

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

MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİM KURUMLARINDA TOPLAM
KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Halise BÜTÜN

DÜZCE
HAZİRAN, 2015

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

MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİM KURUMLARINDA TOPLAM
KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Halise BÜTÜN

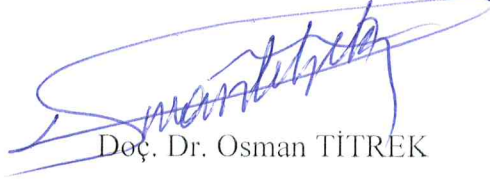
DANIŞMAN

Doç. Dr. Engin ASLANARGUN

DÜZCE
HAZİRAN, 2015

Sosyal Bilimler Enstitüsü M¼d¼rl¼g¼'ne,

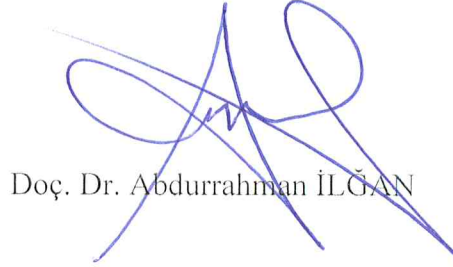
Halise B¼T¼N tarafından Doç. Dr. Engin ASLANARGUN'un danışmanlığında hazırlanan "Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Y¼netimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi" başlıklı çalışma j¼rimiz tarafından Toplam Kalite Y¼netimi Anabilim Dalında oy birliği /oy çokluğu ile Y¼KSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.



Doç. Dr. Osman TİTREK



Doç. Dr. Engin ASLANARGUN (Danışman)



Doç. Dr. Abdurrahman İLĖAN

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen ¼ęretim ¼yelerine ait olduğunu onaylıyorum.

22/06/2015

Doç. Dr. Mehmet Selami YILDIZ

Enstit¼ M¼d¼r¼

ÖNSÖZ

Uluslar rekabet, dünya ile bütünleşme, küreselleşme söylemlerinin arttığı bu tarihsel süreçte, ülkelerinin ve Miletlerin devamlılığı ancak bazı ulusal ve uluslar arası alanlarda varlık göstermeleri ve gelişme kaydetmeleri ile mümkün olmaktadır. Toplumun yeniden şekillendirilmenin aracı olan eğitim, bütün dünyada olduğu gibi ülkemizden de her dönem önemli değişim ve yeniliklerin sık uygulandığı bir alan olmuştur. 1999' dan itibaren fiilen toplam kalite yönetimi uygulamaları üzerinde çalışan MEB' a bağlı mesleki ve teknik eğitim kurumlarında toplam kalite yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi hakkında yapılmış bir araştırmadır.

Toplam kalite yönetimi çalışmalarını sürdürecektir olan okul/kurum lideri yani yöneticilerimizin uygulamalara bakış açıları ve yaşadıkları güçlüklerin tespiti çalışmaların geleceği açısından önemlidir. Bu konu ile ilgili yapılacak çalışma genel toplam kalite yönetimi uygulamaları ile ilgili bir fikir verecek ve çalışmalara ışık tutacaktır. Bu nedenle mesleki ve teknik eğitim kurumlarında görev yapan yönetici görüşleri bu araştırmada önemli görülmüştür.

Bu konuyu araştırmamda katkıları olan değerli hocam Doç. Dr. Engin ASLANARGUN' a, birlikte geçirebileceğimiz değerli ve güzel zamanlarını çalışmalarıma veren kıymetli aileme, araştırmaya katılan bütün yöneticilere en içten sevgi, saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Halise BÜTÜN

ÖZET

MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİM KURUMLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

BÜTÜN, Halise

Yüksek Lisans, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Engin ASLANARGUN

Haziran 2015, 131 Sayfa

Bu araştırmada Toplam Kalite Yönetiminin kurum ve kuruluşlarda uygulanması konusu ve tarihsel gelişimi ile eğitimde kalite anlayışı irdelenmiştir. Ayrıca eğitimde toplam kalite yönetimi (TKY) kapsamında mesleki ve teknik eğitim kurumlarında TKY uygulamasının nasıl anlaşılması ve uygulanması gerektiği, kurumlarda TKY ile ilgili çalışmalar yapıp yapılmadığı, uygulamada karşılaşılan sorunların neler olduğu üzerinde durulmuştur. Kurum yöneticileri ile yapılan görüşmeler ekte sunulmuştur.

Çalışmada özel işletmelerde kalite ve müşteri memnuniyetini baz alan yönetim biçiminin, mesleki ve teknik eğitim kurumlarında mevzuat dahilinde uygulanabileceğini ve bu bağlamda toplumda mesleki ve teknik eğitim alanında kaliteli ve kalifiye teknik eleman ihtiyacının en iyi biçimde karşılanabileceği savunulmaktadır. Eğitimde TKY, eğitimde TKY' nin yararları ve uygulanması incelenmiştir. Araştırmanın veri kaynağını mülakatlarla toplanan veriler oluşturmaktadır. Uygulama sonucunda çıkan sorunlar açıklanmış ve bunlara çözüm önerileri sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kalite, Toplam Kalite Yönetimi, Eğitim, Mesleki ve Teknik Eğitim

ABSTRACT**Evaluation Of The Total Quality Management Practice In Vocational And
Technical Educational Institution****BÜTÜN, Halise****Master Of Science, Department Of Total Quality Management****Supervisor: Assoc. Dr. Engin ASLANARGUN****June 2015, 131 pages**

In this study, the application of Total Quality Management in institutions and the historical development of it and the quality in education was studied. In addition the application and mantality of total quality management (TQM) in education invocational and technical education soot was examined.

The study claims and illustrates that this management type which is based upon quality in education and the satisfaction of customer intrading companies can be applied to vocational and technicians in the society would be fulfilled.

TQM in education, the advantages of TQM in education and applications were inquired. The souch of data acqired with interviews. The applicability of TQM in education was assessed.

Keywords: Quality, Total Quality Management, Education, Vocational And
Technical Education

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problemi.....	3
1.2. Araştırmanın Amacı.....	5
1.3. Araştırmanın Önemi.....	5
1.4. Tanımlar.....	5
İKİNCİ BÖLÜM.....	7
2. LİTERATÜR İNCELEMESİ.....	7
2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi.....	7
2.1.1. Kalite Hakkında Genel Bilgi Ve Tanımlar.....	7
2.1.2. Kalitenin Tarihsel Gelişimi.....	10
2.1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı Ve Felsefesi.....	12
2.1.4. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	16
2.1.5. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri.....	18
Müşteri Odaklılık.....	18
Sürekli Gelişme (İyileştirme).....	21
Tam Katılım Ve Takım Çalışması.....	22

Araştırma Ve Geliştirme (AR-GE).....	24
Liderlik.....	25
Sorun Çözme / Kalite İyileştirme Araçları.....	27
Örgüt Kültürü.....	28
Ölçüm Ve İstatistik.....	31
2.2. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi.....	31
2.2.1. Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması.....	32
2.2.2. Toplam Kalite Yönetimi Eğitim Kurumlarında Uygulanabilirliği.....	37
2.2.3. Deming' in 14 İlkesinin Eğitime Uygulanması.....	40
2.3. Mesleki Ve Teknik Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi.....	47
2.3.1. Mesleki Ve Teknik Eğitim Kurumlarının Tarihçesi, Günümüzdeki Yeri Ve Mevcut Durumu.....	47
2.3.2. Mesleki Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları.....	48
Mesleki ve Teknik Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalar.....	53
2.3.3. Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Getireceği Yararlar..	58
2.3.3.1. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Başarıya Ulaşmasındaki Engeller.....	61
Üst Yönetimden Yetersiz Destek.....	61
Hedeflerin Belirlenmesinde ve Paylaşımındaki Yetersizlik.....	61
Yönetimin ve Diğer Çalışanların Uyum Zorlukları.....	61
Araç Odaklı Olmak.....	62
Sorumluluk Almak ve Yetki Devretmekteki Yetersizlik.....	62
Sürekli Eğitim ve Gelişim Eksikliği.....	62
Ekip Çalışmasının Eksikliği.....	62
Üst Yönetimin Toplam Kalite Uygulamalarını Askıya Alma Eğilimi.....	63
Yönetici Eğitim Öğretmenlerinin Kendilerine Güvenlerinin Yetersizliği.....	63
Öğrencilerin Bireysel Farklılıkları.....	63

Öğrencilerin Sahip Olması Gereken Standartların Sayısal Olarak Belirlenmesi Zordur.....	63
Çalışanlardan Kaynaklanan Engeller.....	64
Toplam Kalite Yönetimi Etkinliklerinin ödülleriyle Desteklenmemesi.....	64
Yönetimin Algılama Hatası.....	64
Yönetimin Kendini Değiştirmeye Direnci.....	64
Süreçlerin Belirsizliği.....	65
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	67
3. Araştırma Yöntemi.....	67
3.1. Araştırmanın Modeli.....	67
3.1.1. Mülakat Türleri.....	68
3.2.Çalışma Grubu.....	68
3.3. Veri Toplama Aracı.....	71
3.4. Verilerin Toplanması.....	72
3.5. Verilerin Analizi.....	73
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	75
4. Bulgular Ve Yorumlar.....	75
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	97
KAYNAKÇA.....	106
EK: Araştırmada Yapılan Yönetici Görüşmeleri.....	113

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Eğitim Anlayışı İle Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Karşılaştırılması.....	39
Tablo 2: Toplam Kalite Yönetiminin Eğitimde Uygulama Aşamaları.....	40
Tablo 3: Okul Yöneticilerinin Kişisel Bilgilerine Ait Bulgular.....	71
Tablo 4: Verilerin Toplanması Sürecine İlişkin Bilgiler.....	73
Tablo 5: Yöneticilerin Kurumlarda TKY Uygulamalarına İlişkin Görüşleri.....	75
Tablo 6: TKY Kapsamında Kurumlarda Yapılan Uygulamalara İlişkin Bulgular.....	76
Tablo 7: Yöneticilerin TKY' nin Diğer Yönetim Anlayışlarından Farkına İlişkin Görüşleri.....	77
Tablo 8: Yöneticilerin Okuldaki İdareci ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi Faaliyetlerine Gönüllü Katılmasına İlişkin Görüşleri.....	78
Tablo 9: Okul Yöneticilerinin TKY Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Bulguları.....	80
Tablo 10: Yöneticilerin Veli ve Öğrenci Beklentilerini Dikkate Almalarına İlişkin Görüşleri.....	81
Tablo 11: Yöneticilerin Velilerin İsteklerine İlişkin Bulguları	82
Tablo 12: Yöneticilerin Öğrencilerin İsteklerine İlişkin Bulguları	83
Tablo 13: Yöneticilerin Okullarında İdareci ve Öğretmenlerle İyi Bir Takım Oluşturmalarına İlişkin Görüşleri.....	84
Tablo 14: Yöneticilerin Kurumlarındaki Takıma Bütün Öğretmenleri Dahil Edebilmelerine İlişkin Görüşler.....	86
Tablo 15: Okul Yöneticilerinin Nasıl Bir Yönetim Anlayışı Bulduğuna İlişkin Bulgular.....	86
Tablo 16: Çalışanlarınız ve Öğrencilerinize Ne Gibi Katkılar Sunabiliyorsunuz Sorusuna Verilen Cevaplara İlişkin Bulgular.....	88
Tablo 17: Yöneticilerin Kendi Gelişimleri İçin Neler Yaptıklarına İlişkin Bulgular.....	88

Tablo 18: Okul Yöneticilerinin Okullarında TKY Çalışmaları Yapılırken Sorunları Tespit Etmek Amacıyla Yaptıkları Çalışmalara İlişkin Bulgular.....	90
Tablo 19: Okul Yöneticilerinin Sorunları Nasıl Çözdüklerine İlişkin Bulgular	91
Tablo 20: Kaliteli Bir Kurum İçin Olmazsa Kavramlardan Biridir. Yöneticilerin Kurumlarında Kaliteyi İyileştirmek İçin Hangi Yöntemleri Kullandıklarına İlişkin Bulgular.....	92
Tablo 21: Okul Yöneticilerinin Okullarında Kaliteyi Arttırma Çalışmaları İlişkin Bulgular.....	93
Tablo 22: Okul Yöneticilerinin Okullarında Kurum Kültürü Algılarına İlişkin Bulgular.....	94
Tablo 23: Okul Yöneticilerinin Okullarında Kurum Kültürü Algılarına İlişkin Bulgular.....	96

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kalite Evi.....	9
Şekil 2: Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Tarihsel Değişimi.....	10
Şekil 3: Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Elemanları.....	12



BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

1900'lere kadar üretim yönlü bir yaklaşımın görüldüğü işletmelerde, ne üretilirse satılır anlayışıyla hareket edilmiş, talep daima arzdan fazla gerçekleştirilmiştir. Ancak 1950'lere gelindiğinde artan rekabet koşulları, pazarlanabilir ürün ve hizmetlerin üretilmesini zorunlu kılmıştır. Bu dönemde arz talepten fazla hale gelmiştir. 1960'lardan sonra oluşmaya başlayan küresel rekabet müşteriye daha bilinçli ve seçici bir hale getirmiştir. Piyasadaki çok çeşitli mal ve hizmetler arasından kalite ve uygun fiyatı olanlara talep artmaya başlamıştır.

1970'lerden itibaren dünyanın gündemine oturan kalite, Japonlara uluslararası alanda avantaj sağlayan bir araç haline gelmiştir. Tüketici istek ve ihtiyaçlarının merkeze alınarak üretildiği ürünler, daha çok talep edilir hale gelmiştir. Bu kavrama düşük maliyet, uluslararası rekabet ve hız kavramları da eklendiğinde başarıya ulaşmak daha çok mümkün olmaktadır. Gelişmiş toplumlar dünyadaki gelişmeleri takip ederek, değişmelerin gerisinde kalmamak için topluma yön veren yeni yaklaşımları dikkate alarak ülkelerini çağın gerisinde bırakmamaya çalışmışlardır. Bu ülkelerde toplam kalite anlayışı bu şekilde doğmuştur. Toplam kalite yönetimi: örgüt fonksiyonları ve sonuçlar yerine süreçler üzerine odaklanan tüm çalışanları niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarının sağlıklı bilgi ve veri toplanması analizine dayandıran tüm maddi ve manevi örgüt kaynaklarını bir bütünlük içinde ele alan yaklaşımdır (Ersen, 1997: 45).

Pek çok alanda yaşanan değişim, hizmet sektöründe de özellikle son dönemlerde kamu hizmetlerindeki bazı kavramların, işleyiş tarzlarının ve sistemlerdeki klasik yapının gözden geçirilmesine ve uluslar arası bir nitelik kazanmasına imkan

tanımlanmaktadır. Gelecek dönemlerde yine değişmeyecek tek şey değişimin kendisi olacaktır.

TKY, eğitim kurumlarımız için bir dönüm noktası olabilir. Çünkü geleceğin toplumu hem bilgi toplumu hem de teknoloji toplumu olacaktır. Bilgi toplumunun temsilcisi de eğitimli insanlardır. Eğitimli insan global bir dünyada yaşamaya hazırlıklı olmalıdır. TKY' de eğitimli insanı global bir dünyada yaşamaya hazırlayabilecek yaklaşımlardan biridir. Ülkemizde Kasım 1999 tarihinden itibaren MEB-KALDER iyi niyet bildirgesi ile Avrupa Kalite Vakfı Ödülü(EFQM) Mükemmellik modelinin öz değerlendirme aracı olarak benimsenmesine karar verilmiştir. Böylece Kasım 1999 tarihi itibarıyla MEB, İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında TKY uygulamalarını başlatmıştır.

2002 Şubat ayında MEB yayımladığı uygulama yönergeleriyle eğitim kurumlarında TKY' nin nasıl uygulanacağı, stratejilerinin nasıl belirleneceği, işlem basamaklarının neler olduğunu açıklamıştır. Şu anda ise eğitim kurumlarında TKY çalışmaları öz değerlendirme sonuçlarında ortaya çıkan iyileştirme konularının bir plan dahilinde iyileştirilmesi ile sürdürülmektedir (MEB Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı, 2005: 12). Eğitime kurumlarında TKY uygulamalarının amacı, hizmet verilen müşteriler yani öğrenciler ve onların velilerini geleceğe hazırlamak, öğrencilerin bireysel farklılıklarını, ilgi, istek ve yeteneklerini göz önünde bulundurarak başarıyı arttırmak, tüm kurum çalışanları ve ilgili sektör alanında eğitimle standartlaşmayı yakalamak, problem durumunu günü kurtarmak amaçlı çözmek yerine; kısa, orta ve uzun vadeli planlarla çözen, önünü görebilen, gelecek hakkında fikri olan, tüm paydaşları ile ortak kurum kültürünü yakalamış okullar oluşturmaktır.

Tüm eğitim kademelerinde olduğu gibi Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumlarındaki TKY uygulamalarını hayata ilk geçirenler yöneticilerdir. Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumlarındaki TKY uygulamalarının ne durumda olduğu sorusuna en iyi cevap bu kurumlarda çalışan yöneticilerin bu uygulamaları nasıl değerlendirdikleri ile verilebilir.

1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEM

21. yüzyılda elde edilen bilgi birikimi tüm insanlık tarihinde elde edilen bilgi birikiminden daha fazladır. Bilgiye ulaşmanın kolaylaştığı, hangi bilginin ne şekilde kullanılabileceğinin elemesinin zorlaştığı günümüzde, hızla değişen dünya ile birlikte eğitimsel değerlerde de hızla değişim görülmektedir. Bu hızlı değişime ayak uydurabilmek için eğitim kurumlarının özellikle de mesleki ve teknik eğitim kurumlarının sorunsuz bir şekilde bu değişim ve gelişimlere uyum sağlayıp, günümüz koşullarına uygun bir şekilde hareket etmeleri gerekmektedir. Toffler'a göre, insanlık ileriye doğru sıçrama yapmakta ve toplumsal yaşam, tarihinde hiç görülmemiş ölçüde altüst olmaktadır. Farkında olmadan temelden başlayarak yepyeni bir uygarlık kurulmaktadır ki bu üçüncü dalgadır (Toffler, 2012: 17).

Toplumsal hayattaki değişimler eğitim sistemini etkilediği kuşkusuzdur. Nitekim eğitim örgütleri de bu gelişmelerden etkilenmekte bir takım yenileşme ve yeniden düzenleme faaliyetleri yapılmaktadır. Geleneksel yönetim anlayışına dayalı eğitim anlayışı günümüzde geçerliliğini yitirmiştir. Buna öğrenci ve toplumdaki değişim de eklendiğinde eğitim örgütlerinin değişmeye kayıtsız kalması imkansızdır. Eğitimde yenileşme kavramı nitelik değiştirmiştir. Eğitimde yapılan standartları yükseltme, eğitime yeni kaynaklar bulma ve bir takım değişiklikler yapma yeterli görülmemektedir. Yönetimde yeni yaklaşımlar içinde ifade edilen toplam kalite yönetimi anlayışı kurumlarda yeni bir kültür anlayışını da beraberinde getirmektedir. Gelişmelere açık olan kuruluşlar yönetimle ilgili yeni yaklaşımları izlemek ve bunlardan faydalanarak yeni bir değişim kültürü oluşturma sürecine girebilirler. Günümüzde gelişen uluslararası rekabet, iş ve yönetim anlayışı kurum ve kuruluşlarda mükemmeli aramaya yönelmiştir. Bu arayışlarda ulaşılan noktalardan biri toplam kalite yönetimidir. Toplam kaliteyi bir yaşam ve iş tarzı olarak benimsemek için eğitim çalışanlarının bir kültür değişiminden geçmeleri kaçınılmazdır. Buna göre yönetim alanında gözlemlenen gelişmeler, eğitim kurumlarını da değişmeye ve yenileşmeye zorlamaktadır. Bunun son örneği toplam kalite yönetimi anlayışının eğitim kurumlarında uygulanmasıdır. Eğitimde yenileşme denilince genellikle okul ders saatlerinin arttırılması, mali bir takım imkanlar sağlanması, sınıfların büyüklüğü, bilgisayara ve projeye dayalı eğitim, okula dayalı

yönetim, ölçme ve değerlendirme sisteminin iyileştirilmesi, öğretmenlerin yeterliliklerinin artırılması gibi konular akla gelmektedir. Ama bunların hepsi de klasik eğitim yaklaşımlarını doğrulayan kabul eden ve onları daha da geliştirmeyi hedefleyen girişimler olarak kalmaktadır. Tüm eleştirilerden hareketle bir takım eğitimcilerce “Toplam Kalite Yönetimi”, “Sıfır Hata Yönetimi” gibi yaklaşımlara eğitimcilerin dikkati çekilmeye çalışılmaktadır. Eğitimde TKY, toplam kalite adı verilen felsefe ve bunun uygulanması eğitimcileri kendilerini yargılayıcıdan çok destekleyici, aktarıcıdan çok yönlendirici ve kılavuz, sınıf duvarları içinde soyutlanmış çalışanlardan çok aileler, öğrenciler, öğretmenler, yöneticiler, işyerleri ve toplumla birlikte çalışanlar olarak görmelerine yardım etme şeklinde düşünülmektedir (Özdemir, 1995: 386).

Eğitim sistemimiz gelişmesi için göz önünde bulundurulması gereken en önemli faktörün kalite olduğu bir gerçektir. Kalite için kötünden mükemmele kadar giden bir değer sıralaması yapmak mümkündür. Eğitimde kalite denilince hedeflenen amaçlara ne kadar ulaşıldığı, öğrencilerin bu amaçların ne kadarını gerçekleştirebildikleri anlaşılmalıdır (Günbay ve Çevik, 2004: 59). Her örgüt gibi okullar da toplumda belli amaçları gerçekleştirmek için kurulmuştur. Mesleki ve teknik eğitim kurumlarının temel amacı; sanayi, ticaret ve hizmet sektöründe ihtiyaç duyulan nitelikli iş gücünü yetiştirmek, başarılı öğrencilerin yükseköğretim kurumlarına geçişi için gerekli ve yeterli eğitimi vermektir. Eğitim kurumları bu amaçlarına, okulların verimliliğinde güçlü bir etkiye sahip olan yöneticiler ve öğretmenlerle ulaşabilirler. Okullarda istenilen kaliteye ulaşmak eğitim süreci içinde yapılan hataların en aza indirilmesiyle mümkündür.

Bu araştırmada Milli Eğitim Bakanlığı'nın yeniden üzerinde durmaya başladığı Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumlarında toplam kalite yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi konusunda nitel bir çalışma yapılmadığı gözlemlenmiştir. Mesleki ve teknik eğitim kurumlarında toplam kalite yönetimi uygulamaları nelerdir, bu kapsamda neler yapılmakta, TKY uygulamaları yapılmıyorsa önündeki engeller neler, okul yöneticilerinin TKY çalışmalarını nasıl değerlendirdiklerine ilişkin görüşler bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı Düzce ilinde bulunan mesleki ve teknik eğitim kurumlarında toplam kalite uygulamalarının düzeyini belirleyerek, sorunların kaynaklarını tespit etmektir. Bu amaçla hazırlanan sorular mülakat tekniği kullanılarak okul yöneticilerine sorulmuş ve görüşler analiz edilerek yorumlanmıştır.

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Hızla değişen dünya ile birlikte eğitim sisteminde sürekli değişimler ve gelişmeler yaşanmaktadır. Yaşanan bu değişimlere ve gelişmelere ayak uydurabilmek için eğitim kurumları öğrenen örgüt özelliğini taşımak zorundadır. Öğrenen örgütler sürekli kendini yenileyen ve gelişmeye açık olan kurumlardır. Okullarda yaşanan bu gelişim ve değişim sürecini yerleştirecek olan kişiler yöneticilerdir. Son yüzyılda kalite sözcüğü her çalışmanın temeline yerleşerek dikkat çekmeyi başarmıştır. Okullarda kaliteli eğitim-öğretim, yönetici, öğretmen, öğrenci kavramlarının yerleştirilmesi TKY çalışmalarının etkili ve bilinçli bir şekilde uygulanmasıyla mümkündür. Bu araştırmayla okullarda TKY çalışmalarının düzeyi, uygulanma sürecinde karşılaşılan sorunları ve bundan sonra TKY adına neler yapılması gerektiği konularında katkı sağlanması umulmaktadır.

1.4. TANIMLAR

Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumu: ilköğretim kurumlarını bitirdikten sonra ilgi ve yeteneklerine göre geniş bir yelpazede sınavlı yada sınavsız öğrenci alan, öğrencileri ilgi ve yeteneklerine göre ülkenin ekonomik, sosyal ve kültürel ihtiyaçları ve kalkınması doğrultusunda yetiştiren ve öğrencileri alanlarında sektöre ve yüksek öğrenime hazırlayan kurumdur.

