürecinin Dinamikleri*. **8. Uluslararası Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Nevşehir.
- Özer, M. A.(2012). Bir Modern Yönetim Tekniği Olarak Algılama Yönetimi ve İç Güvenlik Hizmetleri. *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*. Sayı:33 ss.147-180.
- Özveren, M. (1997). Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar, Ankara. Alfa.
- Özveren, M. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar*. Ankara: Alfa Yayınları.
- Pakdil, F. (2004). Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Derleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 171.
- Peker, Ö. (1994). Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği. *Amme idaresi Dergisi*. Haziran sayısı, 2(27), 63-78.

- Rao, A. (Ed.). (1996). *Total Quality Management: A Cross Functional Perspective*. John Wiley & Sons Incorporated.
- Runstusanatham, J. And John, D. (1994). *Training For Effective Continuous Quality Improvement*. Quality Progress, December.
- Sallis, E. (1993). *Total Quality Management in Education*. Kagon Page, London.
- Saran, U. (2001). Küresel Değişim Dinamiklerinin Kamu Yönetimi Alanındaki Etkileri. *Türk İdare Dergisi*, 73(433), 38-51.
- Sevim, A.(1999). *Toplam Kalite Yönetimi Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyet Sisteminin Kurulması ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış doktora tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Şen, H. Ş., & Erişen, Y. (2002). Öğretmen Yetiştiren Kurumlarda Öğretim Elemanlarının Etkili Öğretmenlik Özellikleri. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(1).
- Şimşek, M. (1998). *Kalite Yönetimi*. İstanbul, Marmara Üniversitesi Yayını.
- Şimşek, M. (2000). *Maddelarla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri*, İstanbul, Alfa Basım Yayım.
- Şimşek, M.(2001). *Toplam Kalite Yönetim*, İstanbul, Alfa Yayınları.
- Şimşek, M. Şerif (2005). *İşletme Bilimlerine Giriş*. 12. Baskı, (Yky). Konya.
- Şişman, M. (1998). Toplam Kalite Yönetiminin Okula Uygulanması. Kamu Yönetiminde Kalite. **I. Ulusal Kongresi**. 26-27 Mayıs. Ankara.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2001). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taş, A., Çelik, K., & Tomul, E. (2007). Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları. *1. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:22, 85-98.

- Temel, A. (1999). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. *Milli Eğitim*, 149, 48-50.
http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/144/temel.htm
 adresinden 3 Ocak 2015 tarihinde alınmıştır.
- Trengold,, R, (1991).*Çağdaş Çalışma Düzeninde Kişiler Arası İlişkiler*, İstanbul, Yaprak Yayınları.
- Türkmen, Ö. (2006). *İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Müdür Ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Ünal, S. (1998) *Eğitim Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetiminin Öğeleri ve Uygulamada Karşılaşılan Engeller*, **1. Ulusal Kalite Kongresi**, İstanbul, Tüsiad-Kalder Yayınları.
- Ürkmez, G. (2002), *Toplam Kalite Yönetimi İlköğretim Okullarındaki Eğitim Programlarına Uygulanabilirliği*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya.
- Yağız, Ö. (1997). Yüksek Öğretim Kurumları ve Toplam Kalite Yönetimi. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 24(2), 257-293.
- Yaman Ş., (2006). *Ortaöğretim Kurumlarında Yürütülen Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Yönetici Ve Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Yenersoy, G.(1999). *Toplam Kalite Yönetimi*. 1. Basım, İstanbul, Rota Yayıncılık.
- Yıldırım, H. Ali.(2002). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi* (1.Baskı).Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Zink, K. J., & Schmidt, A. (1998). Practice And Implementation of Self-Assessment. *International Journal of Quality Science*, 3(2), 147-170.

EKLER

EK 1: Anket Formu

Sayın Meslektaşım;

Bu araştırma Düzce ilinde faaliyet gösteren Temel Eğitim Kurumlarındaki Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimini (TKY) algılama düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yapılmaktadır. Ankete verilecek cevaplar gizli tutulacak olup sonuçlar bilimsel çalışmada veri olarak kullanılacaktır.

Bu nedenle bilimsel çalışmaya katkıda bulunmanız için soruların tümünü içtenlikle ve samimi olarak cevaplandırmanız beklenilmektedir. İlginiz ve değerli katkılarınız için teşekkür ederiz.