Toplam Kalite Yönetimi: belirlenen amaçlar doğrultusunda veriler kullanılarak, sistemin iç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir yönetim anlayışıdır (Dudak, 2005: 11).

Yönetici(Müdür ve Müdür Yrd.): bir zaman dilimi içerisinde ve değişen çevre koşulları altında bir amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve insani üretim

faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kişidir (Erdoğan, 2000: 26)

Stratejik Plan: kurumun vizyon ve hedeflerine ulaşmak için oluşturduğu politikalar doğrultusunda hazırlanan strateji ve hedefleri içeren uzun vadeli hedef ve adımlar taslağıdır (MEB, 2003 Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı).



İKİNCİ BÖLÜM

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Bu bölümde ilk olarak kalite ve toplam kalite yönetimi ile ilgili teorik yaklaşımlar ve toplam kalite yönetiminin temel ilkeleri açıklanmıştır. İkinci olarak eğitimde toplam kalite yönetimi ve mesleki ve teknik eğitim kurumlarında toplam kalite yönetimi uygulamaları ile ilgili araştırmalara ve teorik bilgilere yer verilmiştir.

2.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİ

Günümüzde gelişmekte olan rekabet, iş ve yönetim anlayışı kurumları mükemmelliği aramaya sevk etmiştir. Bu arayışlar içerisinde gündeme gelen en önemli anlayışlardan birisi Toplam Kalite Yönetimidir. TKY felsefesini anlayabilmek için öncelikle kalite kavramının tam olarak anlaşılması gerekmektedir.

2.1.1. Kalite Hakkında Genel Bilgi ve Tanımlar

“Kalite” kelimesi, farklı insanlar için değişik anlamlara gelmektedir. Kelimenin cümle içinde kullanıldığı yere göre de anlamı değişik olabilmektedir. Bu nedenle “kalite” kelimesi ile anlatılmak istenenler konusunda genel fikir birliği sağlanmalıdır. Bunun için kalitenin geleneksel tanımlarından başlamak gerekmektedir.

Günlük konuşmamızda kalite kelimesi şunları belirtmek için kullanılmaktadır:

- Temel bir karakteri veya yapıyı
- Ayrılmaz bir özelliği veya hususiyeti

- Bir kapasiteyi veya rolü
- Bir mükemmellik derecesini veya gradı
- Üstünlüğü
- Sosyal bir statüyü veya sırayı
- Ayrılmaz bir karakteristiği

Ek olarak genellikle kalite derecesi iyi, kötü; yüksek, düşük; süper, vasat gibi sıfatlarla belirtilmektedir. Kalitenin bu geleneksel tanımları bazen karmaşaya neden olabilmektedir. Bu bakımdan kalite ile uğraşanlar kalitenin yeni tanımlarını yaratmışlardır. En genel ve kullanışlı tanımlar şunlardır:

- Kullanılış için uygunluk
- Şartnamelere uygunluk

Bir ürünün kullanılış için uygunluğu niyet edilen kullanma amacına ve müşteriye uygunluktur. Şartnamelere uygunluk ise tasarım mühendisleri tarafından ortaya konan tüm standartlar ve spesifikasyonlara uygunluktur.

Firma veya organizasyonların çoğu mal veya hizmet üretirler. Eşyalar; kağıt, metal, yiyecek, ev eşyası, otomobil gibi birimler şeklinde imal edilir. Hizmetler ise sağlık hizmeti, ev temizliği, eğitim, vasıta sürücülüğü, bilgisayara veri girişi gibi faaliyetlerdir. Firma ister bir eşya, ister bir hizmet üretsin, neticede bir ürün meydana getirir. Bir pazarda başarılı olabilmek için, ürün onu kullananların düşündükleri ihtiyaçları yerine getirmelidir. Yani ürün, “kullanılış için uygun” olmalı veya başka bir deyişle fiyat, emniyet, kullanılabilirlik, bulunabilirlik, güvenilirlik ve sevisinin olmalı gibi müşteri beklentilerini tatmin etmelidir. “Kullanışlılık için uygun” bir ürün kaliteli bir ürün olarak kabul edilir.

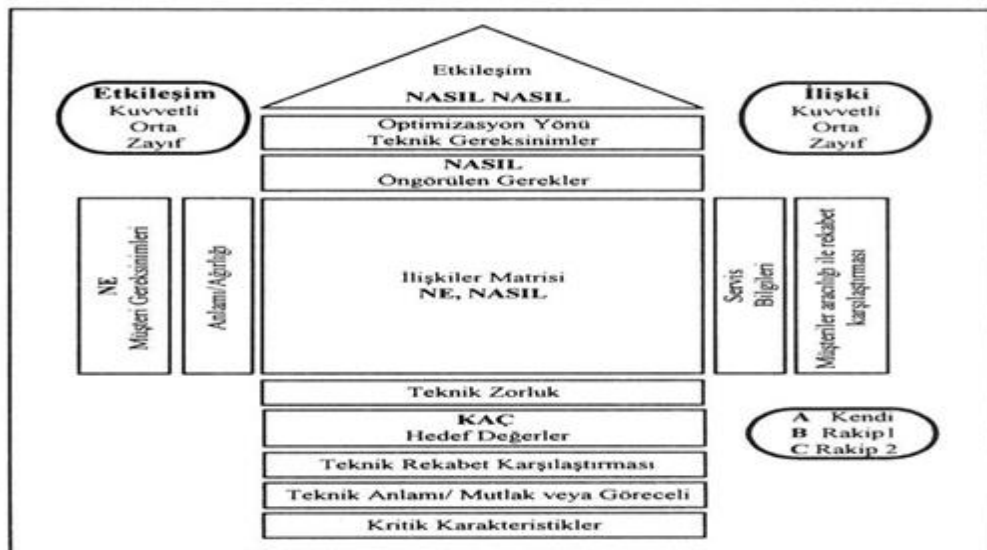
Müşteri beklentileri genelde ürünün fiyatına dayanır. Örneğin; bir spor karşılaşmasının biletleri normal olarak çeşitli fiyat kategorilerindedir. Bu kategoriler çoğunlukla bilete ait yerin durumuna bağlıdır. Bilet fiyatına bağlı olarak, spor olayını izlemek için farklı beklentiler içinde olabilirsiniz. Bilet fiyatı arttıkça olayları görme ve izleme bakımından beklentilerde artacaktır.

Kısaca kalite, istenen özelliklere uygunluktur. Dikkat edilecek olursa, bu ifade iki öğeden oluşur; istenen özellikler ve bu özelliklere uygunluk. Bir ürün ya da hizmetin istenen özelliklere sahip olması tasarım kalitesi ile ilgilidir. Örneğin; bir otunun otomatik ya da düz vitesli olması bir tasarım meselesidir. Aynı otunun döşemesinin deri ya da plastik olması da yine bir tasarım konusudur. (Naci, 1994: 1-8).

Uygunluk kalitesi ise, müşteriye sunulan ürünün belirlenmiş olan tasarıma ne kadar uyduğu ile ilgilidir. Yukarı da sözü edilen otomatik vitesli otunun diyelim ki 30, 60, 90 ve 120 km/saat hızlarda kendiliğinden vites değiştirmesi tasarlanmış olsun. Eğer üretilen tüm otolar gerçekten bu hızlarda vites değiştiriyor ise uygunluk kalitesi “mükemmel”dir. Değilse uygunluk kalitesi düşük demektir. Kimi ürünlerde tasarım özelliklerini üretici kuruluş belirler. Nihai tüketime yönelik üretim yapan tekstil, elektronik, dayanıklı tüketim malları vb. ürünlerde tasarım büyük önem taşır. Bu gibi durumlarda kalitenin her iki bileşeni birleşip, müşteri açısından algılanan tek bir kalite boyutuna dönüşür. Nitekim ünlü kalite ustası Dr. Juran kaliteyi “Kullanıma uygunluk” olarak tarif etmektedir. Yani, hem tasarım müşterinin ihtiyacını karşılayacak özellikte olmalı, hem de tasarıma uygun şekilde üretilip müşteriye teslim edilmelidir (Naci, 1994: 1-8).

Şekil 1’ de Kalite Fonksiyon Göçerimi takımı tarafından oluşturulan Kalite Evi şekli verilmiştir.

Şekil 1. Kalite Evi

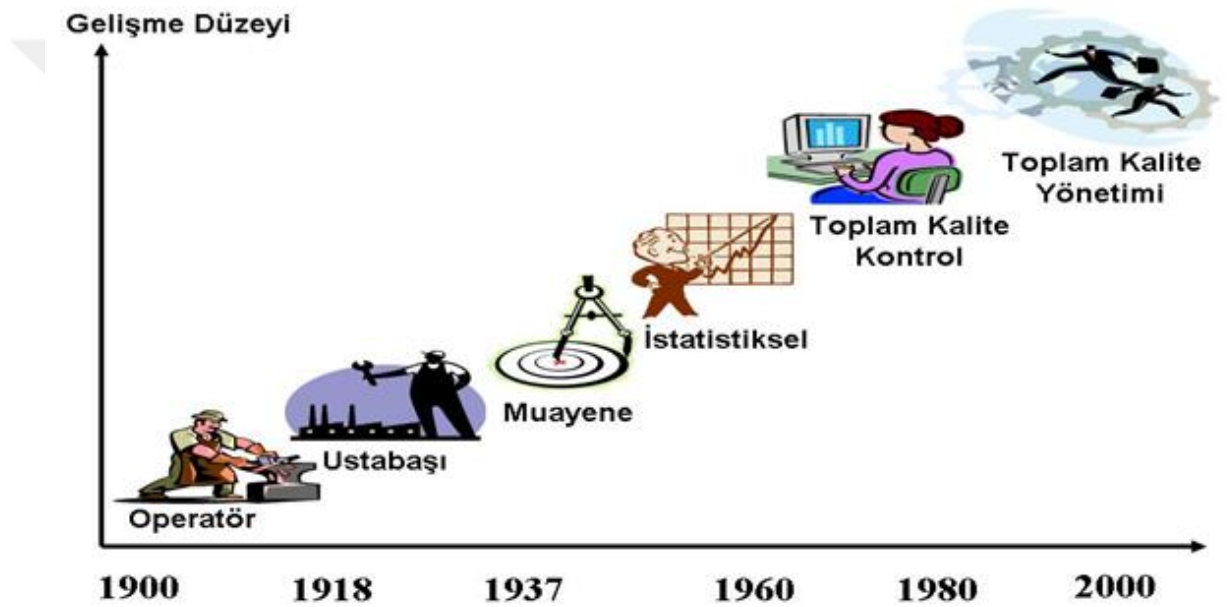


Şekil 1’ de verilen Kalite Evinde müşteri istekleri ile bunları karşılamaya yönelik olarak belirlenen kalite karakteristiklerini ilişkilendirmeye, ürün özelliklerini algılamaya dayalı olarak karşılaştırmayı sağlayan bir şekildir (Akbaba, 2005: 71-72).

2.1.2. Kalitenin Tarihsel Gelişimi

Kaliteye yaklaşımda konuyu dört başlık altında toplamak mümkündür; Muayene, İstatistikî kalite kontrol, Kalite güvence ve Toplam kalite yönetimidir (Tan, 1991: 7).

Şekil 2. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Tarihsel Değişimi



Muayene: Sanayide ilk defa muayenecilik mesleği ortaya çıkmış ve bu işi yapanlar sadece yapılan işleri kontrol edip hatalıları tespit etme görevini üstlenmişlerdir. Bu aşamanın temel yaklaşımı tüketiciye hatalı ürünleri gitmemesini sağlamaktır. Bu yaklaşım tüketiciyi korumuş ancak üreticide sıkıntı yaratmıştır. Çünkü muayene edilerek hatalı bulunan ürünler, üretici için zarar oluşturmuştur. Bu açıdan üreticiyi de koruyan bir sistem üzerinde durulmuş ve kalite kontrol aşamasına geçilmiştir.

İstatistikî Kalite Kontrol: 1960' lı yıllara rastlayan bu dönemde muayene işlemi son kontrollerden ara kontrollere ve giriş kontrolüne doğru genişletilmiştir. Western Electric firmasında çeşitli veriler toplanarak analiz edilmiştir. Bu aşama

istatistikî kalite kontrol olarak adlandırılmaktadır. Bu dönemde standartlar geliştirilmeye başlanmış ve tüketici koruma yolunda ilk adım atılmıştır.

Kalite Güvence: İkinci dünya savaşı yıllarında, geliştirilen istatistikî tekniklerin yardımıyla, kabul örnekleme için bugün kullanılan en yaygın sistem olan MIT-STD 105 D'nin temeli atılırken, bir taraftan da gelen partileri kabul veya reddetmenin de en iyi sistem olmadığı inancı gelişmeye başlamıştır. Zira savaşta olan bir ordunun, dışarıdan sağlanan hayati bir takım ihtiyaçları için gelen bir malzeme partisinin reddedilmesinin yaratacağı sıkıntı açıktır. Bu nedenle asıl önemli olan gelen partinin hepsinin kabul edilebilir nitelikte olmasıdır. Bunu sağlamakta “kalite güvencesi” olarak ifade edilir.

Toplam Kalite: ABD’de kalite kontrolü ve istatistiksel tekniklerin gelişmesine katkıda bulunmuş olan uzmanlar, bu tekniklerin işletmelerin tüm faaliyetlerinde uygulanması ve kalite ile ilgili sorumlulukların işletmelerin üstlenilmesi görüşündeydiler. İkinci dünya savaşı sonrasında Amerika Sanayi’nin o sıralarda gündeminde olan en önemli husus ise Amerika’ nın ürünlerine olan büyük isteği karşılayabilmektir. Zaten o sıralarda “Made in USA” damgası ürünün kalite belgesi yerine geçiyordu (Tan, 1991: 7).

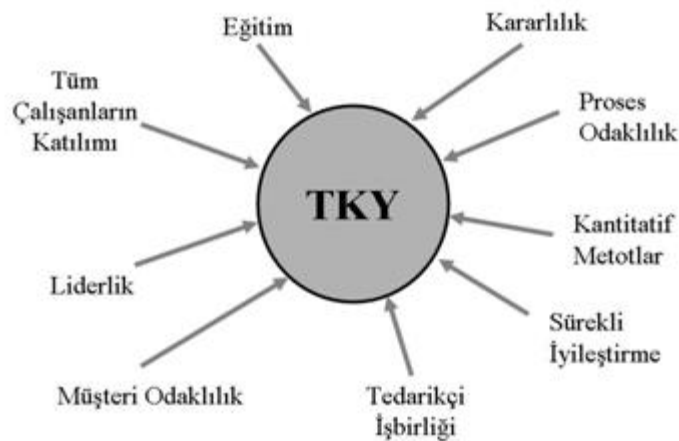
Savaş sonrası Japonya ise çok güç durumda idi. Telekomünikasyon sisteminin çok kötü durumunu gören Amerika işgal kuvvetleri komutanlığı Japonlara Amerika’dan kalite uzmanları yardım almalarını önermiştir. Böylece uzmanlar Amerika’da fazla itibar görmeyen görüşlerini Japonlara aktarma fırsatı bulmuşlardır. Uzmanların 1950’li yıllarda Toplam Kalite Kontrolü veya Toplam Kalite Yönetimi adını verdiği bu görüşler Japonlarca benimsenmiş ve geliştirilmiştir. Japonlar kaliteyi müşteriye bir söz vermek olarak tanımlamışlar ve bu sözün yerine getirilmesi için bizzat işçiler tarafından da verilmesi gerektiğini fark etmişlerdir. 1962 yılında Kaura İshikawa’ nın başlattığı işçi eğitimleri ve Kalite Kontrol Çemberleri çalışmaları bu görüşten hareketledir. Sonuç o denli başarılı olmuştur ki, Japonlar dünya ticaretinde hızla yer almaya başlamıştır, 1960’lı yıllarda optik, 1970’li yıllarda elektronik, 1980’li yıllarda otomotiv sektöründe dünya liderliğini ele geçirmişler, 20 yılda ihracatlarını 20 kat arttırarak 300 milyar dolar seviyesine getirmişler. Bugün diğer alanlarda da dünyadaki rakiplerini zorlamaktadırlar (Kavlakoğlu, 1996: 30-35).

2.1.3. Toplam Kalite Yönetimi Tanımı ve Felsefesi

Globalleşmenin en bariz sonucu rekabetin artmasıdır. Ekonomik sınırların ortadan kalkması ile birçok kuruluş öteden beri sahip oldukları pazarda yeni ve güçlü rakipleri karşılarında bulmuşlardır. Kolaycılık yerini mücadeleye terk etmiştir. Tabir yerindeyse, şirketler kendi evlerinde de vurulmaya başlamıştır. Hâkim oldukları pazarlarda pay kaybeden şirketlerin bir kısmı küçülmüş veya yok olmuş, diğerleri ise rakiplerinin pazarlarında pay alma gayretine girmişlerdir. Böylece, iç pazarlarda artan rekabet yoğunlaşmıştır. “imhacı rekabet” terimi de, içerde ve dışarıda aynı sertlikle gelişen bu ortamı tarif etmektedir.

TKY’ de, korkunç bir rekabetin olduğu günümüzde, işletmenin uzun zaman hayatta kalmasını sağlayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın temel ilkeleri, Feigenbaum ve Ishikawa gibi çeşitli kalite yöneticileri tarafından Şekil:3’ deki gibi sıralanmıştır (Ertuğrul, 2006: 85).

Şekil 3. Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) Unsurları



Toplam kaliteye bir yönetim felsefesi olarak bakıldığında, onun ilkeleri, uygulamaları ve teknikleri olduğu görülmektedir. Toplam kalitenin dayandığı temel ilkeler (prensipler) müşteri odaklılığı, sürekli gelişim, eğitim, kararlılık, proses odaklılık, kantitatif metotlar, liderlik ve takım çalışmasıdır. Bu ilkelerin her biri

müşteri bilgileri veya süreçlerin analizi gibi faaliyetlerin devreye sokulmasıyla tamamlanır (Öztürk, 2009: 51-54).

Bu yeni ortamda başarılı olabilen kuruluşları incelediğimizde, bunların ortak özelliklerinin Toplam Kalite Yönetimi felsefesini ve onun getirdiği yaklaşımı benimseyen şirketler olduğunu görürüz. Bilindiği gibi toplam kalite yönetimi (TKY) sadece ürün ve hizmet kalitesini ile ilgili olmayıp günümüzün çağdaş bir yönetim anlayışıdır. TKY'nin rekabet gücünün yükselmesinin çok temel bir nedeni vardır: TKY bir taraftan kaliteyi yükseltirken, diğer taraftan üretkenliği de arttırmaktadır. Ancak TKY uygulamayan bir kuruluşta kaliteyi yükseltmek mutlaka maliyetleri arttırmakta bu da rekabet gücünü azaltmaktadır.

TKY' nin kaliteyi yükseltirken maliyetleri düşürmesinin nedenini artık bilinmektedir. TKY, bir kuruluşun tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedefler ve böylece her aşamada oluşması söz konusu olan hataları önler. Hataların önlenmesi ile kayıplar azalır; fire, isparta, ikinci kalite ürün, gereksiz stoklar, zaman kayıpları, teslimattaki gecikmeler vb. tüm olumsuzluklar ortadan kaldırılır. Bütün bunların sonucunda maliyetler düşer ve müşterilerin beklentileri tam olarak karşılanır. Bu sonuca ulaşmak isteyen bir kuruluşun yapması gerekenleri iki maddede toplamak mümkündür. Bunlar:

- 1) Gelişme ve yaratıcılık için tüm çalışanların katkısı
- 2) Analiz, problem çözme ve karar verme tekniklerinin sistematik bir biçimde kullanılması.

Tasarım, ürün geliştirme, proses geliştirme, imalat, paketleme, sevkiyat... hemen her alanda bu tekniklerin bilinçli ve yaygın uygulanması ile gerçekleştirilen çok sayıda "iyileştirme" projesi ile kuruluş Japonların KAIZEN sözcüğü ile ifade ettikleri sürekli gelişmeyi başarmış olur. Bu suretle daha önce sözü edilen "yüksek kalite", "düşük maliyet" sonucu elde edilir. Kaizen'i gerçekleştirmek için üç temel koşulu sağlamak gerekir (Özdemir, 1998: 36). Bunlar:

- 1) Mevcut durumu yetersiz bulmak: bir sistem kusursuz bir şekilde çalışıyor olsa da, o sistemde dahi geliştirilecek birçok faktör bulunabilir. Ayrıca, bilim ve teknolojiadaki gelişmeler de her gün verimlilik ölçütünü ileri taşımaktadır.
- 2) İnsan faktörünü geliştirmek: her şeyi yapan insandır; insan kaynakları bir kuruluşun en değerli varlığıdır. Alışıl gelmiş yönetim biçiminde bu kaynağın ancak küçük bir bölümünden yararlanılıyor. Oysa her çalışanı bu geliştirme faaliyetlerinin bir üyesi haline getirmek gerekir.
- 3) Problem çözme tekniklerini yaygın bir şekilde kullanmak: işletmelerde karşılaşılan problemlerin çoğunu çözmek için basit istatistik ve karar verme teknikleri yeterli olacaktır. Yapılan araştırmalar çok ileri tekniklerin nadiren gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Sistem geliştirmek için de aynı teknikler kullanılmaktadır, ancak bu teknikleri tüm çalışanlara öğretmek ve uygulanmasını sağlamak ise yöneticilere düşen bir sorumluluktur.

Toplam kalite, örgüt fonksiyonları ve sonuçları yerine, siyaset yerine, süreçler üzerinde odaklaşan tüm çalışanların niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarının sağlıklı bilgi ve veri toplanması analizine dayandıran tüm manevi ve maddi örgüt kaynaklarını bir bütün içinde ele alan yaklaşımdır (Özdemir, 1998: 36). Yirmi birinci yüzyılın ikinci yarısının en belirgin özelliği giderek genişleyen bir küreselleşme hareketi ve bunun getirdiği ezici rekabettir. Bir taraftan teknolojik olanakların olağanüstü gelişmesi, diğer taraftan uluslar arası ilişkilerin giderek iyileşmesi mal, hizmet ve paranın sınır ötesi hareketini yoğunlaştırmıştır. Bu hareketlilikte doğal olarak tüm işletmeleri rekabet içine sokmuştur. İşletmeler daha önce egemenlik kurdukları pazarlarda kendilerini yeni ve güçlü rakiplerle rekabet içinde bulmuştur (Sevim, 1999: 23).

Rekabet gücü mutlak ölçütlerle ifade edilemez. Ancak karşılaştırmalı olarak bir anlam taşır. Özetle belirtmek gerekirse rakiplere göre: kalite, hız ve maliyet rekabet üstünlüğü sağlar. Bu üçlü arasında simetrik olmayan bir ilişki vardır. Maliyetten ve hızdan hareketle diğer iki faktörü geliştirmek imkansız olmasına karşın, kaliteden hareketle diğer iki faktörü de iyileştirmek olasıdır. Kalite doğru bir şekilde geliştirildiğinde hataları önler, düzeltici faaliyetlere gerek kalmaz. Net üretimi artırır, gecikmeleri ortadan kaldırır ve aşırı stokları önler. Özetle kalite, maliyeti

düşürdüğü gibi hız avantajı da sağlar. Kaliteyi doğru bir şekilde sağlamanın yolu ise “Toplam Kalite Yönetimi” dir (Buğday, 2010: 4-7).

Çağdaş yönetim anlayışlarının tümünde kalitenin sağlanması büyük önem taşır. TKY’ de hem süreç hem de insan unsurunun temel görevi değişimi yönetebilmek ve kaliteye ulaşmaktır. Diğer bir ifadeyle TKY, müşteri beklentilerini her şeyin üstünde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir (Çetin, 2002: 155-156). TKY’ nin belli bir formu yoktur. Kurum yapısının TKY sürecine uygun ve onu kolaylaştırıcı olması gereklidir. TKY’ ye uygun yapıların en belirgin özellikleri; basit, yalın oluşları ile güçlü takım oyununun etkililiğidir. Her kuruluş kendi TKY uygulama şeklini kendi bulmalı ve bunu yönetim stratejisi ile bütünleştirmelidir. Ancak bununla birlikte, kuruluşa TKY stratejisinin uygulamalarından söz edebilmek için bazı kavramların ve uygulamaların yerleşmiş olması süreklilik kazanması gerekmektedir. Bu kavram ve uygulamalar müşteri odaklılık, sürekli iyileşme, tüm çalışanların katılımı, eğitim vb. dir (Şimşek, 1998: 3). TKY, güçlü bir rekabetin olduğu günümüzde işletmelerin uzun süre ayakta kalabilmesini sağlayan bir yaklaşım olarak görülmektedir.

Sonuç olarak kurumların amaçladıkları, kalitenin gerçekleşmesi sonucunda kaliteyi sürdüreceklerini belirtmeleri “Toplam Kalite Yönetimi” kavramını ortaya çıkarmıştır. Toplam kalite yönetimi kavramında: konunun yaygınlığı ve herkesi ilgilendirmesi “toplam”; müşteri ve/veya kullanıcı gereksinimlerini en düşük maliyetle sürekli karşılama isteği “kalite”; gerek üst, gerekse alt yönetim grubu tarafından sahip çıkılan ve önderlik edilen konu olması “yönetim” sözcükleriyle ifade edilmektedir (Önal, 1997: 116).

TKY, insanı her işin, sistemin ve yönetimin merkezine alan bir yönetim yaklaşımıdır. Diğer yönetim yaklaşımlarında insan unsuru yönetimin merkezinde yer almamasına karşılık, TKY’ de insan yönetimin merkezinde yer alır. TKY’ de her iş insan odaklı tasarlanır ve uygulanır. TKY’ de üç unsur bulunmaktadır. Birincisi, işe ilişkin mantıksal bir düşünce biçimi geliştirmektir. İkincisi, kaliteyi geliştirmek için çalışanlarda güdüleme sağlamaktır. Üçüncüsü ise rekabeti öngören bir şirket kültürü meydana getirmektir. Bu üç unsur TKY’ nin diğer yönetim modellerinden farklı

olarak yeni bir yönetim felsefesi olarak gelişmesini sağlamıştır (Tekin, 2007: 96-100).

2.1.4. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel 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 inşa ettiği bir ev ustasının yetersizliği ve işini gerektirdiği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa o öldürülecektir.” M.Ö. 1450 yılında ise eski Mısır’daki muayene elemanları taş blokların yüzeylerinin dikliğini telden oluşturdukları bir araçla kontrol etmekteydi. Bu örneklerden çıkarılabilecek genel sonuç, bu tarihlerde kalitenin işin doğru yapılması ile eş anlamlı tutulduğudur (Yıldırım, 2002: 6).

On beş, yirmi yıl öncesine kadar kullanılan TKY kavramı günümüzde binlerce kitap ve makaleye konu olmuştur. TKY’ nin önemi, dünya pazarlarında şirketler arasında giderek artan rekabete paralel olarak hızlı bir artış göstermiştir. Çok sayıda kuruluş TKY ‘yi uygulamaya başlamış ve bu kavram yönetimin önemli konularından biri olmuştur. Kalite tarih boyunca önemli bir sorun olmuş ancak ölçme yeteneğine koşut bir gelişme göstermiştir. TKY’ nin birçok geleneksel yönetim ve kalite fikirlerinin dönüşümünden ortaya çıktığı görülebilir. Tarihsel olarak yönetim kavramları planlama, örgütlenme, iş gören atama, yöneltme, görevlendirme, yapıyı kurma, eş güdümlenme, bütçeleme, değerlendirme, denetleme ve rapor verme gibi örgütsel denetim işlevlerine odaklanmıştır. Bu kavramlar model olarak endüstriyel ve anonim şirketlerde ortaya çıkmış; ancak diğer birçok örgüt, hükümet ve kara dayalı olmayan örgütleri de kapsamak üzere bu kavramlardan etkilenmiştir. Bu artan ilgi, yönetim ilkelerinin daha fazla kabulüne yol açmıştır. Fredic Taylor ile başlayan bilimsel yaklaşım, Henry Fayol ve Max Weber tarafından geliştirilmiştir. Üretim ve çıktıya odaklanan bilimsel yönetime, endüstri devriminin ortaya çıkmasıyla birlikte, yerini insan ögesinde yoğunlaşan bir anlayışa bırakmıştır. Örgütü sosyal bir sistem olarak değerlendiren Elton Mayo ise iş görenin veriminde çalışma gruplarının etkisini vurgulamıştır. Giderek verimlilik ve insan öğeleri bütünleştirilmeye çalışılmış; söz gelimi Peter Drucker “Hedeflerle Yönetim”, Blake ve Mouton “Yönetim Gözeneği” , Douglas Mc Gregor “X ve Y” kuramlarını

geliştirmiştir. Shewhart'ın istatistiksel süreç denetimi olarak adlandırılan yaklaşımı ise kalite yönetimi için bir temel oluşturmuştur. Oysaki ikinci Dünya savaşı sonrasında çoğu alanda tek üretici konumunda olan ABD kaliteye bakılmaksızın alıcı bulmaktaydı. Bu tarihlerde ABD, dünyadaki önder üretici olarak niceliğe öncelik vermiştir. Taklitçilikle ve ürünlerinin kalitesizliği ile tanınan Japonya ise ekonomik açıdan yeniden doğuşa yönelmiş ve Amerikalı kalite uzmanlarından yardım istemiştir.

Aşağıda verilen kronoloji göstermektedir ki; bazı yıllar daha hızlı olmak üzere kalite son yetmiş yılda yönetimin sürekli ilgisini çeken bir konu olmuştur.

- 1931 W. Shewhart: İstatistiksel Kalite Kontrol(ABD)
- 1940 Stanford: Stanford Seminerleri(ABD)
- 1950 E. Deming : Deming Seminerleri (Japonya)
- 1951 Deming: Kalite Ödülü (Japonya)
- 1952 “Kalite Kontrol Dergisi” (Japonya)
- 1954 J. JURAN: Kalite Yönetimin Sorumluluğudur (ABD)
- 1954 Ulusal Radyo İle Kalite Eğitim Yayınları(Japonya)
- 1957 A. Feingenbaum: Toplam Kalite Denetimi (Abd)
- 1960 G. Taguchi: İstatistiksel Deney Tasarımı (Japonya)
- 1961 K. Ishikawa: Formenler İçin Kalite Denetimi Dergisi(Japonya)
- 1962 K. Ishikawa: Kalite Çemberleri (Japonya)
- 1969 Kobe Steel: Kalite İşlevinin Yaygınlaştırılması (Japonya)
- 1970 G. Taguchi: Kalite Kayıp İşlevi(Japonya)
- 1976 T. Ohno: Tam Zamanında Üretim (Japonya)
- 1980 G. Taguchi: Güçlü Tasarım (Japonya)
- 1990 ve sonrası: Yaratılan Kalite (Tartar, 2013: 19).

TKY felsefesi, Deming tarafından geliştirilmesine rağmen, fikirleri 1950’li yıllara kadar fazla ilgi görmemiş ve 2.dünya savaşı sonrası General Douglas Mc Arthur Japon endüstrisinin tekrar inşasında onu yönetim danışmanı olarak Japonya’ya götürmüştür. Deming 1951 Japon Nüfus Sayımına yardım etmek için

yüksek derecede yetkili olarak 1947 yılında Japonya'ya gittiğinde, Japon mühendisleri ve bilim adamları derneği (JUSE) üyeleri ile tanışmıştır. Deming ilk seminerini 19 Haziran 1950'de 500 kişinin katıldığı bir toplantıda vermiştir. 5 Temmuz 1950 yılında önde gelen 21 Japon firmasının başkanlarının katıldığı ilk yüksek derecedeki toplantıda, Deming görüş ve önerilerinin dinlenilmesi ve uygulanması halinde, 5 sene içinde Dünya pazarlarında rekabet edebilecek düzeye gelebileceklerini ifade etmiştir. Japonlar ise bunu 4 yılda başarmışlardır. Deming, 2. Dünya Savaşından sonra Japon ekonomisinin hızlı bir şekilde canlanmasında katkıda bulunan önemli birkaç kişiden birisidir. Deming, istikrarlı bir şekilde süreci geliştirerek, kalitenin nasıl iyileştirilebileceğini ve maliyetlerin nasıl düşürülebileceğini Japonlara öğretmiştir. İstatistiksel kalite kontrolü ve imalat yöntemlerini öğretirken ve hatalı ürün imalatını önleyen yöntemleri önerdiğinde, Japonların dikkatli ve çok istekli olduklarını izlemiştir. Hatta 140 dolayında şirket genel müdürü, bizzat Deming ve Juran'ın seminerlerine katılmış ve TKY felsefesini benimseyerek eksiksiz olarak uygulamıştır (Öztürk, 2009: 17).

Deming, Juran, Feigenbaum, İmai ve İshikawa yaklaşımlarının hepsi, kalite kontrol anlayışının sanayinin gelişmesiyle beraber değişmesi gereksinimiyle ortaya çıkmıştır (Yatkın, 2004: 7).

2.1.5. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri

TKY, kalite geliştirmeye dayanan kurumsal bir yapının geliştirilmesi ve mevcut kalite araçlarının geliştirilmesine yönelik bir dizi kalite ilkelerinden oluşmaktadır. Bu nedenle TKY ilkelerinin kurumsal yönetim sistemiyle tamamen bütünleşmesi gerekmektedir. Yönetim sistemiyle tam bir bütünleşme olmaksızın yapılacak TKY uygulamaları ya başarılı gelişmelerin ortaya çıkması açısından çok uzun zaman alacak ya da herhangi bir sonuç vermeyecektir. Toplam kalite yönetimi; müşteri odaklılık, sürekli gelişim, tam katılım ve takım çalışması, araştırma ve geliştirme, liderlik, sorun çözme/kalite iyileştirme araçları, örgüt kültürü, ölçüm ve istatistik gibi temel ilkeleri kapsamaktadır.

Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık, Toplam kalitenin en önemli unsurlarından biridir; müşteri beklentileri ile ihtiyaçların anlaşılması ve bu ihtiyaçları karşılayacak ürün ya da hizmetin sunulması için gerekli çalışmaların yapılması anlamına gelir. Başka bir deyişle müşteri odaklılık, işletme ve tüm çalışanların her eylem ve kararının, sunulan ürün ve hizmetlerin müşterilerde tatmin yaratacak şekilde planlanmasıdır. Dinamik ve rekabet dolu bir ortamda, konusunda lider kuruluş olabilmek için, bir işletmenin rakiplerinden daha iyi bir durumda olması gereklidir. Daha iyinin anlamı, daha iyi ürün ya da hizmetler, daha iyi fiyatlar ve ürünün daha kolay bulunabilmesinin sağlanmasıdır. Kuruluşlarda kalite, müşteri ihtiyaçlarının ortaya çıktığı bütün alanlarda gereklidir. Bunun için işletmenin ham madde ve ara malları satın alma aşamasından müşterinin eline ulaşmasına kadar geçen bütün aşamalarda kaliteyi izlemesi gerekmektedir. Müşteri ile iyi ilişkiler kurulması ve sürdürülmesi kurumun en yaşamsal sorunlarından biridir. Pek çok Avrupa ülkesinde, kamu kurum ve kuruluşlarına başvuran kişiler bir dilekçe sahibi olma yerine, ödediği vergilerle kurumun yaşamasını sağlayan bir birey olarak kabul edilmektedir (Neumayer, 1996: 39).

TKY' de müşteri tatmini esastır. Müşteri tatmini, ürünün o ürünü kullanan kişinin beklentilerini karşılayıp karşılamamasına bağlı olarak sağlanır ya da sağlanamaz. Müşteri odaklılığı olmadan bir işletme, kimin ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalıştığını ve bu ihtiyaçların neler olduğunu bilemeyecektir. Bu da kuruluşun kaynaklarını önemli konulara yönlendirmesini engelleyecektir. İşletmenin müşteri portföyünü, oluşturan müşterilerin kim olduklarını, özelliklerini, ihtiyaçlarını, beklentilerini, sosyal sınıflarını ve kültürlerini çok iyi bir şekilde bilmeleri gerekmektedir. Bunun yanında potansiyel müşterileri elde edebilmek için onların beklentilerine yönelik tasarımları da gerçekleştirmeleri önem kazanmaktadır. Müşteri talebini tam olarak karşılamak isteyen bir kurum, onun istediği ürünü, hizmeti tam olarak sunabilmelidir. Dolayısıyla müşteri memnuniyetinin temelinde de kalite yatmaktadır. Günümüzde kalite sağlamanın esası, kalitesizliğin önlenmesi olup hatalar oluşuktan sonra bunların tespit edilmesi ve giderilmesi yerine, oluşumunu önleyici, üretim sürecinde

kaliteyi etkileyen tüm faaliyetler üzerinde kontrol hakimiyetinin gerçekleştirilmesi ilkesi vardır (Peşkirioğlu, 1993: 143).

Müşteriler, bilançoda gösterilemese de bir işletmenin sahip olduğu en değerli varlıklarıdır. TKY felsefesine göre, yapılacak her işte bütün çabalar müşteriye odaklanmalıdır. Bu da, müşteri ihtiyaçlarını bilmeyi ve bunların zamanında, ilk defasında ve izleyen her defada başarı ile karşılayabilmeyi gerektirmektedir. Çünkü yapılan bütün çalışmalar göstermiştir ki bir müşteri kazanmanın, maliyeti, kazanılmış bir müşteriye elde tutma maliyetinden dört ya da beş kat daha fazladır. Bu nedenle müşteriye odaklanmak ve onun sadakatini kazanmak çok önemlidir. Müşterilerin memnun edilmesi kurum çalışanlarının elindedir. Ancak, öncelikle çalışanlar işini yapmaktan mutlu olmalıdır. İşini sevmeyen, isteksiz yapan bir kişinin müşteriye memnun etme olasılığı zayıftır (Argun, 1996: 91).

Müşteri kavramı yalnızca ürünleri satın alan kişi ya da kuruluşları değil, işletmenin ürettiği ürün ve hizmetlerinden etkilenen herkesi kapsamaktadır. Dolayısıyla işletmenin bir bölümünün çıktılarını kullanan ya da bu çıktılarını etkilediği insanlar, bölümler, sistemler ya da süreçlerde birer müşteridir. İncelendiğinde çoğu işletme bölümlerinin yalnızca iç müşterilerinin olduğu görülecektir. Bu nedenle örgütteki tüm süreçlerde yalnızca dış müşterilerinin değil, iç müşterilerinde ihtiyaçları sürekli karşılanmalıdır. İç müşteri memnuniyetinin sağlanması; ancak süreç sahipleri arasında güçlü bir iletişim olması ve birbirlerinin beklentilerini sağlıklı bir şekilde anlamaları ile mümkündür. Ishikawa' nın "Bir sonraki proses müşteridir." şeklindeki ifadesi de aynı anlayışın bir uzantısıdır. Bu anlayış bir sonraki prosese asla hatalı parça sevk etmemeyi kural durumuna getirerek, daha sonra "kanban sistemi" ve "tam zamanında" kavramlarıyla kurumlaştırılmıştır. Kuruluşların amaçları, müşterilerinin beklediği ideal kalite seviyesinde ürün ve hizmet sunmaktadır. Ancak kalite tanımında olduğu gibi, kalite anlayışının da kişisel olduğu ve kişiden kişiye göre değiştiği için bu hedefe ulaşmak teknik açıdan olanaksızdır. Kuruluşlar ise, yaptıkları araştırmalar ile optimum müşteri beklentilerini sağlayan ürün ya da hizmet pazarlama çabaları içinde olmalıdır. Müşteri tatmini, TKY odak noktasını oluşturmaktadır. Çünkü üretilen ürün ve hizmetler müşteriler içindir. Dolayısıyla öncelikler müşterilerin mutlu olması

gerekir. Müşterilerin ihtiyaçlarına uygun olarak sunulan bütün ürün ve hizmetler memnuniyet yarattığı sürece, kalite de yakalanmış olur. Müşteri tatmini; memnuniyet düzeyinde artış şikayetlerin azalması ve müşterilerin kaybedilmemesi olarak tanımlanabilir. TKY, organizasyonunun dikkatini müşterinin kalite ihtiyaçlarını karşılama üzerinde yoğunlaştırabilir. Bu yaklaşımı “Kalite müşterinin söylediğidir.” ifade etmek mümkündür (Topçu, 2006: 12).

Müşteri memnuniyeti ancak tüm örgütün (kuruluşun) müşteri ihtiyaçlarına odaklanması ile olur. Müşteri odaklılık için, müşteriler ile doğrudan temasa geçilerek ihtiyaçları hakkında bilgi edinilir. Edinilen bu bilgiler ürün ve servisin tasarımında ve tesliminde kullanılır. TKY, herkesin bir müşterisi olduğu ve müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin zamanında karşılanması gerektiği anlayışına dayanmaktadır.

Sürekli Gelişim (İyileştirme)

Günümüzde en yüksek rekabet gücüne sahip kuruluşlarda kalite yönetiminin temeli sürekli gelişmeye dayalıdır. Hedef, belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi hedeflenen seviyeye ne olursa olsun sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir.

Sürekli gelişme TKY’ nin en temel faaliyetidir. Üst yönetimin liderliği de eğitilmiş personel takımlar halinde organize olacak ve müşteri odaklılık sonucu belirlenen hedefler doğrultusunda sürekli gelişme çalışmaları yapacaktır. Sürekli gelişme uygulamasında Shewart ya da Deming çemberi adıyla anılan “planla-yap-doğrula-karar ver” çemberi genel çalışma çerçevesi olarak kullanılır. Sürekli gelişmeyi ifade eden bir diğer unsur da Japonları kaizen felsefesidir.

Sürekli gelişme kavramı Japonya’da o denli yerleşmiştir ki, hemen her faaliyet için KAİZEN(sürekli gelişim) grupları kurulmuştur. Son yıllarda Japonlar kendi yönetim modellerine Kaizen yönetimi adını vermeye başlamışlardır. Her gelişme çevrimi tamamlandığında bir yenisi başlatılır. Her birim ve her eleman kendi işinde sürekli olarak gelişme amacını güder. Gerçekten de “kalite” bir sonuç, bir sonuç amaç değildir. Sadece rekabet gücünü sağlamaya olanak veren bir araçtır. Çok yüksek bir kalite düzeyine, çıkmak bile yetmez, sürekli olarak rakiplerden ilerde

olmak gerekir. Bunu sağlayan yöntem de sürekli gelişmedir. Kaizen' de gelişmeler sürekli ve küçük boyutta olduğundan yarattıkları etki ve değişikler büyük olmaktadır. Japonların en büyük şanslarından biri toplam kalite tekniklerinden her birinin Kaizen düşüncesi içinde uygulamaya çok elverişli olmasıdır. Kaizen yönetiminde kalite bile nihai amaç olmayıp yüksek rekabet gücünü sağlamaya olanak veren bir araç olarak kabul edilir. Kalite ve verimlilik ne olursa olsun madalyonun diğer yüzü hep kaizen olmuştur. Her şeyden önce iyileştirme genel kapsamlıdır, tanım gereği olumlu bir değerdir ve bu haliyle tartışılacak bir durum yoktur. İş ve hizmet yaşamında nerede ve ne zaman iyileştirme olsa sonuçta başarı, kalite ve verimlilikte iyileştirmeye yol açacaktır. Kaizen' in bir başka özelliği de herkesin kişisel çabasını gerektirmesidir. Yönetim sürekli ve bilinçli çabalarla bunu desteklemelidir. Kaizen zaman ve çaba konusunda önemli yönetim kararları gerektirir. Kaizen' e yatırım insana yatırım demektir. Kaizen insana önem ve öncelik verirken yenilik, teknoloji ve paraya öncelik verir(Aydemir, 2006: 35).

Toplam kalite yönetimi düşünsel bir devrim olduğü için, tüm çalışanların düşünce sistemleri değişmelidir. Bu değişimi sağlamak için de tüm çalışanlara sürekli bir eğitim verilmeli, periyodik toplantılar ve bilgilendirme seminerleri yapılmalıdır. Toplam kalite yönetiminde eğitim, bir örgütün iç ve dış çevresini oluşturan insan kaynaklarında bir kalite bilinci oluşturmak, onların bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirmek ve toplam kalite yönetimi anlayışını örgütte yerleştirmek amacıyla yürütölen planlı ve sürekli faaliyetler zinciridir. Eğitim, öğrenme, iyileştirme ve gelişme toplam kalite yönetiminin temel özellikleridir. Toplam kalite yönetimi özü itibariyle statükoya karşı değişimi, eskiye karşı yeniyi oluşturmaya çalışan bir yaklaşımdır. Bu nedenle toplam kalite yönetiminde sürekli olarak bir yenilikçilik ve bu amaçla iyileştirme söz konusudur. Bu amaçların gerçekleştirilmesi için toplam kalite yönetimi, eğitimin kurumsallaştırılmasına öncelik vermektedir (Özçakar, 2010: 9).

Sürekli gelişme anlayışında hedef, belli bir standardın tutturulması değil, seviyenin sürekli olarak geliştirilmesidir. Sürekli gelişme anlayışının benimsemiş olan organizasyonlar birçok yönden üstünlük kazanmaktadır. Bu üstünlüklerin en önemlisi, müşteri beklentilerinin (öğrenci, veli, öğretmen vb.) en üst seviyede tatmin edilmesidir.

Tam Katılım ve Takım Çalışması

Katılım, yönetim biliminde üzerinde çok durulan kavramlardan birisidir. Katılım, çalışanların örgüt ve yönetimle bütünleşmelerini, örgütsel ve yönetsel kararlardan söz sahibi olmalarını ve sorumluluk üstlenmelerini ifade eder. Katılım aynı zamanda paylaşmadır. TKY’ de vurgu yapılan kavramlardan birisi de takım yani ekip çalışmasıdır. Katılım olmadan ekip ruhu oluşturmakta mümkün değildir. Kamu kesimindeki örgütlerin, özel sektörün ve sivil toplum örgütlerinin gerisinde kalmasının başlıca nedeni söz konusu değerlerin bu kesim ve kesimin yöneticileri tarafından benimsenmemiş olmasıdır.

İyi bir ürün ortaya koyabilmek veya iyi bir hizmet sunabilmek için kurumdaki tüm çalışanların bir bütün olarak hareket etmesi şarttır. TKY’ de katılım ve takım çalışması “kalite kontrol çemberleri” yöntemiyle gerçekleştirilir. Kalite kontrol çemberleri aynı yerde çalışan ve kalite yönetimi faaliyetlerini gönüllü olarak yerine getirmeyi üstlenen kişilerden oluşan çalışma gruplarıdır. Günümüzde çalışanların kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesini ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek, bu konularda fikirlerinin alınmasını talep etmektedirler. Yönetilenlerdeki bu durum değişikliğinin başlıca nedeni kültür düzeyi ve bilgi seviyesi yükselen çalışanların “başkaları tarafından yönetilen bir araç” durumunda olmak istememeleridir. İş görenlerle, orta düzey yöneticiler ve üst düzey yöneticiler arasındaki iletişimin yetersizliği kuruluşlar arasında çok yaygındır. Aynı zamanda, firma ve tedarikçileri, firma ve müşterileri, sendika ve yönetim ile firma ve toplum arasında da engeller vardır. İnsanlar kuruluşu izole edilmiş bir yer olarak değil, genişletilmiş sürecin bir bölümü olarak görmelidir. İş görenlere ekip çalışmasının bireysel çalışmalara göre sağlayacağı yararlar hakkında bilgi verilmelidir.

Tam katılım için sorumluluk paylaşımının sağlanması da bir başka koşuldur. Tam katılım kesinlikle yetkili kılınma ile karıştırılmamalıdır. Tam katılım bir talebi, gönüllülüğü ifade eder. Sorumluluğu ve katkıyı kapsar. Yönetimden ve yönetilenlerden “ben bu örgüte nasıl katkıda bulunabilirim” sorusunu sormasını bekler. Tam katılım, çalışanların sadece kendilerine verilen görevleri yapmalarını

değil, yaptıkları işi niçin yaptıklarını, nasıl yaptıklarını ve daha iyi ne şekilde yapabileceklerini sorgulamayı amaçlar (Açıkel, 2011: 28).

Katılım, çağdaş yönetim düşüncesinin temel taşlarından birini oluşturur. Genel olarak çalışanların katılım dendiğinde, karar ve uygulama aşamalarıyla birlikte denetim ve kontrol sürecine tüm çalışanların görüş, düşünce ve fikirlerinden yararlanmak anlaşılmaktadır. Günümüzde hemen hemen bütün organizasyonlarda çalışanlar, kendilerini ve kurumlarını ilgilendiren bütün kararların görüşülmesinde ve sonuçlandırılmasında etkin bir şekilde katılıp düşüncelerini ifade etmek ve bu konuda fikirlerinin alınmasını istemektedirler. Organizasyon içindeki herkes kalite olgusunun önemli olduğunu algılamak ve ona ulaşmak zorundadır. Kalite çalışmalarına herkesin katılımını sağlayacak bir takım ruhunun oluşturulması yalnızca kaliteyi oluşturmakla kalmaz, aynı zamanda kişilerde yüksek bir moral de sağlar.