Öğretmen
Yunus EMRESEZER
Yüksek Lisans Öğrencisi

Danışman
Doç. Dr. Enver BOZDEMİR
Düzce Üniversitesi

1. Cinsiyetiniz?

Bay Bayan

2. Yaşınız?

21-30 31-40 41-50 51-60 61 ve üstü

3. Öğrenim durumunuz?

Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

4. Mezuniyet durumunuz?

Eğitim Enstitüsü Eğitim Fak. Fen-Edebiyat Fak.

İlahiyat Fak. Diğer

5. Meslekte kaçınıcı yılınız?

1-5 6-10 11-15 16-20 21 ve üstü

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Kurumumuzda tüm çalışanların görev, yetki ve sorumluluk alanları net olarak belirlenmiştir.					
2. Okulumdaki yöneticiler, yeniliğe ve sürekli gelişime açık, bilgili, vizyon sahibi ve çevresiyle uyumludur.					
3. Okulumuzda yönetici, öğretmen, öğrenci ve veliler arasında etkin bir iletişim vardır.					
4. Eğitim kurumumuzda, TKY ile ilgili seminer konferans, hizmet içi eğitim çalışmaları yeterli seviyede düzenlenmektedir.					
5. Eğitim kurumlarında da TKY ilkelerinin uygulanması gerekmektedir.					
6. Okulumda TKY uygulamaları çerçevesinde kaynaklar etkili ve verimli kullanılır.					
7. Okulun eğitim ve öğretim değerleri, misyonu, vizyonu ve stratejik odak noktaları tüm çalışanlar tarafından paylaşılıyor.					
8. Okulumda öğrencilerin eğitim ve öğretim başarıları sürekli ölçülüp denetlenmektedir.					
9. Kurumumuzda üst yönetim, verimli ve başarılı öğretmenleri her zaman ödüllendirmektedir.					
10. Üst yöneticiler TKY ilkeleri doğrultusunda çalışanlarla birlikte hareket etmektedir.					
11. Toplam kalite yönetimini işimin verimliliğini artıracak bir araç olarak görüyor ve uyguluyorum.					
12. Kurumumuzda eğitimciler yeterince denetlenmektedir.					
13. Okulumuz eğitim çalışmalarını diğer ilgili tüm kesimlerle koordineli bir şekilde yürütmektedir.					
14. Milli Eğitim Bakanlığı ve İl Müdürlüğümüz öğretmenlerin yenilikçi girişimlerine destek vermektedir.					
15. Çalışanlar arasında rekabet ortamının oluşturulması onların başarısızlıklarını yansıtmada etkiler.					
16. Okulum iş dünyası ile iletişim ve işbirliği içinde faaliyet göstermektedir.					
17. Okulumuz genel olarak tüm öğrencilerimizi hayata hazırlayarak onlara gerekli bilgi ve becerileri kazandırmaktadır.					
18. Öğrencilerin gelişimi için çevrenin ve ailelerin desteğini yeterince alıyorum.					

19. Okulumda öğretmenlerin kendilerini geliştirebilmeleri için gerekli bütün imkânlar sağlanır.					
20. Kurum yöneticilerimiz kurumla ilgili tüm kararlarda öğretmenlerin görüşlerini, fikirlerini ve önerilerini dikkate alır.					
21. Okulumdan hizmet alanların istek, öneri ve şikayetleri önemsenerek en kısa sürede çözümlenmektedir.					
22. Eğitim sistemimizin bugünkü yapısı gelişime açıktır.					
23. Sunulan hizmetlerde hizmet alanların memnuniyeti ön planda tutulmaktadır.					
24. Eğitimde "Toplam Kalite Yönetimi" uygulamasını gerekli buluyorum.					
25. Çalıştığım okulda proje çalışmalarının yapılmasının sistemin gelişmesine faydalı olacağını düşünüyorum.					
26. Okulumuzda "gelişmenin sonu yoktur" inancı vardır.					
27. Kurumumuz teknolojik gelişmeleri takip edebilmemize imkan tanımaktadır.					
28. Okulumda kurumsal ve bireysel amaçlar arasında denge sağlanarak çalışanların iş doyumu göz önünde bulundurulur.					
29. Eğitim sistemimizin hedefleri, öğrenci, veli ve sektör beklentilerini karşılamak için sürekli iyileştirilmektedir.					
30. Yaptığım iş, eğitimime, yeteneklerime ve kişisel özelliklerime uygundur.					
31. Kurumumuz öğretmenlerin sürekli gelişimini sağlamak için gerekli eğitimleri sağlamaktadır.					