Araştırma ve Geliştirme (AR-GE)

Araştırma; temelde bir arama, öğrenme, bilinmeyeni biliniyor yapma, karanlığa ışık tutma, kısaca bir aydınlanma sürecidir. AR-GE bir şirketin bilim adamları ve mühendisler istihdam etme suretiyle, şirketin çalışma alanı doğrultusunda bilim ve teknolojiyi yeni ürünler, prosesler ya da hizmetler geliştirme de kullanmak üzere yaptığı çalışma ve faaliyetleri anlatmak için kullanılan yaygın bir terimdir. Mevcut durumdan özlenen duruma geçebilmek için gerekli kararları almada zorunlu olan verileri toplayıp değerlendirmedir.

Organizasyonlarda TKY anlayışının uygulamaya geçişi ve sürekli geçiştirerek istenen düzeyde sürdürebilmesi için yerine getirilmesi gereken belirli gereklilikler vardır. Kontrol, iyileştirme ve geliştirmenin temel taşı, sürekli ortaya konulmasına bağlıdır. Kalitenin oluşturulmasını sağlayacak kalite organizasyonu, kalite ekiplerinin bilimsel proje organizasyon grup çalışmalarının ve çeşitli programların ön görülmesine AR-GE çalışmalarını gerekli kılmaktadır. Bilişim toplumu özellikleri günümüzde birçok yeri alanda yepyeni olanakları insanoğlunun hizmetine sunmakta böylece yepyeni buluşları ve ürünlerin ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır. Bilginin ortaya çıkacak yeni kullanımlarının ve bu kullanımları geliştirmenin en iyi aracının

bir araştırma sürecinden geçme olduğu kuşkusuzdur. Bilimsel araştırma, bilgiyi bulma, işleme, yeni bir ürün ortaya çıkarma ve bu ürünü yayma değişkenlerinin meydana getirdiği süreç içinde ortaya çıkarılır. Bu süreçte amaç bilimsel belgelerle yeni ve daha önce hiç işlenmemiş bilgilere ulaşmak, orijinalliği yakalamaktır (Toktamışoğlu, 1994: 4).

TKY' nin AR-GE dinamiği, yönetimin geleceği keşfederek bulunmayan yeni alan, konu ve değişimleri belirleyen öncül ve öncelikli bir dinamosudur. Kaliteyi bütün yönetsel görev, gereksinim ve faaliyetler içine yerleştirerek yaygınlaştırmak ve geliştirmektir. AR-GE' nin temel işlevini gerçekleştirmek ön planda ele alınmalıdır.

Liderlik

Sürekli insan mutluluğunu, değişimi ve katılımını amaçlayan TKY' nin başarısı, sürekliliği ve geliştirilmesi, insan unsurunu etkin olarak yönlendiren liderlik ve liderlerle sağlanmalıdır. Bu sürecin girdisini; insanın geliştirilmesi ve yönlendirilmesi, çıktısını ise; amaçlara ulaşılması, çalışanların, müşterilerin ve toplumun mutluluğu oluşturmaktadır.

Toplam kalite yönetimi felsefesinin başarılı bir şekilde uygulanması için yöneticilerde kalite liderliği özelliklerinin de bulunması gerekir. Kalite liderliği, örgütün misyonu ve vizyonu doğrultusunda çalışanların yüksek verimlilik göstergeleri için onları motive etmek ve yönlendirmek olarak tanımlanabilir. Kalite liderliğinin temel amacı, kurumsal bir dinamizm oluşturarak bunun devamlılığını sağlamaktır (Toktamışoğlu, 1994: 4).

Kuruluşlar üst yöneticinin davranış ve tutumlarıyla kişilik kazanırlar. Üst yönetim kademesinde bulunan kişinin aşağıda sıralanan iki temel görev bilincine sahip olması gerekmektedir.

Bunlar:

- Kuruluşun performansını yükseltmeye imkan veren sistemleri kurmak ve geliştirmek

- Mevcut sistemleri belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmaktır.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin uygulanmasında etkinlik üst yöneticinin liderlik rolünü üstlenmesiyle mümkündür. Pek çok lider tanımı yapılmasına rağmen, en genel anlamıyla lider, ait olduğu grubun amaçlarını belirleyerek o gruptaki kişileri örgütün amaçlarının arkasından sürükleyen kişidir. Bütün yönetim teorileri üst yönetimin liderliği konusuna özel bir önem vermektedir. Deming, Ishikawa, Juran gibi yazarlar bu alanda öncü kişilerdir (Ulaş, 2002: 16).

TKY’ de liderlik, kuruluşun insan kaynaklarını yönlendirmede etkin rolü olan kişi ve kişilerden başlar. Liderlik sürecinin en önemli fonksiyonu amaçların gerçekleştirilmesidir. Lider ulaşılacak amacı belirler ve süreci başlatır. Başarılı yönetimin sırlarından birisi de kuruluşta kilit görevler üstlenen karar vericilerin gerçeklerle ilgili olarak aynı bilgi bütününe ulaşmalarıdır. Bunu başarabilirlerse kuruluşun herhangi bir sorunun nasıl çözülebileceği konusunda tümü aynı sonuca ulaşabileceklerdir (Ulaş, 2002: 16).

TKY, müşteri memnuniyeti, takım çalışması, sürekli iyileştirme ve hata yapmama esaslarına dayalı çağdaş bir yönetim anlayışıdır. Bu yönetim yaklaşımı, liderlik anlayışında “Toplam Kalite Liderliği” anlayışını ortaya çıkarmıştır. Toplam kalite anlayışı liderliğine göre, üst düzey yöneticilerin kalitenin artırılmasında önemli sorumluluklar vardır. Bu anlayış liderliği paylaşılmış bir süreç olarak görür. Kalite liderliği, müşteri merkezli davranmaya yönelik bir liderlik biçimidir. Toplam kalite yönetiminde üst yönetim liderliğinin büyük önemi vardır. Bu örgütte yönetici eğer liderlik özelliklerine sahipse TKY’ de yer alan sürekli gelişme ve değişen koşullara ve müşteri beklentilerine etkili bir şekilde uyum sağlama ilkelerini yerine getirir. “Kalite yönetimidir” ve bu kurumun gelişmesindeki temel sorun üst yönetimin liderliğidir. Üst yönetim kurumuna liderlik yapabildiği oranda önem taşır. Eğitim örgütlerinde üst yönetim liderliği oldukça önemli bir yere sahiptir. Grup üzerindeki gücü dikkate alınacak olursa eğitim örgütlerinde karşılaşılan problemleri çözmek, öğretmenleri, öğrencileri ve diğer çalışanları motive etmek ve ortak bir vizyon geliştirmek için iyi yetişmiş, güçlü eğitimsel lidere ihtiyaç vardır. TKY’ nin başarısı, üst yönetimin kademe yöneticilerin bu çalışmalara bizzat katılmalarına ve tüm

çalışanların da katılımına teşvik edilmelerine bağlıdır. Bilinç ve liderlik eğitimi öncelikle üst kademe yöneticilerine verilmelidir. Üst yönetim toplantılarının her gündemine mutlaka kalite konuları koyulmalıdır. Üst yönetimin yapacağı liderlik büyük önem arz etmektedir (Uğur, 2009: 155-163).

Toplam kalite yönetimi uygulamalarında her ne kadar örgüt çalışanları ön plana çıkarıyorsa da, bu yönetim anlayışının bir örgütte başarı ile uygulanmasında üst yönetimin rolü oldukça önemlidir. Toplam kalite sisteminin bir örgütte kabulü ve uygulanma şansı ancak üst yönetimin desteği, sahiplenmesi ve katılımı ile mümkün olmaktadır. Yöneticinin uygulamada etkin görev alması ve tüm personelin eğitim ve motivasyonunun sağlanması TKY için olmazsa olmazlardandır (Efil, 1995: 30).

Sorun Çözme / Kalite İyileştirme Araçları

TKY' de problem çözme araç ve teknikleri, organizasyonlardaki çeşitli çalışma takımlarına, karşılaştıkları sorunlara ve günlük çalışmalarına daha dikkatli bir şekilde yönelmede yardımcı olmaktadır. Bu araç ve teknikler kurum yöneticilerine, örgüt içindeki gelişmelerin sistematik olarak incelenmesi konusundaki en iyi ekip çalışması uygulanmasının standartlaştırılması, sürekli iyileştirme olanakları sayesinde ekip çalışmalarının sistematik olarak yürütülmesini ve hedeflerin ölçülerek ilerleme kayıtlarının tutulması konularında katkı sağlar. Kalite grupları problem çözme metotlarını dört ana bölümde uygular; Problem seçimi, problem teşhisi, çözümler önerme ve sonucu desteklemektir. Bu problem çözme basamakları çeşitli TKY modellerinin hepsinde bazı kalıplar halinde verilir.

Coate tarafından bu dört bölümü kapsayan 10 kısımlık bir problem çözme metodunu önermiştir. Bu metot gelişime engel olan temel özellikler üzerinde durur ve kararların, eylemlerin gerçek bilgilere dayanıp dayanmadığını araştırır. Bu metoda göre:

1. Gelişim için önemli fırsatları belirlemek ve seçmek.
2. Göze çarpan metotların ve hizmetlerin anahtar müşterileri belirlenir, standart format kullanılarak müşteriler arasında araştırma yapılır.
3. En önemli konu seçilir ve açık bir konu cümlesi yazılır.

4. Anahtar metotlar belirleyip listesi çıkartılır. Bu gurubun gelişme olanaklarını daha açık bir şekilde fark etmesini sağlar.
5. Performansın hangi yönü ölçülmek isteniyorsa karar verilir ve müşteriyle birlikte onların beklentilerinin karşılanması ya da aşılması konusunda sürekli gelişme için bir amaç belirlenir. Bunu yapabilmek için grupların mevcut performansları gerçekçi bir şekilde hesaplayabilmeli ve gelecek için ulaşılabilir hedefler seçilmelidir.
6. Problemin nedenleri ve gelişmeye engel olası nedenler araştırmaya başlanır.
7. Olası sebepler hakkında bilgi toplanır. Toplanan bilgi gelecekteki metotları ölçmede gruba bir yol gösterici olur.
8. Bilgi değerlendirilerek resimler, listeler ve grafik halinde gösterilmelidir.
9. Beyin fırtınası yönetimi uygulanarak kalıcı çözümler bulunmalıdır.
10. Bu işlemler sonucunda problem çözülmüşse standardı uygulamadaki normal prosedür olarak belirlemek.

Toplam Kalite Yönetiminin temel ilkelerinin amaçlara uygun biçimde uygulanabilmesi için, bir takım temel araçlar kullanılır. Bu temel araçlar, özellikle verilerin ortaya konulmasında ve analiz edilmesinde kullanılan araçlardır. Japonya'da bu teknikler uygulanarak; kalitenin, üretim aşamasından çok tasarım aşamasından elde edilebileceği ve bu sayede ürünlerin kalitesi yükselirken, üretim maliyetlerinin de azaldığı kanıtlanmıştır. Bu yedi temel tekniği isim olarak belirtmek gerekirse (Ertuğrul, 2006: 101).

- Ishikawa – Balık kılıcı diyagramı (neden sonuç analizi)
- İş ya da süreç akış diyagramları
- Pareto diyagramları
- Trend analizleri
- Histogramlar
- Dağılım diyagramları
- Kontrol çizelgeleridir

Eğitimde ve bunun uygulama alanı olan okullarda problem çözmede bütün personelin ilgili konu hakkındaki görüşlerinin mutlaka alınması gerekir. Eğitimin

bütün aşamasında öğretmen, öğrenci, yönetici ve yardımcı destek personel ile dış müşteriler de problem çözme aşamasında söz hakkına sahip olabilmektedirler.

Örgüt Kültürü

Kültür üzerinde çok konuşulan, tartışılan ve tanımlanması zor bir kavramdır. Kültür ile ilgili yapılan tanımları, bu kavramın içine aldığı tüm öğeleri kapsamı olanaklı görülmemekte sosyoloji, antropoloji, biyoloji, felsefe, tarih ve güzel sanatlar gibi bilim dallarında ve günlük dilde değişik biçimlerde kültür tanımları yapılabilmektedir. Toplumsal yaşam biçimi olarak ifade edilen kültür toplumdan topluma değişiklik gösterir ve toplumlar kültürel yapılarıyla birbirinden ayrılır. Her toplum kendi geleneklerini, adetlerini, değerlerini ve kültürünü oluşturur. Her toplumun kendine özgü nasıl bir kültürü varsa, o toplumun kendine özgü kültürleri vardır ve bu kültür örgütte çalışan insanların davranışlarına etkide bulunur.

Örgüt kültürünü tanımlamak gerekirse örgütte görevli insanların paylaştıkları beklentiler, duygular, anlamlar, etkileşimler, etkinlikler, varsayımlar, inançlar, gelenekler, adetler, semboller, tutumlar, normlar ve değerlerden oluşur. Örgütsel kültür, örgütün içinde yer aldığı toplumun ve çevrenin kültüründen tümüyle ayrı düşünülemez. Örgüt kültürü hakkında pek çok tanım yapılabilir. Fakat örgüt kültürünü kısaca özetlemek istersek;

- Örgüt kültürü öğrenilmiş ve sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir.
- Örgüt kültürü grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır.

Okul kültürü, okula okul üyelerince dışarıdan getirilebileceği gibi okul ortamında da gelişir. Kültürü oluşturan bu inanç ve değer kalıpları, okul üyelerinin söyleyip yaptıklarına sosyal bir anlam kazandırır ve zamanla okul üyelerinin davranışlarına şekillendirmeye başlar. Bir okulun kültürü kendiliğinden ortaya çıkmaz. Okul kültürünün başlamasında, oluşup korunmasında, okul içinde mevcut kültürün geliştirilmesinde veya okul kültürünün değişiminde birçok öğenin etkisi vardır. Örgüt kültürü, örgüt yöneticileri ve çalışanları açısından bazı yararlar

sağlamaktadır. Örgüt kültürünün taraflara sağladığı yararlarından bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşma konusunda kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticiler ile daha uyumlu çalışmalarına yardımcı olmaktadır.
- Örgüt kültürü, iş yapma yöntem ve süreçlerine standartlaştırma veya rasyonelleştirme getirerek, çalışanların psikolojisini ve moralini olumlu yönde etkileyip, örgütsel verimliliği artırmaktadır.
- Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin yetiştirilmesine olumlu katkıda bulunur.
- Örgüt kültürünün geniş bir uzlaşma sağlaması durumunda, örgüt içi gruplaşmalar ve klikler önlenir.
- Örgüt içi iletişim ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli bir rolü vardır. Biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir; bununla birlikte örgütsel iklimi olumlu yönde geliştirir.
- Örgütlerde çeşitli nedenlerle çatışmalar ortaya çıkabilir. Örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulama ve prosedürler yoluyla bu çatışmalar rasyonalize edilebilir ya da yumuşatılabilir.
- Örgüt kültürü sembollerle, seremonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikayelerle nesilden nesile aktararak, örgütsel yaşamı sürekli kılmaktadır. Yani örgüt kültürü, örgüte süreklilik kazandırmaktadır.
- Kültür, tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkındaki değerlendirmeler, o örgütün ya da kurumun kültürü ile yapılmaktadır.

Özetle, örgüt içerisindeki bireyler neyi, ne zaman, nerede ve nasıl yapacaklarını, örgüt içinde ve dışında nasıl davranacaklarını hem mensubu oldukları örgütün hem de yaşadıkları toplumun kültür kalıpları sayesinde öğrenebilirler. Aynı şekilde, yöneticilerin de; örgüt içinde bireysel ve örgütsel amaçları bağdaştırmak ve her iki taraf için de amaçları daha etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmek için, örgüt çalışanlarını çok iyi tanıması ve onların davranışlarına bir anlam vermesi gerekir. Bunu yapmanın bir yolu da hem bireyin yetiştiği çevrenin alt kültürünü hem

de toplumun genel kültürünü çok iyi analiz edip, ona göre bir yönetim süreci belirlemesidir. Anlaşılacağı üzere kültür, hem bireyler hem de yönetim ve yönetimin fonksiyonları üzerinde büyük bir etkiye sahiptir.

Ölçüm ve İstatistik

Yapılan bir çalışma üzerinde bir değişiklik veya düzeltme yapmak için önce onu ölçmeliyiz. İstatistiksel ölçüm yöntemleri toplam kalite için vazgeçilmez bir unsurdur. İstatistik, belirsizlik ve rastlantısallığın geçerli olduğu olay ve durumlar hakkında toplanan sayısal verileri, yine sayısal yöntemlerle çözümlene, elde edilen bulgulardan yararlanarak süreklilik gösteren olayların, gelecekteki seyrinin takip edilmesine imkan sağlayacak genellemelere ulaşmayı sağlamaya yönelik bir ölçüm aracıdır. Deming, istatistiğin bilginin transferlerinde kullanılacak bir bilim olduğunu, sürekli bilgi girişi ile ilerlemenin sağlanmasında gerekliliğini ve maksimum çıktıya ulaşabilmek için başka yol olamayacağını belirtmiştir.

İstatistiksel kalite kontrolüne ilişkin uygulamaların yararları:

1. Kalite seviyesi artar.
2. Verimlilik artar.
3. Tamir ve fireler azalır.
4. Maliyet düşer.
5. Kontrol kriterleri basitleşir ve belirgin bir hal alır.
6. Mevcut standartlar geliştirilir.
7. Sorunların azalmasıyla çalışanlar arası iletişim artar (Demir ve Acar, 1993: 185).

Günlük yaşamda her şey değişmektedir. Değişim limitlerinin tespit edilmesi için ölçülmelidir. Değişim sınırlarının belirlenmesi, uygulamaya konulması ve geliştirilmesinde istatistiksel süreç kontrolünün rolü oldukça fazladır. Değişimin ölçülebilmesi kalitede sürekli iyileşmenin ilk hedefidir.

2.2. EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Eğitimciler toplam kalite yönetimi ilkelerine baktıklarında bu modelin genellikle kar amaçlı örgütlere uygun olduğu düşünülmektedir. Aslında toplam kalite yönetimi dünyada her kurumda uygulanabileceği gibi eğitimde de uygulanmaktadır.

2.2.1. Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması

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

Eğitim örgütlerinin hataya yer vermemek için sürekli gelişme çerçevesinde öğrenen örgüt kimliğine sahip çıkması gerekmektedir. Bunun için de değişimleri yakından gözlemlemek ve buna hazır olmak, bütün değerleri sorgulamak ve yeni bir modelin oluşumuna imkan tanınmalıdır. Bu da kendine güvenen ve güvendirilen liderlerin TKY' yi benimseyerek eğitim örgütlerinde köklü bir değişimi başlatmasıyla mümkün olacaktır (Cafıoğlu, 1999: 303).

Günümüzde sadece somut ürünler şeklinde değil soyut ürünler şeklinde de kalite anlayışı büyük önem kazanmıştır. Mal ve hizmet sektörü arasında bazı farklılıklar olduğundan hizmet sektöründe TKY çalışmaları çeşitli farklılıklar arz etmektedir. Hizmetler bazı özellikleri dolayısıyla mallardan ayrılmaktadır. Hizmetler daha soyuttur. Hizmet üreten işletmeler açısından hizmeti tanımlamak, açıklamak çok zordur. Mallarda mümkün olan imalat kalite spesifikasyonlarının, hizmetler için

tanımlanması daha karmaşık yaklaşımlar gerektirmektedir. Müşteri açısından sunulan hizmeti değerlendirmek oldukça güçtür.

Hizmetler heterojen bir yapıya sahiptir. Aynı isim altında sunulan bir hizmet dahi bir müşteriden öbür müşteriye farklılıklar göstermektedir. Müşteri açısından sunulan hizmeti değerlendirmek oldukça güçtür. Hizmetler heterojen bir yapıya sahiptir. Aynı isim altında sunulan bir hizmet dahi bir müşteriden öbür müşteriye farklılıklar göstermektedir. Müşteriler hizmetin üretim aşamasında yer alırlar. Oysa mallar üretildikten sonra müşteriye sunulur ve genelde üretim aşamasıyla aynı anda tüketilirler. Müşteri üretim faaliyetinin doğrudan içindedir. Bunun yanı sıra mallar depolanıp daha sonra tüketilebilirler. Müşteri üretim faaliyetinin doğrudan sıra mallar içindedir. Bunun yanı sıra mallar depolanıp daha sonra tüketilebilir fakat hizmetler daha üretilme aşamasında tüketilir. Müşteri hizmet satın aldığı anda somut bir şeyin sahibi olamaz. Müşteri bir mal satın aldığı anda ise somut bir şeyin sahibi olur. Hizmetler, aktiviteler ve işlemler bütünüdür. Satın alınmadan veya tüketilmeden önce test edilemezler. Hizmetler bir dizi alt hizmetlerden oluşmaktadır. Müşteri hizmeti bir bütün olarak değerlendirir. Hizmet kalitesi müşterinin toplam hizmet üzerine oluşturduğu beklentiyle doğru orantılı gerçekleşir (Gökçeoğlu, 2006: 42-44).

Eğitimin, ekonomik ve toplumsal kalkınmayı gerçekleştirebilmek için gereken nitelik ve miktarda insan gücünü yetiştirmede bir süreç olduğu inkar edilemeyecek bir gerçektir. İnsan gücü kaynaklarıyla kalkınma arasındaki ilişki çift yönlü bir etkileşim göstermektedir. Ekonomik ve sosyal gelişmenin ancak insan gücünün iyi yetiştirilmesi ve eğitilmesiyle sağlanabileceğini unutmamak gerekir. Bu yüzden sadece iyi bir eğitim sistemi sayesinde kalkınma planlarında belirtilen gerekli iş gücünü oluşturacak nitelikli insanlar yetiştirilebilir.

Ekip çalışması yönetimin çalışanlarına olan güvenini gösteren ve bu yolla onlara kara verme, problemleri çözme fırsatını vererek kalitenin iyileşmesi, verimliliğin ve karlılığın artması gibi konularda sorumluluk veren bir çalışma tarzıdır. Okullarda takım çalışmaları yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler arasında gerçekleştirilebilir. Takımların amaçları hizmet kalitesini arttırmak, bilgi ve

deneyimlerini paylaşmak ve üretken bir ortam oluşturmaktır. Okulda öğretmen, idareci ve personelin süreçleri analiz etmesi gereklidir.

Endüstride uygulanmış olan kalite geliştirme modellerinin eğitimde uygulanabilirliği sorgulanması gereken bir konudur (Şişman ve Turan, 2002: 74). Sürekli gelişmeye dayalı örgütsel yaklaşım olan toplam kalite yönetimi diğer sistemlere uygulanabildiği gibi eğitim sistemine de uygulanabilir. Uygulamada eğitimin kendine özgü yönleri göz önünde bulundurulmalıdır

TKY' nin eğitimde uygulanması eğitimin kendine özgü yönleri göz ardı edilmeden benimsenip uygulanabilirse, eğitimde kalite ve gelişmede süreklilik sağlanabilir (Erdem, 2000: 36).

TKY, büyük ölçüde ekip çalışmasına dayalı bir yaklaşımdır. Bu yüzden her aşamada belirli amaçlarla oluşturulmuş ekiplerin kurulması ve işletilmesi gerekli olmaktadır. Bunlardan birisi de okul geliştirme kalite kuruludur. Bu kurul, okul yönetiminde TKY' ye geçiş sürecinde bir üst kurul olup, bu kurulda yer alacak üyelerin öncelikle TKY konusunda düzenlenecek eğitim programlarına katılmış ve bu konuda bilgi sahibi kişiler olması gereklidir. Kalite geliştirme kurulu (KGK), okuldaki TKY uygulamalarından sorumludur. KGK okul toplumunu temsil eden birimlerin tümünü temsil edecek şekilde demokratik bir seçimle kurulur. Bu seçim her yıl yinelenir. Okul müdürü ve müdür yardımcıları, üst yönetim KGK 'nin doğal üyeleridir. Ayrıca okuldaki meslek dersi öğretmenleri de kurulun üyeleri arasındadır. Kalite Geliştirme Kurulunun Görevleri;

1. Üyeleri arasından (KK ile KGE arasındaki koordinasyonu sağlamak için) KGE' nin yöneticisini seçer.
2. KGE' nin yapacağı çalışmalara destek verir, kaynakları temin eder ve çalışma ortamı sağlar.
3. Birim öz değerlendirme uygulamasının sonuçlarına göre birimi orta ve uzun vadeli stratejik planlarını hazırlar ve birim çalışanlarıyla paylaşılmasını sağlar.
4. Birim uygulama planının hazırlanması ve uygulanmasını temin eder.

5. Ayda en az bir kez toplanarak yapılan çalışmalarını değerlendiril sonuçlar hakkında kurum çalışanlarına bilgi verir.

TKY ‘ nin temel değerlerinden birisi, demokratik katılım ve birlikte sorun çözmedir. Okula ilişkin her türlü problemlerin belirlenmesi ve çözümü için belirli ekiplerin oluşturulması kaçınılmazdır. Kalite kontrol çemberleri (KKÇ), okul içinde, eğitim ve öğretimi ilgilendiren konularda çeşitli sorunları belirlemek, incelemek ve çözümler üretmek için oluşturulan 3-5 kişilik gruptur. Bu gruplar çalışma saatleri dışında, gönüllü ve düzenli olarak bir araya gelen öğretmen ve yöneticilerden oluşur. TKY ‘de “önleyici kontrol” denilen sorunlar ortaya çıktıktan sonra çözüm üretme yerine, daha da önemlisi sorunlar ortaya çıkmadan önlem alma felsefesi hakimdir (Şişman ve Turan, 2001: 79-80).

KKÇ aşağıda belirtilen amaçlara ulaşmak için çalışır;

1. Okuldaki iletişimi güçlendirmek.
2. Öğretmen, öğrenci ve yöneticilerin sorun tespit etme ve çözüme becerilerini arttırmak.
3. Öğretmen ve yöneticilerin motivasyonunu arttırmak.
4. Eğitim ve öğretim ile ilgili sorunları iyi bilen öğretmenler sayesinde iyileştirmeye açık olan alanları tespit etmek.
5. TKY kültürünü okula yerleştirmeyi sağlamak.
6. Müşterileri (iç-dış) memnuniyetini sağlayarak şikayetlerini azaltmak.

Öğretmenin alanında yeterli olması, bilgi yüklü olarak öğrencilerin karşısında durması başarısını etkiler. Ama bu yeterli olmayabilir. Bunun için öğretmen istekli ve gayretli olup, sınıf içinde bir takım ruhu oluşturmalıdır. Öğretmen eğitimin her safhasında öğrenci ile ilgili sürekli olarak dönüt alabilen ve başarısının derecesini arttırabilmek için sürekli gelişmenin yollarını gösteren lider konumunda olmalıdır. Öğretmen öğrenci için son ve önemli kararları veren değil, onu yönlendiren, yol gösteren kişi olmalıdır. TKY ile birlikte sınıf ortamında;

- Öğrenci ile arasında resmi ilişki yerine diyalog kurabilen,
- Öğrenci üzerine odaklaşan, ona rehberlik eden,
- Eleştiren değil yol gösteren,

- Öğrenci ile koordinasyon içinde olan,
- Bilgi vermekten daha çok bilgiyi paylaşan,
- Bilgiye nasıl ulaşılacağını gösteren,
- Bilim ve teknolojideki değişimle etkileşim içinde olan,
- Yaratıcılığını kullanarak öğrencileri araştırmaya itebilen bir lider olan,
- Öğrenciyi zirveye çıkarılması gereken bir insan olarak gören öğretmen kimliği ortaya çıkmalıdır (Yıldırım, 2002: 112-113).

TKY ‘ de üst yönetimin liderliği büyük önem taşımaktadır. Sürekli gelişmeyi ve değişen koşullara ve müşteri beklentilerine etkili bir şekilde uyum sağlamayı ilke edinen TKY, bunu büyük oranda yöneticinin liderlik özelliklerine bağlamaktadır. Deming, TKY ’ nin örgütlerde üst yönetici tarafından başlatılması gerektiğine inanmaktadır. 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, bütün personeli destekleyip, personelin sürekli gelişmesini ve güçlenmesini sağlayacak ve onların beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda hareket edip onları doyuma ulaştırarak sürekli gelişmeyi organizasyonda yerleştirecek olan kişidir. Kalite liderliğini yapan okul yöneticisi, okul personelini süreli gelişmeye kilitlemelidir. Sürekli gelişme, öğretmen ve yöneticilerin kendi eksiklerini görmelerine yardım eder. Gelişmenin kaygısını yaşayacak olan okul yöneticisi, hep gelişme açlığı yaşayacaktır. Çünkü mükemmellik ve doyum, kalite liderliği önündeki en büyük engeldir. Gelişmenin olmadığı okullarda öğretmenler mesleki otoritelerini kaybederler.

Eğitim yöneticisinin geleceğe yönelik bakış açısını onun sahip olduğu vizyon belirler. Her eğitim yöneticisinin geleceğe yönelik bir vizyonu olmalıdır. Vizyon sahibi olmayan yönetici örgütün geleceği hakkında net bir görüşe sahip olamaz. Vizyon ise açık, olumlu, inanılır, güvenilir, paylaşılr ve ulaşılabilir olmalıdır. vizyon güçlü bir örgütsel kültürde eyleme dönüşme şansına sahiptir. Bir okul örgütünde güçlü bir örgütsel kültür yoksa o okulda vizyonun gerçekleşmesi mümkün değildir. Vizyonu olmayan bir okulun misyonu da bulunmaz, çünkü vizyon misyonun temel belirleyicisidir. Misyon ise bir örgütün var oluş nedenidir ve onun üstlendiği kritik rolü anlatır.

Öğrenci sınıf ve atölyedeki faaliyetlerin merkezidir. Öğrenci merkezli bir öğretim için ilk koşul, öğrencilerin özelliklerini tanımaktır. Eğitimde kalite, öğrenciyi tanımakla başlar. Öğrenci okulun varlık nedeni ve temel girdisidir. TKY açısından öğrenciyi okul sisteminin hem katılımcısı, hem müşterisi hem de ürünü olarak değerlendirebilme imkanı vardır. Okul ve sınıf ortamında rol alan öğretmen ve yöneticiler bir müşteri olarak öğrenci beklentilerini dikkate alıp, bu beklentilere cevap verecek eğitimi sunmakla görevlidir. Kaliteli bir eğitim için baskıcı olmayan demokratik bir okul ve sınıf ortamında sorgulayan, katılan ve gerektiğinde olaylara muhalefet eden öğrencilere gerek duyulmaktadır (Bostan, 2005. 32-36).

2.2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Kurumlarına Uygulanabilirliği

Eğitimin, ekonomik ve toplumsal kalkınmanın gerçekleşebilmesi için gerekli nitelik ve sayıda insan gücünü yetiştirme süreci olduğu kabul edilmektedir. İnsan gücü kaynaklarıyla kalkınma arasındaki ilişkinin özelliği çift yönlü bir etkileşimin varlığını ortaya koymaktadır. Çünkü ekonomik ve sosyal gelişmenin ancak insan gücünün iyi yetiştirilmesi ve eğitilmesi ile sağlanabileceğini de unutmamak gerekir. Toplam kalite yönetimini eğitim alanında uygulamaya geçirdiğimizde bazı güçlüklerle karşı karşıya kalmaktayız. Sanayi sektöründe üretimde kabul edilen ham maddenin değişmesi üretim şeklinin, makinenin, teknolojinin, iş gücünü, yönetim anlayışının, pazarın değişmesi söz konusu olabilir. Ayrıca bu değişikliklerini sayısal verilerle ölçebilir. Ancak eğitimde davranış değişikliklerini sayısal olarak ölçmek zordur, bazı durumlarda ise imkansızdır. Eğitimde öğrencinin eğitim kurumlarından kazandığı bilgi, yetenek ve davranışlar değerlendirilmeye tabi tutulurlar. Ancak bunların kime göre değerlendirileceğini ölçmek zordur. Bu da eğitim kurumlarının hizmetler sektöründe yer almasından, kendine özgü özelliklerinin bulunmasından kaynaklanmaktadır. Eğitim hizmetinin kendine özgü özellikleri şunlardır:

- Hizmet doğrudan doğruya insandan insanadır.
- Öğrenci ile öğretmen arasında doğrudan bir ilişki vardır.
- Hizmetin zamanında yapılması esastır.
- Hizmet kusursuz ve mükemmel olmalıdır.
- Hizmette verimliliği ve başarıyı ölçmek çok zordur.

- Hizmeti gerçekleştirirken dış etkenler nedeniyle sosyal problemler fazladır (Saran, 2011: 10).

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

Eğitim sektöründe TKY' ye geçmenin birçok nedeni olduğu söylenebilir. Bu gerekçelere bakıldığında ilk olarak karşımıza değişimin gerekliliği konusu çıkmaktadır. Günümüzde tüm dünyada yaşanan hızlı değişime kamu sektörünün ayak uyduramayıp geri kaldığı, bu açıdan bakıldığında kamuda hizmetlerin taleplere cevap verebilecek düzeyde olmadığı sürekli vurgulanmaktadır. Toplumsal yaşamın bir bütün olarak değerlendirilmesi durumunda özel kesimin kalite yönetimi tekniklerini başarıyla uygularken, kamu örgütlerinin bu yaklaşımlara, tümünden kayıtsız kalması düşünülemez. Özel sektördeki yeniliklerin eğitim sektörüne aktarılması aynı zamanda toplumsal bir sorumluluk olarak görülmektedir (Saran, 2011: 11).

TKY' nin eğitim kurumlarında uygulanmasına geçişin en önemli aşaması iyileştirmenin bir ihtiyaç olarak hissedilmesi ve başka alanlardaki bilgi birikimini eğitim konusuna transfer etmeyi sağlayacak girişimi başlatmaktır. TKY eğitim kurumlarında uygulanabilir bir düşünce olarak karşımıza çıkmaktadır. "Toplam Kalite Yönetimi" 'nin eğitim kurumlarında uygulanabileceği görüşü giderek yaygınlaşmaktadır.

Tablo 1'de geleneksel eğitim anlayışı ile eğitimde toplam kalite yönetimi anlayışının belirgin özellikleri karşılaştırılmıştır. Toplam kalite yönetimi anlayışı ile geleneksel yönetimin önemsemediği insan unsurunu ön planda tutmaktadır. Toplam kalite yönetimi anlayışının eğitim kurumlarında uygulanmasıyla öğrenciler öğrenmeyi öğrenme ve kendini geliştirmeyi sürdürmek için güçlü bir güdü ve irade sahibi olacaklardır.

Tablo 1. Geleneksel eğitim anlayışı ile eğitimde toplam kalite yönetimi anlayışının karşılaştırılması

Geleneksel Eğitim Anlayışı	Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi
Ağırlığın kurallara verilmesi	Müşteri odaklı olmak
Değişime tepki	Değişime hazırlıklı olmak
Bireyselcilik	Takım çalışması
Bireysel amaçlara erişmeye çalışmak	Grup veya örgüt vizyonuna sahip olmak ve erişmeye çalışmak
Gelişime önem vermeme	Sürekli gelişme ve kalite iyileştirme
Önseziye göre karar verme	Verilerin sistematik toplanması ve kullanılması
Sadece iç bilgi kaynaklarına dayanmak	Dış kaynaklardan bilgi aramak, Eleştiriyi yaratıcılığı ve gelişmeyi körükleyici bir araç olarak algılamak
Görev süreçlerinde emir ve komutaya güvenen bireyler	Yetki ve sorumluluğa ve görev bilincine sahip bireyler

Tablo 1’ de görüldüğü gibi toplam kalite yönetiminin eğitim kurumlarında uygulanması, eğitimcilerin kendilerini yargılayıcıdan çok destekleyici, aktarıcıdan çok yönlendirici ve kılavuz, sınıf içinde soyutlanmış çalışanlardan çok; aileler, öğrenciler, yöneticiler, öğretmenler, işyeri ve bütün toplumla birlikte çalışanlar olarak görmelerine yardım etmektedir (Özdemir, 1998: 221).

Eğitimde toplam kalite yönetimi, eğitimcileri kendilerini yargılayıcıdan çok destekleyici, aktarıcıdan çok yönlendirici ve kılavuz, sınıf duvarları içinde soyutlanmış çalışanlardan çok; aileler, öğrenciler, yöneticiler, öğretmenler ve işyerleri ve bütün toplumla birlikte çalışanlar olarak görmelerine yardım etmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi eğitim alanında bir döngü ve onun basamakları olarak benimsenen aşağıdaki aşamalar kullanılarak uygulanabilir.

Tablo 2’ de toplam kalite yönetiminin eğitimde uygulama aşamaları, bu aşamalarda yapılması gereken faaliyetler belirtilmiştir.

Tablo 2. Toplam Kalite Yönetiminin Eğitimde Uygulama Aşamaları

	TKY’ nin farkında olma ve ona uyum sağlama
PLANLAMA	Kaliteyi değerlendirme TKY uygulamasını planlama
UYGULAMA	Öğretin elemanları ve diğer işgörenler için TKY eğitimi Değerlendirmeyi sürdürme Takım kurma ve geliştirme
DENETLEME	Süreci gözden geçirme ve geliştirme Denetlenmiş sonuçlar
	TKY’ yi onaylama
EYLEMDE BULUNMA	Gelişmeleri ölçümlendirme ve Sürekli süreç geliştirme

Tabloda da belirtildiği gibi toplam kalite yönetiminin eğitimde; planlama, uygulama, denetleme ve eylemde bulunma gibi aşamalardan oluştuğu belirtilmiştir.

2.2.3. Deming’ in 14 İlkesinin Eğitime Uygulanması

Toplam kalite yönetiminin gelişmesinde önemli katkıları olan Deming, toplam kalite yönetimini 14 ilkeye dayandırmaktadır. Deming’e göre okul; öğretmen, idareci ve eğitimle ilgili diğer bireylerin yaptıkları işten mutluluk ve onur duydukları bir yer olmalıdır. Deming’ in 14 ilkesinin eğitime uygulanması şu şekildedir:

- 1) Hizmet ve ürünlerin geliştirilmesi için amaçlarda süreklilik yaratmak: Okul, öğrencilerin potansiyellerini öğretmen ve öğrencilerin birlikte çalışmalarının iyileştirilmesi yoluyla arttırmalarına destek olmaya odaklanmalıdır. Sınav sonuçları ve çeşitli değerlendirme sembolleri, her bir öğrencinin doğasında var olan sürekli öğrenme sürecinden sağladığı ilerlemeye göre önemsiz kalır. Yöneticiler, eğitimciler ve kurumun tüm düzeylerindeki çalışanları eğitim sisteminde sürekli iyileştirme gereğinin farkında olmak ve inanmak durumundadırlar.
- 2) Yeni bir toplam kalite ve sürekli gelişim felsefesini benimsemek: Eğitimde iyileştirme sürekli bir süreç, hiç bitmeyen bir PYÇU (planla, yap, çalış, uygula) çevrimi olarak algılanmalıdır. Eğitimde değişim, bir teknik değil bir kavram, bir araç değil bir felsefedir. Okul liderleri, öğretmen-öğrenci takımlarının daha çok yetkilendirilmesi kanısıyla yeni, sürekli iyileştirme felsefesini benimsemeli ve tamamen desteklemelidir. Yeni felsefenin sadece okul veya il/ilçe çapındaki sınav sonuçlarını iyileştirmeye yönelik uygulaması, başarı için şart olan güveni sarsar.
- 3) Kaliteyi yakalamak için bütün halinde denetim bağımlılığına son vermek: Burada söylenmek istenen “değerlendirme yapmayı durdurun” anlamında değildir. Öğrencilerin üretiminin temel getirici aracı olarak yalnızca sınavlarla yetinmek doğal olarak zaman kaybıdır ve güvenilirlikleri düşük olduğu kadar geçerlilikleri de genelde kısıtlıdır. Eğer hedef başarıyı attırırsa, ünitenin sonu öğrencilerin gelişimini değerlendirmek için çok geçtir. Öğrencinin eğitiminde testler ve diğer göstergeler, tüm öğrenme sürecinde bilimsel tanı ve öneri araçları olarak kullanılmalıdır. Öğrenme en iyi şekilde, öğrencilerin bilgi ve becerilerini gerçek yaşam uygulamalarında gösterdikleri performanslarıyla belirlenebilir. Öğrencilerden, eğer kendi eğitim süreçlerine sahip olmaları isteniliyorsa, çalışma ve gelişmelerini nasıl değerlendirmeleri gerektiği de öğretilmelidir.
- 4) Yapılan işi sadece parayla ödüllendirmeye son vermek: Okul yönetimleri öğrencilerin, öğretmenlerin ve toplumun ortak çıkarları için uzun vadeli ortaklık ilişkileri oluşturmalıdır. Okul içinde ve okul ile toplum arasında güven ve katılıma dayalı ilişkiler oluşturulmalıdır. Herkesin hem tedarikçi hem de müşteri

olarak rolü kabul ve saygınlık görmelidir. Öğrenci, öğretmen, yönetici ve toplum potansiyelini arttırmak için birlikte ortaklaşa çalışmalıdır.

- 5) Örgütteki hizmet ve üretim sistemlerini sürekli iyileştirmek: Eğitim kalitesi eğitimin kendisiyle birlikte oluşturulmalıdır. Okul yöneticileri öğretmenlerin kendi öğrenme kaliteleri ve kişisel gelişimin diğer durumlarının kalitesinde, başarılarından değerli dersler alırken, sürekli ilerleme sağlayacak şekilde yetkilendirildiği bir içyapı oluşturulmalı ve bunu sürekli kılmalıdır.
- 6) Kurumda mesleki eğitim vermek: Kalite eğitimle başlar. Okul liderleri, okulun kendi kültürü ve beklentilerine yabancı olan yeni eğitim çalışanları için eğitim programları oluşturmalıdır. Etkili eğitim programları, yeni öğretmenlere, hedefler belirlemek, daha etkin öğrenebilmek ve öğrencilerle birlikte çalışmalarının verimliliğini arttırmayı gösterir. Öğretmenler de ayrıca öğrencilere öğrenme hedefleri oluşturmak, okul çalışmalarında daha etkin olmak ve kendi iş verimliliklerinin kalitesini arttırmaya yönelik programlar oluşturmalıdır. Öğretmenler hem yaklaşım, hem de davranışlarıyla “iyi bir öğrenen” in nasıl olması gerektiğini öğrencilere göstermelidir. (Eğitimciler, eğitimci olmayı, öğrenciliklerinde edindikleri modellemeden öğrenirler.)
- 7) Liderliği tesis etmek: Okul liderliği öğretmen, veli, öğrenci ve toplum üyeleriyle tüm öğrencilerin gelişme ve iyileşmelerinin değerlendirilip teşvik edildiği ve de öğretmen, öğrenci, veli ve bu ortak çabayı destekleyen toplum üyeleri tarafından en üst düzeye çıkarılması olayının değer kazandığı bir kurum yapısında, birlikte çalışmayı içerir. Liderlik tehdit veya cezalandırmak değil, yardımcı olmaktır.
- 8) Korkuyu yenmek: Korku okuldan atılabildiği ölçüde okuldaki herkes okulun iyileştirilebilmesi için etkili çalışabilecektir. Korku, okulda da üretkenliğin karşıtıdır. Korku okul kültürü ve onun içermesi gereken her güzelliği yıpratır. Kurumsal değişimler güç paylaşımı, sorumluluk paylaşımı ve mükafat paylaşımını yansıtmalıdır.
- 9) Bölümler arasında engelleri kaldırmak: Okul yönetimi, işleri başarmaktan alıkoyan engelleri ortadan kaldırmakla sorumludur. Öğretmen ve öğrenci üretkenliği, bölümlerin, öğrenmek ve keşfetmek için daha yoğun fırsatlar yaratma becerilerini arttırmak adına, birleştirdiklerinde çoğalır. Üretkenliği etkileyecek

roller ve statü engellerini kaldırarak, bölümler-arası ve çoklu düzeyde kalite takımları oluşturulmalıdır.

- 10) Slogan, nasihat ve sayısal kotaları kaldırmak: Bu tür girişimler kalitenin iyileştirilmesine hiçbir katkı sağlamazlar. Öğretmenler, öğrenciler, yöneticiler, aileler ve toplum üyeleri, güç, sorumluluk ve ödüller adil dağıtıldığı sürece, birlikte çalışmalarını iyileştirecek öngörülerini oluşturabilir. Eğitimdeki hedeflere ulaşılmadığında, bireyleri sorumlu tutmak yerine, sistemi düzeltmek gerekir.
- 11) İş kotalarını kaldırmak: Öğrenme ve üretkenliği ölçmek için sayısal verilere yoğunlaşan ödev ve sınavlar, öğrenci gelişimi ve performansını tümüyle yansıtmazlar. Notlar son ürün olarak kabul edildiğinde, öğrencinin yatırımında uzun vadeli kazanımlar yerini, kısa vadeli edinimler alır, bu da uzun vadeli üretkenliğe zarar verir.
- 12) Çalışanların elde ettikleri başarılarla gurur duymalarını engelleyen unsurları kaldırmak: Eğitim çalışanlarının katılımının ve işlerini iyi yapmayı istemelerinin sağlanması önemlidir. Öğretmen ve öğrenciler genelde başarılı olmak ve bununla gurur duymak ister. Okullar ortak çalışmalarla öğretmen ve öğrenci hatalarının sistemden kaynaklanan nedenlerini ortadan kaldırmaya uğraşmalıdır.
- 13) Zengin bir eğitim ve kendini yenileme programı kurmak: Eğitim çalışanları için yeni gelişmeleri öğrenerek, kendilerini yenileme olanağı sağlanmalıdır. Okulun tüm paydaşları, kendi profesyonel ve kişisel dünyalarının sınırlarını aşan fikir ve ilgi alanlarının paylaşımıyla eğitimlerinin zenginleştirilmesinin teşvik edilmesinden yararlanırlar. Okul müşteri tatminini arttırmak ve önder konumunu sürdürmek istiyorsa, yönetici, öğretmen ve öğrenciler için sürekli eğitim programları hazırlanmalıdır.
- 14) Değişimi sağlayacak tedbirleri almak: Okuldaki herkesi kalite değişimini başarmak üzere harekete geçirmek gereklidir; değişim herkesin görevidir. Öğrenciler dahil olmak üzere her düzeydeki eğitim paydaşı, bu yeni felsefe okul kültürü ve okul yapısının derinliklerine nüfuz edebilsin. Sadece öğretmen ve öğrenciler tek başlarına planı uygulamaya koyamazlar

Deming' in 14 ilkesinin kurumsal yönetime felsefi bir açılım getirdiği kabul edilmektedir (Rosender, 1991: 7-10).

Eğitimin her safhasında öğretmen, öğrenci ile ilgili sürekli olarak dönüt alabilen ve başarısının derecesini arttırabilmek için sürekli gelişimin yollarını gösteren lider konumundadır. Diğer bir deyişle, öğretmen öğrenci için son ve önemli kararları veren değil, yönlendiren kişidir. Öğretmenin alanında yeterli olması, bilgi yüklü olarak sınıfın karşısında durması başarısını etkiler ama bu yeterli değildir. Bunun için öğretmenin istekli ve gayretli olup, sınıf içerisinde bir takım ruhu oluşturması gerekir.

TKY' nin eğitimde uygulanması, eğitim hizmetlerinde kaliteyi ve kalite arayışında sürekliliği getirecektir. Eğitim hizmetlerinin kalitesinin niteliğini belirleyecek olan da o yöredeki öğrencinin, öğrenci velisinin, istihdam kuruluşlarının eğitim kurumlarından istek ve beklentileri olacaktır. Bu anlamda:

- Kalite eğitimde çok şeyi değiştirir. Kalite çok eski çağlardan beri insanoğlunun çeşitli etkinlikler gerçekleştirirken üzerinde önemle durduğu bir kavramdır. Çünkü kalite, mal ve hizmetlerin oluşmasındaki etkenlerin oluşumunu, sürecini ve sonucunu değiştirmektedir. Bu nedenden dolayı insanoğlu her etkinliğinde olduğu gibi eğitimde de bir kalite arayışı içinde olmuştur.
- Okulda TKY' nin uygulanması için düşünce değişikliği gereklidir. Bir hizmet örgütü olan okulda TKY' nin uygulanabilmesi için eski düşünce sistemleri yerine TKY 'nin düşünce sistemi okulda çalışan herkese eğitimle verilmelidir.
- Okulun verdiği eğitim hizmetinde kalite esas olmalıdır. Kalitenin niteliğini belirleyen de o okulda öğrenim gören öğrencilerin, öğrenci velilerinin ve istihdam sağlayan kurumların okuldan beklentileri ve istekleridir. TKY uygulamasında okulun öğrencilerinin, öğrenci velilerinin, istihdam kuruluşlarının okulun verdiği hizmetler konusundaki algıları ortaya çıkarılmalıdır.
- Okulda eğitim hizmeti verilirken öğrenci, öğrenci velisi ve istihdam kuruluşlarının beklentileri dikkate alınmalıdır. Okulda verilen eğitimde bunlar dikkate alınırsa eğitim hizmeti daha “etkili ve verimli (nitelikli) “ olacaktır (Sevim, 2010: 65-68).

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

Crosby' in 14 temel kuralının eğitime uygulanması:

- Yönetimin doğrudan kalite geliştirme çalışmalarının içinde yer almasının temin edilmesi
- Her bir bölümden temsilcilerin yer aldığı bir kalite takımının oluşturulması
- Organizasyonda kalitenin geliştirilmesi için gerekli olan ölçüm kriterlerinin tespit edilmesi
- Kalite maliyetlerinin değerlendirilmesi ve kalite maliyet kavramının bir yöntem aracı olarak kullanılması
- Tüm çalışanlarda kalite bilincinin yerleştirilmesi
- Tespit edilen problemlerle ilgili olarak bir komitenin oluşturulması
- Kalite geliştirme ve iyileştirmenin gerçekleştirilebilmesi için sürekli bir eğitimin gerçekleştirilmesi
- Sıfır hata gününün düzenlenmesi
- Hedefler ve bu hedeflerle ilişkili görevlerin tespit edilmesi
- Hataların tespiti ve bu hatalarla ilgili nedenlerin ortadan kaldırılması ile ilgili prosedürlerin oluşturulması
- Katılımın desteklenmesi, katılanların takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi
- Düzenli olarak bilgi iletişiminin sağlanabilmesi için bir kalite konseyinin oluşturulması
- Kalite geliştirme sonu olmayan bir süreç olmasından dolayı bütün adımların tekrarlanması (Crosby, 1996: 15).

Japon Modeli Yaklaşımı: Bu model daha çok Japon firmalarının kullandığı Deming ödülünün amacı istatistiksel süreç kontrolü esasına dayanan şirket boyutunda bir kalite kontrolün gerçekleştirilebilmesi ile yardımcı olmaktadır.

Hoshin Planlama Modeli: Bu yaklaşım Japon firması olan Bridgestone tarafından geliştirilmiş ve daha sonra Hewlett Packerd tarafından başarıyla kullanılmıştır.

Hoshin yaklaşımı, başarılı bir planlama, planlamanın yayılımı, yürütülmesi ve aylık teşhislere dayanmaktadır.

Malcom Baldrige Ödül Yaklaşımı: Bu model Amerika Birleşik Devletlerinde kalitenin geliştirilmesi için 1989 yılında yürürlüğe konan bir uygulamadır. Baldrige ödülü üç ayrı sahada verilmektedir:

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

Avrupa Kalite Ödülü: Avrupa Kalite Ödülü olan iş mükemmelliği modeli (Türkiye’de KALDER ödülü olarak uygulanmaktadır) ilk olarak 1992 yılında başlatılmıştır. EFQM yaklaşımının amacı firmalara global rekabet avantajı sağlamak, kalite geliştirme faaliyetlerini desteklemek ve teşvik etmektir. EFQM ödülü büyük ölçekli firmalar dalında 2 ayrı sahada verilmektedir.

Bu amaçla verilen ödül içinde 9 değerlendirme kriteri bulunmaktadır.

- a) Liderlik
- b) Politika ve stratejiler
- c) Çalışanların yönetimi (İnsan kaynakları yönetimi)
- d) Kaynakların yönetimi
- e) Süreçler
- f) Müşteri tatmini
- g) Çalışanların tatmini
- h) Çevreye sağlanan katkı
- i) İş sonuçları

Sanayi Model Yaklaşımı: Bu yaklaşımda imalat firmaları tarafından başarılı uygulamalar örnek alınarak eğitim sektörüne adapte edilmiştir. Bu yaklaşımda eğitim sistemi ürüne veya sürece dayanan bir sistem modeli olarak düşünülmektedir (Özdemir, 2007: 40).

2.3. MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİM KURUMLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Mesleki ve teknik eğitimin amacı genel olarak bireyleri; sanayi, ticaret ve hizmet sektöründeki istihdam için nitelikli iş gücü olarak eğitmek ve yetiştirmek, mesleklerin devamı olan yüksek öğretim kurumlarına geçiş için gerekli temel eğitimi vermektir.

2.3.1. Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumlarının Tarihçesi, Günümüzdeki Yeri ve Mevcut Durumu

Mesleki eğitim ve öğretim, bir işi ya da işler grubunu yapabilmek için gerekli olan bilgi, beceri ve yeterlilikleri, kişilere sağlamayı amaçlayan az ya da çok örgütlenmiş ya da yapılmış resmi bir vasıf kazandıran ya da kazandırmayan bütün faaliyetleri içermektedir. Mesleki eğitim ve öğretim, katılımcılarının buldukları yer, yaş ya da diğer özellikler ve önceden edinilmiş vasıf düzeylerinden bağımsızdır. Mesleki eğitim ve öğretim işe ya da geniş bir meslek aralığına yönelik olabilir. Genel öğretimin öğelerini de içerebilir. Mesleki eğitim ve öğretimin, bireyler, şirketler ve toplum için en büyük önemi genel olarak bilinmektedir ve hayat boyu öğrenmenin temel bir ögesi olarak algılanmaktadır (Öcal, 2008: 12).

Türkiye’de mesleki ve teknik öğretim, Osmanlı ve Cumhuriyet Dönemleri olmak üzere iki bölümde incelenebilir. Bu iki dönem birbirini tamamlayıcı nitelikte olup, bugünkü Türk Mesleki ve Teknik Eğitim sisteminin temelini oluşturmaktadır. Nitelikli insan gücü ihtiyacının karşılanması, dışa açılma ve uluslararası rekabet gücünü artırma çabası içinde olan Türkiye ekonomisi için mesleki ve teknik eğitim hayati önem taşımaktadır. Sürekli olarak ihtiyaç ve beklentileri değişen iş piyasasına, zamanında ve hızlı çözümler üretme noktasında, uygulanan mesleki eğitim modeli yetersiz kalmakta idi. İş dünyasının beklenti ve ihtiyaçlarına uygun bir eğitim verilmediği yolundaki ezberimizi bozup, ilk yapılanlardan biri mesleki eğitimin toplumdaki algısını değiştirmek olmuştur (Yılmaz, 2007: 33).

2.3.2. Mesleki Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

Türkiye’de kaliteye duyulan ilgi serbest piyasa ekonomisine geçilmesi ile artmaya başlamıştır. Büyük sanayi kuruluşlarının yabancı kuruluşlar ile yaptığı ortaklıklar, Türkiye’de kaliteli üretim artışı da beraberinde getirmiştir. Türk tüketiciler, ithalat tüketicileri talebindeki değişiklikler ve kaliteli ürünlerin önemli ölçüde tercih edilmesi, sanayi sektörünün insan kaynakları ve eğitime daha fazla önem vermelerine ve bu alanda uzun vadeli yatırımlar yapmalarına neden olmuştur. Yıllar boyunca sadece iç pazara yönelik üretim gerçekleştiren ve Pazar kaygısı olmadığı için kendilerini yenileme ihtiyacı duymayan Türk şirketleri, Gümrük Birliği’ne giriş konusu gündeme geldiğinde yani koşullara uyum sağlamak durumunda kalmışlardır. Çünkü bu gelişme o güne kadar sadece ülke içinde var olan rekabeti, uluslar arası arenaya taşımış, böylece uluslar arası şirketler ile karşı karşıya gelinmiştir. Müşteri ihtiyaçlarını ön planda tutan, kendisini sürekli olarak yenileyen, verimli ve ekonomik eğitimi gerçekleştiren şirketlerin varlıklarını devam ettireceği gerçeği sebebiyle zor durumda kalan şirketler, kalitenin bir yaşam tarzı haline getirilmesi ile çalışmalarını bu yönde devam sürdürmüşlerdir. 1992/1993 yılında Ulusal Kalite Kongresi ilk kez toplanmış ve 1993 yılında düzenlenen kalite ödül programında ilk Ulusal Kalite Ödülü sahibini bulmuştur. Toplam Kalite uygulamaları Türkiye için oldukça önemli fırsatlar yaratmış ve gelişmeler sağlamıştır (Tan, 2007: 41-45).

Türkiye gibi dünyanın birçok ülkesi de eğitim sorunları ile karşı karşıyadır. Şimdiye kadar geliştirilen sistemler ve klasik anlamdaki yenileşme çabaları ile bu sorunları çözüme kavuşturamamışlardır. Aksine sorunlar gittikçe çoğalmış ve içinden çıkılmaz bir hal almıştır. 21. yy’ a girerken, gerek ABD’ de gerek Avrupa topluluğunda öğretimde sürekli gelişim sağlamak için çeşitli program ve projeler başlatılmıştır.

TKY prensipleri 90’ lı yıllardan beri Amerika eğitim sisteminde yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Uygulama anaokulu düzeyinden başlayıp lisansüstü programlara kadar devam etmektedir. Bugün dünyada 25’ in üzerinde ülkede eğitimde kalite uygulamaları vardır. Birçok ülkede 10-15 yıl gibi bir süredir bu

uygulamalar hayata geçirilmiştir. Çeşitli ülkelerin uygulamalarından örnek verecek olursak; Hollanda’ da 1992 yılında kaynakların daha iyi kullanımı amacıyla TKY uygulanmaya başlanmıştır. Uygulamaya en problemlili süreç olan iletişimden başlanmıştır. Uygulama sonunda organizasyonlarda şeffaflık, katılım ve bağlılığın artırılması sağlanmıştır. Amerika’ da Fox Valley’ deki uygulamada ise ağırlık müşteri hizmetinin geliştirilmesine ayrılmış ve çok parlak sonuçlar alınmıştır. Mezunların % 90’ ının iş bulması, ayrılan öğrenci sayısının %32 oranında azalması, birçok üniversite ile yapılan anlaşmalar öğrencilerin artan finansal katkısı ve akademik/idari birimlerde etkinliğin artması bu sonuçlardan bazılarıdır.

Amerika ve Avrupa ülkelerinde bu örnekleri çoğaltmak mümkündür. Bu ülkelerde sistemi uygulayan ve geliştiren hatta çeşitli kalite ödülleri almış pek çok okul bulunmaktadır. 1867’den sonra Japonya’nın sınırlarını dış dünyaya açmasıyla beraber çok sayıda Japon öğrenci, önde gelen Avrupa ülkelerinin eğitim sistemlerini incelemek amacıyla Batıya gönderilmiştir. Bu öğrencilerin geri dönmesiyle yeni bir eğitim sistemi ortaya çıktı. 1870’ lerde % 40-50 arasında olan okullaşma oranı 1900 yılına kadar %90 gibi çok yüksek bir orana ulaştı. II. Dünya savaşından sonraki işgal döneminde ülkenin tanıştığı yabancı (özellikle Amerikan değerleri) savaş sonrası eğitim sisteminin şekillenmesinde etkili olmuştur. Ancak işgal döneminde getirilen birçok ”yenilik” Japonya’ nın 1952’de tam bağımsızlığını elde etmesinden sonra kaldırılmış ve yerine geleneksel Japon kültürel ve felsefi değerlerine uygun değişiklikler yapılmıştır (Kaymakçı, 2009: 47).

Eğitimde değişme zorunluluğu için başlatılan araştırma sonuçları doğrultusunda reform çalışmalarına girişilmiştir. 2001 yılında ilk girişimlerin başlatıldığı bu çalışmaların tanıtım panosu “Okul, Aile ve Toplulukları Yeniden Canlandırma; Okullar Gelişecek, Eğitim Değişecek” tir. Reform kapsamında amaçlanan diğer bir konu öğrenciye yönelik rehberlik ve manevi eğitimi geliştirmektir. Öncelikle okuldan kaçma, zorbalık ve saldırganlık gibi davranışlar sergileyen sorunlu öğrenciler için okul, aile ve toplum örgütlerinin birlikte çalışma zorunluluğu getirilmiştir. Bununla amaçlanan, öğrencinin doğru ile yanlış ayırt etmesini sağlamanın yanı sıra, başkalarına şefkatli, merhametli davranma gibi ahlaki değerlerin hayatına katacağı anlamın önemini kavratmaktır. Japonlar, bugün oldukça

gelişmiş bir eğitim sistemine sahiptirler. Ulusal bütçenin % 7.7' si askeri harcamalara ayrılırken, % 12' si eğitime ayrılmaktadır. Bu diğer dünya ülkeleriyle karşılaştırıldığında oldukça büyük bir rakamdır. Japonya' da öğrencilerin büyük bir kısmı bir sonraki eğitim kademesine devam etmektedirler.

Liseye giden Japon öğrencilerin hemen hepsi okulu başarılı bir şekilde bitirmektedirler. Japonya' da okur-yazarlık oranı % 99' dur. Öğretmen başına düşen öğrenci sayısı oldukça düşüktür. Japonlar için öğretmenlik mesleği oldukça iyi gelir getiren ve itibarlı bir meslektir. Japonya eğitim sisteminde TKY uygulamalarını genele yaymış bir ülke olup, artık sistemin gelişimi ve ilerlemesi ile ilgilenmektedir (Kaymakçı, 2009: 48).

TKY' nin eğitimde en çok uygulama alanı bulduğu eğitim kurumları, mesleki ve teknik eğitim kurumlarıdır. Mesleki ve teknik eğitim kurumlarında TKY' ye önem verilmesinin en büyük neden, bu tür okulların öğretim süreçlerine kalifiye eleman gönderen kurumlar olmasından ileri gelmektedir. Eğitimlerinde kaliteyi özümseyen ve birlikte iş yapabilme yeteneğine sahip olan bireylerin yetişmesi, üretim sektöründe bir canlılık ortaya çıkaracaktır. Mesleki ve teknik eğitim kurumlarında müstakil bir TKY dersi verilmesi gösterilen önemi ortaya koymaktadır (Yıldırım, 2002: 99). Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumları TKY dersi öğretim programı adı altında Ağustos 2000 tarihi ve 2515 sayılı Tebliğler dergisinde yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu derslerde küreselleşen dünyamızın rekabetçi ortamında ortak değerler halini gelen TKY ile ilgili tanımlar, ilkeler, amaçlar anlatılmaya çalışılmış, kapsam ve içeriğe ait yeterlilikler kazandırmaya yönelik çalışmalar yapılmıştır. Bu dersteki öğretim faaliyetlerini başarıyla tamamlayan her öğrenci:

1. TKY kavramını, toplam kalite eğitiminin amacını ve içeriğini tanır.
2. Toplam kalite anlayışı içinde liderlik, yöneticilik, stratejik planlama ve performans yönetim tekniklerini tanır.
3. Kalite çemberlerini ve TKY görevlerini tanır.
4. TKY modelinin ilkelerini tanır.
5. TKY güvence sisteminin ve kalite yönetiminin öğelerini tanır.
6. Çağdaş yönetimde işletme yönetim beklentilerinin neler olduğunu kavrar.
7. İşletme personelinin unsurlarını tanır.

8. Piyasadaki çeşitli sektörlerde ve sosyal yaşamdaki rekabetin farkında olur.
9. Rekabetin gücü çevrimlerini tanır.
10. Üretim ve üretimi etkileyen faktörleri kavrar.
11. Rekabetçi ortamlarda kıyaslamaları nasıl yapacağını kavrar.
12. TS-ISO 9000 (Kalite Sistem) standartlarını tanır ve işlevlerini kavrar.
13. TKY kendi yaşamındaki alanlara uygulamaya çalışır.
14. TKY ulusal ve uluslar arası önemini takdir eder.
15. Etkileşim içinde olduğu alanlarda belirli bir kalite arayıcısı/talepçisi olur.
16. Kalite olgusuna önem veren bilinçli bir üretici ve tüketici olmaya özen gösterir.

Mesleki ve Teknik Eğitim Okul Gelişim Modelinin hedefleri şu şekilde belirtilmiştir (MEB, 1999: 3) :

- ✓ Katılımcı, uzlaşmacı ve paylaşımcı bir yönetim anlayışı ile işbirliğine dayalı çalışma esasları üzerinde durularak, öğrenci merkezli, 2000'li yılların TKY felsefesi ve ilkeleri ile eğitim-öğretim sürdüren, sürekli gelişmeyi hedefleyen
- ✓ Mesleki ve teknik eğitimde, teknolojik gelişmeleri izleyen, yorumlayan, uygulayan ve geliştiren niteliklere sahip orta kademe insan gücünün yetiştirilmesi amacıyla ihtiyaç duyulan bina, atölye, laboratuvar ile donanım ve ekipmanları temin eden
- ✓ Tek yönetim yerine birlikte yönetim anlayışını hakim kılmayı sağlayan
- ✓ Mesleki ve teknik eğitimde fiziki gelişimle birlikte yönetim ve eğitim kadrolarıyla okul bünyesinde eğitim-öğretime hizmet veren destek personelin, mesleki gelişmelerini ve sürekliliğini sağlayan
- ✓ Mesleki ve teknik eğitim veren okul ve kurumlar için uygulanabilir özellik taşıyan
- ✓ Gelişmiş ülkelerin, özellikle Avrupa Birliği(AB) üyesi ülkelerin mesleki ve teknik eğitim sistemleri ile aynılık ilkesi yerine, denklik ilkesine uyum sağlayan temel ilkelere benzer yapı oluşturan
- ✓ Sınırsız eğitim, uzaktan eğitim ve yaşa boyu eğitim ilkelerine uygun e-değişime ayak uydurabilen ve aynı zamanda değişimi bizzat yaşamayı hedefleyen

- ✓ Sadece alan kullanan olma yerine üreten ve satan işgücünü yetiştirmeye imkan ve fırsat veren
- ✓ Herkesin ürettiğinin en kalitelisini ve ucuzunu üretme ve üretilmeyi üretilip, bunu dünya markası haline getirme bilincinin geliştirilmesine ortam hazırlayan
- ✓ Okul, iş hayatı, üniversite, sivil toplum örgütleri, veli ve tüm diğer sosyal taraflarla iş birliği kurulup gelişmesini ve kurumsallaşmasını sağlamayı hedefleyen sistemlerin bütünüdür.

Mesleki ve teknik eğitim okul gelişim modelinin işlem basamakları ise şöyle belirtilmiştir:

- a) Mesleki Ve Teknik Eğitim Okul Gelişimi Yönetimi Ekibinin Kuruluşu
- b) Okul Gelişimi Ve Yönetimi Ekibi Üyelerinin Görevleri
- c) Okul Gelişimi Ve Yönetimi Ekibinin Görev Tanımları
- d) Stratejik planlama ve okul gelişim hedeflerinin belirlenmesi
- e) Önceliklerin belirlenmesi ve çalışma gruplarının kurulması
- f) Çalışma planlarını hazırlama
- g) Okul gelişim planının uygulanması
- h) Biçimlendirici değerlendirme
- i) Düzeltilmiş gelişim planının uygulanması
- j) Son değerlendirme ve rapor yazımı (MEB, 1996: 11).

Bütün bunlar dikkate alındığında TKY uygulamaları, Mesleki Ve Teknik Eğitim Okul Gelişim Modelinde, sistematik bir yaklaşım gerektirir. Uygulamada izlenen işlem basamakları ise şunlardır:

1. Kalite Kurulu (KK) Ve Kalite Geliştirme Ekibi (KGE) Oluşturulması
2. Personelin bilgilendirilmesi
3. Öz değerlendirme planının yapılması
4. Kriter ekiplerinin oluşturulması
5. Kriter ekiplerinin eğitimi
6. Mükemmellik modeli kriterlerinin uygulanması
7. Veri araçlarının değerlendirilmesi ve verilerin toplanması
8. Verilerin değerlendirilmesi

9. İyileştirmeye yönelik esas ve inceliklerin belirlenmesi
10. Uygulama planının hazırlanması
11. İyileştirme planının uygulanması
12. İzleme ve değerlendirme (Yıldız, 2006: 64-68).

Mesleki ve Teknik Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

TKY uygulamaları bir plan ve proje dahilinde belirli bir süreçte gerçekleştirilebilir. EARGED(1999) tarafından yapılan çalışmalarda TKY uygulama süreci hazırlık, uygulama ve değerlendirme olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır:

Hazırlık

- Tüm personelin eğitimden geçmesi
- Mevcut durumun değerlendirilmesi
- Okulun vizyonunun ve amaçlarının belirlenmesi
- Okul kültürü ile ilgili bilgilerin toplanması
- TKY’ nin uygulanması ile ilgili çalışmaların başlatılması

TKY Uygulamalarının başarısı, aşağıdaki etkenlerin dikkate alınmasıyla doğrudan ilgilidir.

- Tüm çalışanların kenetlenmesi
- TKY’ ye ulaşmak için yapılacak işlemlerin iyileştirilmesi
- İhtiyaçların giderilmesi amacıyla maddi olarak desteklenmesi
- Destekleyici bir okul kültürü
- Eğitim
- Müşteri ile iletişim

Bireylerin alışagelmiş tutum ve davranışlarının değişimi bir zihniyet değişimini gerektir. Şüphesiz değişim çoğu zaman zordur. Çünkü uzun bir geçmişe sahip yönetme uygulamalarımızın bir çırpıda değişmesini beklemek doğru bir yaklaşım olmaz. Bu nedenle gerek zihniyetin, gerek yeni bir anlayışı benimseme ciddi bir eğitimle mümkündür. Kaliteli bir eğitim için TKY ve etkili bir TKY için ise eğitim,” daha çok eğitim ve yeniden eğitim” esastır. TKY anlayışı ile yönetilmeyi

benimseyen bir kurumun “öğrenen bir organizasyon” olma zorunluluğu vardır. Çünkü eğitimi sürekli kılmanın başka yolu yoktur. Sürekli yayınlara abone olma kurumda öğrenen ve kendini geliştirmeye çaba gösterenlere değer verme, ödüllendirme, okulda uzman yardımıyla çeşitli seminer ve eğitim çalışları düzenleme öğrenen örgüt olma yolunda atılacak adımlardır.

Örgütsel öğrenme, değişimin gerçekleşmesinde önemli rol oynar. Öğrenen örgütler değişmeye direnme yerine değişmeyi isterler. Buna karşın öğrenme kapasiteleri düşük olan örgütlerde, değişmeye karşı ciddi dirençler görülebilir. Bu direncin temel nedeni ise bilgisizlikten kaynaklanmaktadır. Değişmeye karşı direnci kırmanın öğrenme de dolayısıyla okul veya kurumu öğrenen bir organizasyona dönüştürme zorunluluğu vardır. Bir öğrenen organizasyon olabilmek için; yenilikleri hızlı bir şekilde fark edip uygulamalı, yaratıcı olmalı, eğitime önem vermeli, sürekli bir öğrenme dinamiği içinde olmalı, fikir geliştirici özgür bir ortam olmalı, iç ve dış müşteri memnuniyeti sağlanması gereklidir. Bilgi çağında bütün organizasyonlar öğrenmek zorundadırlar. Ama kimileri hızlı, kimileri yavaş öğrenirler. Bunlardan hızlı yakalaya bilenler ayakta kalacaklardır. Anlaşılacağı üzere başarıya giden yol hızlı öğrenmektir.

TKY anlayışının kurumda uygulanmaya başlaması için bir gerekçenin, itici bir gücün bulunma zorunluluğu vardır. Her kurumun TKY için kendi nedenini bulması gerekir. Bulunan her nedenin, okul veya kurum çalışanlarına açıkça gösterilmesi gerekir. Mevcut durumun ve gerçekteki tablonun değerlendirilmesi okul yönetimini işin idaresinde çok geniş kapsamlı ve temelden farklı bir yaklaşım geliştirmeyi göz önüne alacak kadar kaygılandırmalıdır. Örneğin; müşterilerin gittikçe orta takipleri, rakiplerin güçlenmesi, örgütün güç yitiriyor olması, mevzuatın rekabet etmeyi güçlendirmesi, özel okulların rekabet oluşturması okulların TKY’ yi uygulaması için zorlayıcı bir neden olabilir.

TKY anlayışı yeni bir yapılanma gerektirmez. Aşırı karmaşıklık ve çok katmanlılık kaliteye giden yolda önemli bir engeldir. Bu nedenle kalite için yapılanma basit ve daha ziyade yatay bir örgütlenmeyi öngörür. Temel espri sıfır hiyerarşi ile iş yapmaktır. Buna göre kalite yapılandırılmasında;

- Kalite kurulunun oluşturulması,
- Kalite geliştirme ekiplerinin oluşturulması,
- Pilot uygulama alanının seçilmesi anlamına gelmektedir.

TKY anlayışı müşteri odaklı bir anlayıştır. Tüm sürecin müşteri ihtiyacı doğrultusunda şekillenmesi gerekir. Bu nedenle sürecin sağlıklı işlemesi, müşteri ihtiyaçlarının doğru yöntemlerle belirlenmesine bağlıdır. İç ve dış müşterilerin, yani öğretmen, öğrenci, velilerimizin dolayısıyla toplumun ne düşündüğünü, kurumdaki beklentileri tam ve gerçekçi olarak belirlemek için bilimsel yöntemin gereği olan çeşitli araçlardan yararlanılabilir. Bunlar aşağıdaki gibi olabilir:

1. Gerek kurum içi gerek kurum dışı anket yoluyla bilgi toplama
2. Bireysel görüşmeler
3. Müşteri odaklı grupları
4. Müşteri ile doğrudan ilişkisi olan personelden bilgi alma
5. Çeşitli kuruluş ve kişiler tarafından mektuplar, ziyaretler gibi
6. İlgi alma alanımıza girenler

Yukarıdaki yöntemlere benzer yöntemlerle müşteri ihtiyaçları belirlenebilir. TKY anlayışında verilerle yönetim gerçeğinden hareketle alınacak kararlarda olduğu gibi müşterilerle ilgili alınacak kararlar ve sürece ilişkin uygulamalarda bilimsel olarak elde edilmiş veriler olmalıdır. Okul ve kurumlar bilgisayar ortamına aktaracakları çeşitli bilgi toplama araç formatları geliştirerek bu tür çalışmalarını pratik ve sürekli hale getirmelidir.

Bir kurumun amaçlarına ulaşmasının yolu kurum çalışmalarının tamamının amaçlara odaklanıp, tüm performansını kurum için ortaya koymasından geçer. Tüm çalışmalara ortak misyon yükleme ve vizyonu paylaşılr hale getirebilmek kurumun liderlik yetenekleriyle yakından ilişkilidir. Okul kalite kurulunun okul çalışanlarına sunduğu bulgular kurumun kaliteyi benimsemesinde önemli etki yapabilir. Bunun için; mevcut durum, kalitenin maliyeti, müşteri ihtiyaç ve tatmin durumunun ölçülmesinde sonra kalite planlarının yapılmış olmasına bütün bunların tüm çalışanlara sunulması, kaliteye bağlanma da önemli bir başlangıç olacaktır.

TKY uygulamalarının sağlam bir zeminde ve daha bilinçli bir şekilde kurumda yetişmesini sağlamak için bir pilot uygulama alanı seçilip uygulanmasında yarar vardır. Çünkü bu yöntemle uygulama süreci çalışanlar tarafından daha iyi algılanmış olur ve sonraki uygulamalara sağlam bir dayanak oluşturur. Pilot alan belirlenirken, çalışmada yer alacak personelin değişime açık, yenilikleri izleyen, okuma alışkanlığı olan ve kalite bilinci gelişmiş kişiler olmasına özen gösterilmelidir.

Örgütsel kültür, örgütün tarihi değerleri ve inançları, örgütü açıklayan hikayeler ve mitler, örgütün kültürel normları, gelenekler, törenler, adetler, örgütün kahramanları gibi boyutlardan oluşur. Kurumda var olan kültür ile TKY için istenen kurum kültürü arasındaki farkın belirlenip giderilmesi gerekir. TKY anlayışını desteklemeyen kurum kültürü bu anlayıştan beklenen sonucu olumsuz etkiler. Bu nedenle TKY felsefesine destek verecek bir kurum kültürü tasarlayıp düzenlemeler yapılırken aşağıdaki önlemler göz önüne alınmalıdır.

1. Müşteri memnuniyeti tüm göstergelerin başında gelir.
2. Ekip çalışması ve iş birliği yapılması esastır.
3. İç müşteri desteğinin sağlanması gereklidir.
4. Uzun vadeli gelişmek hedeflendiği için, verilerle desteklenmeyen acele çözümler uygulanmamalıdır.
5. Bilgiler ve veriler, sezgiler ve tahminlerden daha iyidir.
6. Çözümler konusunda odaklanılması, hata bulunmaya çalışılmaması gerekir.
7. Tam katılım başarının anahtarıdır.
8. TKY ayrı bir örgüt yapılanmasını gerektirmez.
9. TKY sermaye yoğun değil, kişi yoğun bir süreçtir.
10. Personele verilecek hizmet içi eğitimlerle müşteri yanlısı ve okulun başarısını arttırıcı şekilde çalışmasının sağlanması, yeni işe alınanların yönlendirilmesinde TKY' nin uygulanması gerekir.

Kalite Kurulu(OGYE) kalite geliştirme ekipleri marifetiyle elde ettiği veriler ışığında bir kalite planlaması yapar. Planlamada, öncelik sırası göz önüne alınır. Bunun için iş planı yapıp tüm personele duyurulmalı ve personelin odak alanlarından hangisine en fazla katkıda bulunabilecekleri öğrenilmelidir.

Kalite planlaması yapılırken göz önünde bulundurulacak noktalar şunlardır:

- a) Okul etkinliklerinin müşterilerin net ve düzenli olarak güncellenen ihtiyaçları çerçevesinde yürütülmesi
- b) Okulun sağladığı hizmetlerin müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde tasarlanması ve sunulması
- c) Okuldaki tüm süreç ve sistemlerin müşteri ihtiyacına uygun olması gerekmektedir.

Japon veya uzak doğu felsefesine göre hiç bir şey mükemmel değildir. Her şeyi daha ileriye götürecek bir taraf aranmasını gerektirir. Bu da iki önemli ilkeyi gerekli kılar: israfı azaltmak ve sorunları gizlemek yerine ortaya çıkarmak. İsraf veya muda; Japon tarzı üretim anlayışında hiç arzu edilmeyen bir şeydir. Bir işi yaparken gereksiz yere kullanılan herhangi bir kaynak (makine, malzeme, insan gücü, enerji vb.) israftır. İsraf çok geniş kapsamlı bir kavramdır. Kapsamına, örneğin düzenli yerleştirilmemiş alet takımları arasından istenileni aramak ve bulmak için geçen zaman da atıl duran veya boş bekleyen makine veya işçi israftır. İsrافی azaltan her önlem projesi iyileştirmede ileriye doğru atılmış bir adım sayılır. Sorunların üzerine gitmek; sorunların gizlenmesi yerine ortaya çıkartılması, Japon tarzı üretim ve yönetim anlayışında önemli bir hedeftir. Her ortaya çıkan sorun, iyileştirme yapılacak bir alanı veya konuyu gösterir. Bu bakımdan toplam kalite yönetimine geçmiş bir işyerinde, sorunları çözmek için geliştirilen teknikler KAİZEN felsefesinde önemli bir yer tutar. TKY felsefesinin temelinde “daha iyiyi arama” süreci yer alır. Daha iyiyi arama süreci, ardışık bir düşünme süreci uygulama sürecidir.

Sürekli gelişmenin temelinde sağlıklı bir uygulama süreci vardır. Bu sürecin sağlıklı bir şekilde işlemesi sonucu gerekli değişim ve iyileşmeler sağlanacaktır. İyileşmenin sürekliliği ve sağlığı, düşünme ve uygulama sürecinin sağlıklı olmasına bağlıdır. TKY anlayışından herkesin haberdar olması ve doğru bilgilendirilmesi gerekir. Bunun için iletişim araçlarından azami düzeyde yarar sağlanmalı, tanıtım çalışmaları üst düzey yöneticilerce yapılmalı, tanıtımlarda posterler, rozetler, şemalar vb. araçlardan yararlanılmalıdır. Varsa kurum bülteninde konuyla ilgili tanıtıcı

yazılara yer verilmeli, yerel basın ve yayın araçlarından yararlanılmalıdır. Konu yerleştikten sonra kendisini tanıtacaktır.

Her şeyi yapan “insan”dır. İnsan kaynağı bir kuruluş için en değerli varlıktır. Alışlagelmiş yönetim biçiminde bu kaynağın kullanımı oldukça yetersizdir. Oysa her çalışanı bu gelişim etkinliklerinin bir üyesi haline getirmek gerekir. Kurumda çalışan ile çalışmayanın ayırt edildiği bir kültür geliştirilmelidir. Yüksek düzeyde performans gösteren çalışanların değer gördüğü, sürekli ödüllendirildiği bir mekanizma oluşturulmalıdır. Çalışanları harekete geçirecek, motive edecek ve kurumdaki kalite çalışmalarına yaptığı katkı oranında değer gördüğü bir anlayışın kuruma hakim olması sağlanmalıdır (Kavrakoğlu, 1998: 13).

TKY anlayışı tüm çalışanların tam katılımını ön görür. Dolayısıyla sürecin çalışanların tam katılımına dayanan bir anlayışı yerleştirilmesi gerekir. Bu anlayış geliştirildiği takdirde kurumdaki tüm çalışanlar ve dolayısıyla müşteriler kaliteyi talep eder hale gelecektir. TKY yöntemi ile pilot olarak belirlenen birim veya bölümden elde edilen sonuçlar beklenen sonuçlar ise kalite çalışmalarının III. Aşaması başlatılmıştır. Kalite Kurulu ve Kalite Geliştirme Ekiplerinin TKY için çok güçlü bir adanmışlık ve sahiplenme duygusu içinde olmaları gerekir. Kurumdaki tüm çalışanların kalite geliştirme adına tüm performansını göstermeleri sağlanmalıdır. Kurum çalışanlarını harekete geçirerek onlardan azami düzeyde katkı sağlanması şüphesiz kurumda oluşturulan çalışma kültürü ve dolayısıyla liderlik anlayışının harekete geçirici özelliği ile ilgilidir (Öz, 2006: 55-66).

2.3.3. Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Getireceği Yararlar

Toplam kalite yönetimi adı verilen felsefeye ve bunun eğitimde uygulanması eğitimcilerin aktarıcıdan çok yönlendirici kılavuz, yargılayıcıdan çok destekleyici, sınıf içinde soyutlanmış çalışmalardan çok öğrenciler, yöneticiler, öğretmenler, aileler ve iş yerleri ile tüm çalışanları toplumla birlikte bir bütün olarak görmelerine yardım etmektir. Kalitenin kuruluştaki herkesi ilgilendirip etkilemesi ve tüm örgüte uyarlaması, yani kalitenin kendiliğinden olmayacağı, yönetilmesi gerektiği kabul edilmiştir. Kaliteden beklenen ekonomik olarak rasyonellik sağlanmasıdır. Toplam Kalite modelinin temelinde hataları ayıklamak yerine hata yapmama yaklaşımı

vardır. Her yönüyle düşünülmüş, kapsamlı, titiz ve doğru bir planlama çalışması ile sonradan oluşabilecek hataların çok büyük bir bölümü ortadan kaldırılabilir.

Bir uzmanlık alanı olan eğitim yönetimi, amaç ve işlev açısından iş ve kamu yönetiminden ayrılır. Eğitim yönetimini diğer kurumların yönetiminden ayıran eğitimin kendine özgülüğüdür. Eğitim yönetimini kendine özgü kılan, sosyal bir sistem olan eğitim özgünlüğüdür. Eğitimin amacının niteliği, eğitim ile diğer sosyal kurumlar arasında içten ve sürekli bir dayanışma ve iş birliğini ön görmektedir. Bu işlevsel bir zorunluluktur ve eğitim yönetimine özgünlük kazandırmaktadır. Eğitimde TKY uygulaması sonucunda esnek ve yaratıcı düşünme biçimi gelişmekte, sürekli gelişim birinci amaç olmakta ve sonuçta organizasyon kültürü değişmektedir. TKY' nin eğitim kurumlarında uygulanabilmesinde öncelikle üst yöneticilerin TKY' yi benimsemeleri ve uygulamaya destek vermeleri gerekmektedir. Eğitim yöneticileri, astlarına güven duymalı kalite konusunda bazı yetkilerini devretmeleri gerekmektedir. Yetki devri ve kaynak kullanımında esneklik sağlanması, performans yönlü kültürü geliştirmeyi kabul eden TKY anlayışının temel taşlarıdır. TKY' de yapılacak en iyi yatırım insana yapılacak yatırımdır düşüncesinden yola çıkarak, insana ve onun yaptığı işe saygı esastır. Zaten eğitim sektöründe de hizmet sektöründe de doğrudan doğruya insandan insanadır (Eroğlu, 2000: 167).

TKY, çevre ile iletişim ve etkileşim içerisinde, çevrenin ihtiyaçlarını takip eden, okulu etkileyen unsurları dengede tutan, değişime açık, okul içerisinde öğretmen, öğrenci ve personel arasında ahengi sağlayan, iyi ilişkiler kuran, demokratik, hoşgörülü, anlayışlı, statükocu olmayan geniş görüş açısına sahip, eldeki kaynakları rasyonel kullanan bir yönetim felsefesidir. TKY' nin eğitime uygulanması ancak okul yöneticisinin bu kavramı benimsemesiyle mümkün olacaktır (Akdeniz, 2005: 29-30).

Eğitimde toplam kalite yönetimi uygulamaları sistemin parçalarının daha uyumlu çalışmasını sağlar. Her idareci, öğretmen, öğrenci ve diğer eğitim görevlileri ortak amaçlara odaklanırlar. Vizyonun ışığında, belirlenen amaçlar doğrultusunda varılmak istenen sonuçlar herkesin ortak hedefi haline gelir. Böylece kişiler ve grupların, ortak amaçlarla çelişmesi pahasına kendi performanslarını arttırmak

yönünde çalışmaları riski azaltır. Birbirine bağlı eğitim süreçlerinin bu sistem içindeki yerlerini ve sorumluluklarını daha iyi gösterir. Eğitim çalışanları birbirleri arasındaki müşteri-tedarikçi ilişkisini ve öğrenci arasındaki iletişimi güçlendirir.

Toplam kalite yönetimi ile sistem sürekli iyileşir. Toplam kalite yönetiminin 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-tedarikçi ilişkisinin iyi anlaşılmasına yardımcı olur. Yönetimin, çalışanlara güvenmesi ve onlara tüm potansiyellerini değerlendirebilmeleri için destek vermesi ve ise verimliliği artırır. Sisteme sahip çıkma, sorumluluk duyma ve hesap verme daha güçlü hale gelir. Toplam kalite yönetimi ile geleceğin gerekleri daha iyi karşılanır. Eğitimin kalitesini sistem yaklaşımı ile yönetmek, karar alma ve uygulamada uzun dönem bakış açısını korumayı sağlar. Toplam kalite yönetimi anlayışı hataları ayıklamayı değil, önlemeye ağırlık verir. Bunun için planlama ve tasarım yoluyla kaliteyi sağlamaya büyük ölçüde zaman ayırır. Toplam kalite bugünün değil geleceğin beklentilerini karşılamada da başarılı olur. Toplam kalite yönetimiyle eğitimden beklentileri olan grupların memnuniyetlerini artırır. Toplam kalite yönetimi, eğitimden beklentileri olan öğrenci, aile, işveren, öğretim elemanları ve diğer eğitim kurumları gibi gruplara odaklanır. Bu grupların beklentilerini anlamaya ve karşılamaya önem verir. Toplam kalite yönetimi yaklaşımı ile öğrenme ve bilginin uygulanması iyileşir. Toplam kalite yönetimi eğitim sisteminin sadece öğretim, müfredat geliştirme, öğrenmenin değerlendirilmesi gibi alt süreçlerinde bile uygulanması öğretme ve öğrenme sürecine önemli boyutlarda ve olumlu yönde etkiler. Bu yaklaşımın getirdiği takım çalışması, sınıfta toplam kalite yönetimi yaklaşımının ve tekniklerinin uygulanması gibi değişiklikler öğrenme başarısını arttırmaktadır. Kamu kaynaklarının kısıtlılığı, kamu hizmetleri hakkındaki genel hoşnutsuzluk, kamu hizmetlerinde şeffaflık, yeni teknolojilerin hizmet kalitesini yükseltmesi ve özel sektör yönetiminde ortaya çıkan yeni yaklaşımların kamuya yansıtılması gibi nedenler TKY' nin kamu sektöründe de uygulama gerekçeleri olabilir (ASO Aylık Yayın Organı, 1999: 28).

2.3.3.1.Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Başarıya Ulaşmasındaki Engeller

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

Üst Yönetimden Yetersiz Destek

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

Hedeflerin Belirlenmesinde ve Paylaşımındaki Yetersizlik

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

Yönetimin ve Diğer Çalışanların Uyum Zorlukları

Çalışanlar yıllardır bürokratik usullerle çalışmaları nedeniyle yerleşik alışkanlıklara sahip olmuşlardır. Bu nedenle yeni anlayışla çalışmaların gerçekleşmesinde uyum problemleri yaşanır, kendini değiştirmede dirençle karşılaşır. Kurumlarda herhangi bir sorunla karşılaşıldığında hemen” Kim yaptı?” sorusu sorulur. Bu soru artık “Ne oldu?” sorusuna dönüştürülmeli ve birlikte sorunun çözümüne çalışılmalıdır. Özellikle yöneticilerin toplam kalite uygulamalarına geçişinin sağlıklı olması için “ yönetici toplam kalite hastalığının hastası olmalıdır.”

Araç Odaklı Olmak

Bazı yöntem ve araçların kolaycılığına kapılıp basit çözümlerle sorun çözmeye kalkmak daha karmaşık sorunlara zemin hazırlar. Kimi yöneticiler Toplam Kalite Yönetimi sisteminin bazı araçlarını tek başına amaç olarak almaktadır. Örneğin; tek başına kalite çemberleri uygulamalarını nihai amaç olarak görmek yada ISO 9000 Standardı belgesini almayı yeterli görmek gibi yaklaşımlar sistemin gelişmesini engelleyen önemli etkenlerdir. Bir örgütte araçlarla amaçların yer değiştirmesi halinde isabetli kararların alınması imkansız olur. Bütün kurumlarda olduğu gibi eğitim kurumlarında da hemen her sorunun yeni yöntem ve teknolojilerle çözülebileceğini düşünmek yanlıştır. Çünkü sorunlar ve onları hazırlayan nedenler çeşitlidir.

Sorumluluk Almak ve Yetki Devretmekteki Yetersizlik

Yöneticiler bürokratik alışkanlıkları nedeniyle yetki devretmekten kaçınırlar. Kurumun gelişmesinde ve yeniliklere uyumunu kolaylaştırmayı sağlayacak danışmanlarla çalışmayı genellikle reddederler. Oysa TKY uygulamalarında üst yönetimin liderliği esastır. TKY ile ilgili yetkiler devredilemez ancak diğer yetkilerin bazıları devredilerek verimli çalışmalar yapılabilir.

Sürekli Eğitim ve Gelişim Eksikliği

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

Ekip Çalışmasının Eksikliği

Eğitim kurumlarında paylaşımcı, katılımlı bir yaklaşım(takım ruhu) sorun çözme çalışmalarına pek rastlanmamaktadır. Bu nedenlerle sorunlar ortaya çıktıktan sonra geçici önerilerle çözümler üretilmektedir. Genellikle sorunların çözümü yönetime bırakılır. Oysa TKY uygulamalarında okulda bulunan herkes sorumludur.

Üst Yönetimin Toplam Kalite Uygulamalarını Askıya Alma Eğilimi

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

Yönetici Eğitim Öğretmenlerinin Kendilerine Güvenlerinin Yetersizliği

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

Öğrencilerin Bireysel Farklılıkları

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

Öğrencilerin Sahip Olması Gereken Standartların Sayısal Olarak Belirlenmesi Zordur

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

Çalışanlardan Kaynaklanan Engeller

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

Toplam Kalite Yönetimi Etkinliklerinin ödüllerle Desteklenmemesi

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

Yönetimin Algılama Hatası

Toplam Kalite Yönetimi, adında genellikle "KALİTE" sözcüğünün bulunması nedeniyle kalite departmanının sorumluluğunda olan bir uygulama gibi algılanmaktadır. Oysa TKY, kalite yöneticisini ne kadar ilgilendiriyorsa diğer yöneticileri de aynı oranda ilgilendirmektedir. TKY' ni kalite yönetiminin bir sorunu olarak algılamak işin yönetsel boyutu ve sorumluluğundan yöneticileri kurtarmaktır. Bir başka algılama hatası da ISO 9000 belgesinin alınmasıyla TKY' nin gerçekleştiği kanısıdır. Oysa ISO 9000 belgesinin alınması işletme değişiminin başlamasında kapının aralanması anlamını taşımaktadır.

Yönetimin Kendini Değiştirmeye Direnci

Toplam kalite yönetiminin bir örgütte gerçekleştirilmesi için hiyerarşik bir düzen içinde uygulama çabası ile zaman ve kararlılık gerektirmektedir. Çünkü sürekli değişmeyi hedefleyen bu uygulama, örgütlerin yerleşik alışkanlıklarını alt üst ederek yeni bir örgüt kültürünün oluşmasını sağlamaktadır. Bu durumda her şeyden önce, çalışanları yeni uygulamaya geçmedeki dirençleriyle karşılaşılacaktır. Bu

nedenle yöneticilere değişim konusunda çok önemli görevler düşmektedir (Hoşgör, 1997: 39).

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

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

Süreçlerin Belirsizliği

Kalite sisteminin temelini oluşturan prosedür, yönetmelik ve talimatların düzgün bir şekilde veya uygulamaya uygun yazılması bu konudaki önemli sorunlardan biridir. Çalışanların yazılmış olan talimatlara uymasının sağlanması da ayrı bir sorundur (Akça, 2007: 105).

Toplam Kalite Yönetimi bir değişim yöntemidir. Değişime tepki kaçınılmazdır. Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının kurumlarda başarılı olabilmesi için değişime direnmeyi önlemenin yollarına gidilmelidir. Toplam kalite yönetimi uygulamalarına direnmeyi azaltabilmek için aşağıdaki önlemlerin alınması gerekmektedir.

- Uygulama etkilenen kişiler tarafından yani içerden hazırlanması önemlidir.
- Değişim sistemin üst düzey yetkilileri tarafından desteklenmelidir.
- Değişim katılanların değerleriyle uyumlu olmalıdır.
- Değişim katılanlara yeni yaşantılar ve deneyimler sunmalıdır.

- Değişimden dolayı bireyler özgürlüklerini kaybetme korkusu yaşamamalıdır.
- Değişimin gerçekleşmesinde oybirliğine dayalı bir grup kararı alınmalıdır.
- Yeniliklerin yanlış anlaşılma olasılığına karşılık geri bildirimler alma olasılığı bulunmalıdır.
- Değişim revizyona geçmeye açık tutulmalıdır.

Ayrıca toplam kalite yönetimi uygulamalarına giren kurumlara, diğer kurumların önerilerini dinlemeleri ve özellikleri onların başarısızlık nedenlerini öğrenmeleri sağlanmalıdır (Yaman, 2006: 23).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın amacı, yöntemi, araştırma modeli (deseni), araştırma çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve veri analiz teknikleri ayrı başlıklar altında açıklanmıştır.

3.1.ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmalar; görüşme, gözlem ve doküman analizi gibi veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı olay ve algıların doğal ortamında, gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya konulmasını amaçlayan bir sürecin izlendiği araştırmalardır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 39).

Nitel araştırmalarda en sık kullanılan yöntemlerden birisi mülakat yöntemidir. Bu çalışmada mülakat yöntemi ile veri toplanmaya çalışılmıştır. Mülakat, iki veya daha fazla sayıda insanın belirli bir amaç etrafında yaptıkları tartışma olarak tanımlanabilir. Mülakatın yapılabilişliğinin ön şartı bireysel temas kurabilme yeteneğidir. Uygulamalarda özellikle yöneticilerin anket formu doldurmaktan kaçındıkları ancak mülakat yapmaya daha sıcak baktıkları gözlemlenmiştir. Bireysel temas kurulması durumunda amacın ve konunun çok özlü bir şekilde ifade edilmesi mümkün olmaktadır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2007: 82).

3.1.1. Mülakat Türleri

Yaygın olarak üç çeşit mülakat tekniği kullanılmaktadır. Araştırma sorularına ve mülakatçının konulara hakimiyetine bağlı olarak hangi yöntemin seçileceğine karar verilir (Altunışık, R. ve diğerleri, 2007: 83).

Bıçimsel Mülakat; Daha önceden belirlenmiş standardize soru setinden oluşan mülakatlar olup, mülakatçı soruları okur ve cevapları kayda geçer. İlk kez mülakat yapacaklar için daha uygun bir yöntemdir.

Yarı Bıçimsel Mülakat; Bu yöntemde araştırmacı kaba hatlarıyla bir yol haritasına sahip olup, cevaplayıcının ilgi ve bilgisine göre genel çerçeve içerisinden farklı sorular sorarak konunun değişik boyutlarını ortaya çıkarır. Söyleşinin doğal olarak başka yönlere kayabileceği ya da cevaplayıcının tüm sorulara cevap vermediği durumlar için en uygun yöntemdir.

Bıçimsel Olmayan Mülakat; Bu tür mülakatlar genel bir alanda var olan bilgiyi açığa çıkarmak için kullanılır. Mülakattan önce belirlenmiş soru seti yoktur ve o alanda anlayışın geliştirilmesine katkıda bulunur (Altunışık, R. ve diğerleri, 2007: 84).

Yukarıda açıklanan mülakat türleri ışığında çalışmada mümkün olduğu sürece bilgi edinmek ve görüşmeyi yönlendirebilmek açısından, cevaplayıcının da vurgulamak istediği hususları serbestçe söyleyebilmesine olanak verecek şekilde “Yarı Bıçimsel Mülakat” tekniği kullanılmıştır.

3.2. ÇALIŞMA GRUBU

Araştırma Düzce ilindeki Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumlarında görev yapan 8 yönetici ile yürütülmüştür. Araştırmada nitel araştırma örnekleme yöntemlerinden amaçlı örnekleme yöntemi seçilmiştir. Bu yöntemde amaç görel olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Katılımcılar Düzce İlinde Mesleki ve Teknik Eğitim veren kurumların yöneticileri arasından seçilmiştir. Örneklem seçiminde hedef; çalışılan konu ile ilgili olarak daha fazla bilgi sunacak kişilerin seçimi olup sayı konusunda esnek olunabileceğini belirtmektedir (Patton, 1990: i69). Bu amaçla amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik yöntemi ile seçilen sekiz kişilik yönetici grubunda Kız Meslek Lisesi, Endüstri Meslek Lisesi, Ticaret Meslek Lisesi, Turizm ve Otelcilik Lisesi, Sağlık Meslek Lisesi gibi farklı türde meslek lisesi yöneticilerinin görüşleri görüşme tekniği ile alınarak Mesleki ve teknik eğitim kurumlarında toplam kalite yönetimi uygulamaları değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın çalışma grubu Düzce ilinde bulunan mesleki ve teknik eğitim kurumları yöneticileri içerisinden seçilmiştir Okul yöneticilerinin seçiminde Düzce merkez ve ilçelerde bulunan mesleki ve teknik eğitim kurumlarında görev yapan yöneticiler araştırma konusu ve görüşme formlarının yer aldığı e-postalar gönderilerek yöneticiler bu çalışma hakkında bilgilendirilmiştir. Yapılan okul incelemeleri sonucunda maksimum çeşitliliği yansıtacak şekilde okul seçimine gidilmiştir. Bu okullarda bulunan yöneticilerle görüşme için randevular alınmıştır. Yöneticilerin bir bölümü yoğun oldukları nedeniyle, bir bölümü ise buldukları okullarda göreve yeni başlamaları nedeniyle görüşme talebine olumlu cevap vermemiştir. Bir okul yöneticisi randevu alınmasına rağmen görüşme günü soruların bir çoğuna cevap vermeyip okulun genel işleyişi hakkında kısa bilgiler vermekle yetinmiştir. Yapılan görüşmeler ile ilgili bilgiler şu şekildedir:

Yönetici 1: 18.06.2014 tarihinde görüşüldü. Görüşme katılımcının isteği üzerine mesai saatinde gerçekleştirildi. Müdür odasında sessiz bir ortamda gerçekleştirilen görüşmede iki saat beş dakika ses kaydı gerçekleştirildi.

Yönetici 2: 25.06.2015 tarihinde görüşüldü. Görüşme katılımcının isteği üzerine mesai saati içerisinde gerçekleştirildi. Müdür yardımcısı odasında sessiz bir ortamda gerçekleştirilen görüşmede 60 dakika ses kaydı gerçekleştirildi. Görüşme esnasında okulda TKY kapsamında yapılan çalışmalar görüşme yapılan yönetici tarafından aktarılmaya çalışıldı.

Yönetici 3: 12.09.2014 tarihinde görüşüldü. Mesai saatleri içerisinde görüşme için uygun bir ortam olan müdür odasında 58 dakika görüşüldü. Bu sürenin 41:31 dakikası ses kaydı yapılarak kalan kısmı ise araştırmacı tarafından yazılarak kayda geçirilmiştir. Bu görüşme sonucunda elde edilen ses kaydı 2 saat 37 dakikada yazılı metin haline getirilmiştir.

Yönetici 4: 22.09.1014 tarihinde okul saatleri içerisinde görüşüldü. Görüşme katılımcının isteği üzerine görüşmenin daha sağlıklı gerçekleştirileceğini düşündüğü müdür yardımcısı odasında gerçekleştirildi. Görüşme sırasında görüşme için uygun bir ortam görüşme sağlandı. Ses kaydı alınarak yapılan görüşmede 35 dakika kayıt yapıldı.

Yönetici 5: 06.10.2014 tarihinde görüşüldü. Katılımcının isteği üzerine görüşme mesai saatleri içerisinde müdür odasında gerçekleştirildi. Katılımcı tarafından görüşmenin sağlıklı gerçekleşmesi için ideal bir atmosfer oluşturulmaya çalışılan ortamda yapılan görüşmede 37 dakika ses kaydı alındı.

Yönetici 6: 01.12.1014 tarihinde okul saatleri içerisinde görüşüldü. Görüşme katılımcının isteği üzerine görüşmenin daha sağlıklı gerçekleştirileceğini düşündüğü müdür odasında gerçekleştirildi. Görüşme sırasında görüşme için uygun bir ortam görüşme sağlandı. Ses kaydı alınarak yapılan görüşmede 55 dakika kayıt yapıldı.

Yönetici 7: 01.12.1014 tarihinde okul saatleri içerisinde görüşüldü. Görüşme katılımcının isteği üzerine görüşmenin daha sağlıklı gerçekleştirileceğini düşündüğü müdür odasında gerçekleştirildi. Ses kaydı alınarak yapılan görüşmede 48 dakika kayıt yapıldı.

Yönetici 8: 01.12.1014 tarihinde okul saatleri içerisinde görüşüldü yöneticinin görev yapmakta olduğu okulda görüşme için uygun bir ortam olan müdür yardımcısı odasında görüşüldü. Katılımcı görüşmeye başlamadan önce soruları incelemek istediğini belirtti. Soruları inceledikten sonra ses kaydına izin veren katılımcı ile 28 bir görüşme gerçekleştirildi. Görüşme sırasında yönetici bazı soruları net şekilde cevaplamak istemediğini ve bazı bölümlerin kayıt altına alınmasını istemediğini belirtti.

Görüşmeler yöneticilerin görev yaptıkları odalarda yapılmıştır. Görüşmeler yaklaşık 25-60 dakika arasında gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde ses kaydı gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar görüşme öncesinde öncelikle isimleri ve çalıştıkları kurum bilgilerinin gizli tutulacağı konusunda bilgilendirilmişlerdir. Bu bilgiler araştırmacı tarafından gizli tutulup araştırmada kodlama sistemi kullanılarak belirtilmiştir. Örneğin, birinci katılımcı “Y1” şeklinde kodlanmıştır. Görüşmeler, katılımcıların düşüncelerini açıklamalarında serbest olmaları ve görüşmenin belirli bir süreyle sınırlandırılmaması amacıyla katılımcıların görüşmeyi tercih ettikleri mekanlarda gerçekleştirilmiştir. Görüşmeye dahil olan yöneticilere ilişkin kişisel bilgiler bu bölümde yer almaktadır. Yöneticilerinin kişisel bilgilerine ait veriler tablo3’ de yer almaktadır.

Tablo 3. Okul Yöneticilerinin Kişisel Bilgilere Ait Bulgular

Yönetici	Cinsiyet	Eğitim	Yaş	Hizmet yılı
Y1	Erkek	Lisans	48	26
Y2	Erkek	Lisans	50	30
Y3	Erkek	Lisans	59	35
Y4	Erkek	Lisans	40	18
Y5	Erkek	Lisans	42	21
Y6	Erkek	Lisans	53	32
Y7	Erkek	Lisans	32	7
Y8	Bayan	Lisans	55	33

Araştırmaya katılan kurum yöneticilerinin tamamının Lisans mezunu olduğu ve araştırmaya katılan 8 kişiden 7’ sinin hizmet süresinin 15 yılın üzerinde olduğu görülmektedir. Bu da araştırmaya katılan yöneticilerin pek çoğunun mesleğinde tecrübe sahibi kişiler olduğunu göstermektedir.

3.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada veriler yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile elde edilmiştir. Mülakat tekniği ile yetenekli bir mülakatçı, soru formundan asla olamayacak şekilde fikirleri takip edebilir, açabilir, güdüleri ve duyguları ortaya çıkarabilir. Hemen her gün

okullara birçok anket formu ulaşmaktadır. Bunların yöneticiler tarafından ayrıntılı bir şekilde incelenmesi ve cevaplandırılması düşünülemez. Fakat bireysel temas kurulması durumunda amacın ve konunun öneminin çok özlü bir şekilde ifade edilmesi mümkündür. Bu durumda mülakat daha elverişli bir araç haline gelir. Bu araştırma için öncelikle Düzce ilinde bulunan mesleki ve teknik eğitim kurumları incelenmiştir. Araştırmada, nitel veri elde etmek amacıyla araştırmacı tarafından görüşme yapılacak kişilere yönelik yarı yapısal mülakat formu oluşturulmuştur. Görüşme formu standartlaştırılmış açık uçlu görüşme yaklaşımı ile hazırlanmıştır.

Görüşme soruları mesleki ve teknik eğitim kurumlarında toplam kalite yönetimi çalışmalarının değerlendirilmesi hakkında 11 soru ve alt sorulardan oluşmaktadır. Okul yöneticilerine yönelik olarak kurumlarda toplam kalite yönetimi uygulamaları ve varsa neler olduğu, toplam kalite yönetiminin diğer yönetim anlayışlarından farkı, veli ve öğrenci beklentileri (müşteri beklentileri), okul idaresi ve öğretmenlerin takım oluşturulması, toplam kalite yönetimi faaliyetlerine gönüllü katılım, öğretmen ve öğrenci gelişimleri, sorunlar tespit edilirken yapılan toplam kalite yönetimi çalışmaları, kalite iyileştirme yöntemleri, kurum kültürü, toplam kalite yönetimi uygulamalarında karşılaşılan sorunlar, yönetici anlayışına ilişkin sorular yer almaktadır.

EK-1 ' de görüldüğü gibi mesleki ve teknik eğitim kurumlarında toplam kalite yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesine yönelik farklı sorular hazırlanmıştır. Bu hazırlanan sorular 8 farklı okul yöneticisine mülakat sırasında sorulmuştur. Tüm görüşmelerde ses kaydı yapılmıştır. Görüşme süresince ses kayıt cihazı görülecek bir yere konularak kayıt başlatılmış, görüşme bitiminde de katılımcının göreceği şekilde kapatılmıştır. Ses dosyaları bilgisayarda deşifre edilerek yazıya aktarılmıştır.

3.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmada kişilerin düşüncelerine, görüşlerine ve algılarına ilişkin veriler, görüşme yöntemiyle toplanmış olup insanların bakış açıları, duygu, algı ve deneyimleri en yaygın iletişim şekli olan konuşma ile ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Görüşme tekniği kullanmanın temel amacı genellikle bir hipotezi test etmek değil; bunun aksine diğer insanların deneyimleri ve bu deneyimleri nasıl anlamlandırdıklarını anlamaya çalışmaktır (Türnüklü, 2000: 544). Bu nedenle 8 mesleki ve teknik eğitim kurumu yöneticisinin görüşleri görüşme tekniği ile alınmıştır. Düzce ilinde bulunan mesleki ve teknik eğitim kurumlarında toplam kalite yönetimi uygulamaları değerlendirilmiştir. Araştırma için 18.06.2014-01.12.2014 tarihleri arasında Düzce merkez ve Akçakoca ilçesine gidilerek görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4. Verilerin Toplanması Sürecine İlişkin Bilgiler

Tarih	Araştırma Yerleri ve Öneriler
13.01.2014/26.05.2014	Literatür tarama, okul yöneticileri ile ön görüşme
18.06.2014	Y1 ile görüşme
25.06.2014	Y2 ile görüşme
12.09.2014	Y3 ile görüşme
22.09.2014	Y4 ile görüşme
06.10.2014	Y5 ile görüşme
01.12.2014	Y6 ile görüşme
01.12.2014	Y7 ile görüşme
01.12.2014	Y8 ile görüşme

Tablo 4’ de belirtildiği üzere literatür tarama ve ön görüşme süreci yaklaşık beş aylık bir süreci kapsarken yöneticiler ile yapılan görüşmeler ise yaklaşık altı aylık bir bir süreci kapsamıştır. Her görüşme sırasında ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Ses kaydı yapılan görüşmeler0, daha sonra yazıya aktarılarak bulgular çözümlenmeye çalışılmıştır. Ses kayıtları ortalama 25-55 dakika arası sürmüştür.

3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Verilerin analizi temel düzey analizi ve içerik analizi kullanılmıştır. Temel düzey analizinin amacı, araştırmacılar tarafından yapılan gözlem ve görüşmelere

hiçbir etki ve yorumda bulunmadan ya da az bir yorumla dürüst bir şekilde verileri ortaya koymaktadır. Bu analizin yapılmasının temel nedeni ise araştırmacının kendi düşüncelerinin verilere etkisini engellemektir. İçerik analizi ise herhangi bir yazılı metnin ya da belgenin(gözlem, görüşme, resmi ve kişisel belge, gazete vb.) içeriğinin incelenmesi ve sayısal ya da istatistiksel olarak ortaya konulmasında kullanılan bir analiz çeşididir (Ekiz, 2009).

Verilerin toplanması ve analizinde aşağıdaki basamaklar izlenmiştir:

1. Katılımcılar belirlenmiştir.
2. Katılımcılarla yapılacak görüşme soruları belirlenmiştir.
3. Katılımcılarla yapılan görüşmeler ses kayıt cihazıyla kaydedilmiştir.
4. Katılımcıların cevaplarının analizinin yapılması için mülakatlar yazılı hale getirilmiştir.
5. Yöneticilerin cevapları incelenerek, anahtar kelimeler belirlenmiş ve tablo haline getirilmiştir.
6. Yöneticilerin mülakatlarda verdikleri cevaplara ilişkin anahtar kavram tablosu iki farklı araştırmacı tarafından analiz edilmiştir.
7. Ortaya çıkan analize göre ortak temalar belirlenmiştir.
8. Belirlenen ortak temalara ilişkin alt temalar oluşturulmuştur.
9. Elde edilen veriler bulgular ve yorumlar kısmında belirlenen temalar çerçevesinde sunulmuştur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölüm, Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının değerlendirilmesi ile ilgili olarak araştırmanın amaçları doğrultusunda elde edilen bulgu ve yorumlardan oluşmaktadır.

Mesleki ve teknik eğitim kurumlarında toplam kalite yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi konusunda mülakatlar yapılmış ve yapılan mülakatlar sonucunda elde edilen veriler iki farklı araştırmacı tarafından analiz edilmiştir. Elde edilen bulgu ve yorumlar TKY' nin algılanması, müşteri beklentileri, takım çalışması, sürekli gelişim, kalite iyileştirme araçları ve kurum kültürü olmak üzere 6 farklı kategori içerisinde incelenmiştir.

TKY' nin Algılanmasına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Yöneticilere mülakatta sorulan 1, 2, 5, ve 10. sorular TKY' nin algılanması kategorisi altında toplanarak, TKY' nin algılanmasına ilişkin bulgular ve yorumlar yapılmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilere kurumlarında toplam kalite yönetimi uygulayıp uygulamadıkları sorulmuş bu konuya ait yönetici görüşleri analiz edilerek elde edilen bulgular Tablo 5' de sunulmuştur.

Tablo 5. Yöneticilerin Kurumlarda TKY Uygulamalarına İlişkin Görüşleri

Toplam kalite yönetimi uygulamaları	Yöneticiler	n
Tamamen evet	Y3, Y5, Y6, Y8	4
Kağıt üzerinde evet	Y1, Y2, Y7	3
Zorunlu olarak yapıyor	Y4	1

Tablo 5'de yöneticilerin TKY uygulamaları hakkındaki görüşleri 3 başlık altında toplanmış olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan bütün yöneticiler bu

soruya ilişkin görüş belirtmiştir. Araştırmaya katılan Y1,Y2,Y7 kurumlarında yapılan toplam kalite yönetimi çalışmalarının kağıt üzerinde yapıldığını ve yaptım mı yaptım mantığı ile hareket edildiği konusunda açıklama yapmışlardır. Araştırmaya katılan Y3, Y5, Y6, Y8 ise kurumlarında yapılan toplam kalite yönetimi çalışmalarını hem kağıt üzerinde hem de uygulamada yaptıklarını belirtmişlerdir. Y4 ise toplam kalite yönetimi faaliyetlerinin kurumlarda eskiden zorunlu olarak uygulatıldığını günümüzde ise stratejik plan gibi çalışmaların yapıldığını ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilere kurumlarında toplam kalite yönetimi kapsamında neler uyguladıkları sorulmuş ve bu soruya ilişkin görüşleri alınmıştır. Bu konuya ait yönetici görüşleri analiz edilerek elde edilen bulgular Tablo 6’ da sunulmuştur.

Tablo 6. TKY Kapsamında Kurumlarda Yapılan Uygulamalara İlişkin Bulgular

Okullarda TKY kapsamında yapılan uygulamalar	Yöneticiler	n
Analiz, anket, kalite ekipleri, seminerler	Y2, Y3, Y5, Y6	4
Kurumsal bazda yapılan çalışmalar	Y1	1
Stratejik plan	Y4	1

Araştırmaya katılan 8 yöneticiden 6 tanesi bu soruya ilişkin görüş belirtmişlerdir. TKY kapsamında kurumlarında yapılan çalışmalara ilgili görüş belirten bir yönetici;

“Kurumsal bazda çalışmalar yapıyoruz fakat istenilen seviyede değil. Bunun temel nedeni ise yöneticilere herhangi bir yetki verilmiyor(Y1)” demiştir. Bir diğer yönetici ise;

“Bu hadisenin iki farklı boyutu olduğunu, bunlardan birincisi çalışan bir kurumda toplam kalite yönetiminin kendiliğinden devam eden bir yansıması olduğu, ikinci boyutunda yetkililer tarafından sorulduğunda gösterebilmek için evrak boyutu olduğunu(Y5)” ifade eden bir açıklama yapmıştır.

Diğer yöneticiler de benzer görüşler bildirmişlerdir. Bu görüşlere göre kurumlarda mevcut durum analizleri, memnuniyet anketleri yapıldığını bunlarla birlikte stratejik planların oluşturulduğu, gerekli görülmesi halinde eğitim seminerleri verildiği ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan yöneticilere toplam kalite yönetimi anlayışının diğer yönetim anlayışlarından farkı sorulmuş ve bu soruya ilişkin görüşleri alınmıştır. Bu konuya ait yönetici görüşleri analiz edilerek elde edilen bulgular Tablo 7’ de sunulmuştur.

Tablo 7. Yöneticilerin TKY’ nin Diğer Yönetim Anlayışlarından Farkına İlişkin Görüşleri

TKY’ nin diğer yönetim anlayışlarından farkı	Yöneticiler	n
Takım çalışması	Y3, Y4, Y6	3
Kazan kazan modeli	Y1	1
Kurum geliştirme	Y5	1
Sürekli dönüt	Y7	1

Yöneticilerden Y3, Y4 ve Y6 toplam kalite yönetimini diğer yönetim uygulamalarından ayıran en önemli özelliğin takım çalışması olduğunu ifade etmişlerdir. Bu konu ile ilgili olarak;

“İnsanoğlu var olduğundan itibaren toplam kalite yönetimi mantığı içerisinde bir takım olarak yaşamını sürdürüyor(Y3)” demiştir. Başka bir yönetici de;

“Toplam kalite yönetimi özel sektörde çok iyi uygulanmaktadır fakat kamuda toplam kalite yönetimini tam anlamıyla uygulamak mümkün değil(Y1)” demiştir.

Yöneticilere toplam kalite yönetimi anlayışının onlar için ne anlam ifade ettiği sorulmuş ve bu soruya ilişkin görüşleri alınmıştır. Bu konuya ait yönetici görüşleri analiz edilerek elde edilen bulgular şöyledir;

“Hayata geçirmeye çalıştığımız şey kalitedir. Toplam kalite yönetimi ortamdaki kalitenin artırılması, iyileştirilmesidir(Y2)” demiştir. Bir başka yönetici ise bu soruya;

“Ben yok, biz anlayışı; müşteri memnuniyetini ifade ettiğini(Y3)” söylemiştir. Bu soruya verilen diğer cevaplar ise toplam kalite yönetiminin bir takım çalışması olduğu, özel sektörde toplam kalite yönetimi ile ilgili istenilen başarının yakalandığı ama kamu alanında tam anlamıyla toplam kalite yönetimi mantığına geçilemediği belirtilmiştir.

Yöneticilerin verdiği cevaplarda ortak olan nokta her yöneticinin toplam kalite yönetimini kendilerine göre yorumladıkları fakat bazı yöneticilerin toplam kalite yönetimi mantığına inanmadıkları ve eğitim sektöründe toplam kalite yönetimi uygulamalarının tam manasıyla gerçekleştirilemediğini ortaya koymuştur.

Kurum yöneticilerine kurumlarında bulunan yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimi faaliyetlerine gönüllü olarak katılımın olup olmadığı sorulmuş. Bu konuya ait yönetici görüşleri analiz edilerek elde edilen bulgular Tablo 8’ de sunulmuştur.

Tablo 8. Yöneticilerin Okuldaki İdareci ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi Faaliyetlerine Gönüllü Katılmasına İlişkin Görüşleri

TKY faaliyetlerine gönüllü katılım	Yöneticiler	n
Kısmen evet	Y1, Y3, Y5	3
Hayır	Y2, Y6, Y7	3
Evet	Y8	1

Görüşlerde elde edilen bulgulara genel olarak bakıldığında kurumlarda toplam kalite yönetimi çalışmalarına bazı öğretmenlerin gönüllü olarak katılırken, bazı öğretmenlerin gönülsüz olarak bu faaliyetlere katıldıkları ifade edilmiştir. Kurumlarda resmi kısma katılmak istemeyen pek çok öğretmenin bulunduğu bunun

temel nedeninin ise öğretmenlerin işin evrak boyutunu angarya bir iş olarak gördükleri bu nedenle de gönüllü olmadıkları belirtilmiştir.

Kurum yöneticilerine toplam kalite yönetimi hakkında kurumlarında çalışanlarını bilgilendirmek için neler yaptıkları sorulmuş ve bu soruya verilen cevaplar genel olarak değerlendirildiğinde; yöneticilerin kurumlarında bulunan bazı arkadaşları TKY faaliyetlerini diğer öğretmenlere anlatmaları ve harekete geçirmeleri konusunda görevlendirdiklerini, bununla birlikte bilgilendirme seminerleri, toplantıları ve eylem planları yapıldığını belirtmişlerdir.

Yöneticileri kendilerinin toplam kalite yönetimi hakkında nasıl bilgilendikleri sorulmuş alınan cevaplara ilişkin bulgular şöyledir;

“Toplam kalite yönetiminde il birincisi olan okul benim okulumdur. Araştırma yaptık, seminerlere katıldık hatta özel sektördeki işletmelerdeki toplam kalite yönetimi çalışmalarını izledim(Y1)” demiştir. Bir diğer yönetici ise;

“Toplam kalite yönetimi il formatörlüğünü yaptım. Stratejik düşünen biriyim. Türkiye’de toplam kalite yönetimi kelimesini çok sınırlı sayıda kişinin bildiği bir dönemde Düzce’de deprem kriz merkezinde prefabrik alanları yöneten kişilere toplam kalite yönetimi eğitimi verdim(Y3)” demiştir.

Araştırmaya katılan diğer yöneticilerin bu soruya verdikleri cevaplara ait bulgular ise, kurum yöneticilerinin MEB’in düzenlediği seminerlere katıldıkları, diğer kurumların çalışmalarını takip ettiklerini belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan kurum yöneticilerine toplam kalite yönetimi uygulamasında karşılaşılan sorunlar sorulmuş ve bu soruya verilen cevaplara ait yönetici görüşleri analiz edilerek elde edilen bulgular Tablo 9’ da sunulmuştur.

Tablo 9. Okul Yöneticilerinin TKY Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Bulguları

TKY' ye uygulamasında karşılaşılan sorunlar	Yöneticiler	n
Ön yargılar	Y2, Y3	2
Bürokrasi	Y5, Y6	2
TKY'yi üst yönetimin önemsememesi	Y1	1
Evrak yükü	Y7	1

Okullarda TKY uygulamalarında karşılaşılan sorunlara ilişkin görüş belirten bir yönetici;

“Milli Eğitim Bakanlığındaki üst yöneticilerin toplam kalite yönetiminin ne olduğunu bilmesi gerekir. Bilmekte kalmayıp bu işe gönül vermiş olmaları lazım(Y1)” demiştir.

Araştırmaya katılan diğer kurum yöneticilerinin bu soruya verdikleri cevaplara ilişkin genel bulgular ise, kişileri ikna etmenin önemli bir sorun olduğu, toplam kalite yönetimini kimin hayata geçireceği, bakanlığın toplam kalite yönetimi konusunda faaliyetlerinin süreklilik arz etmediği, bürokratik sorunlar ve evrak yükü toplam kalite yönetiminin önündeki en büyük engellerdendir.

Araştırmaya katılan kurum yöneticilerine toplam kalite yönetimi uygulamasında karşılaşılan sorunları çözmek için neler yaptıkları sorusu sorulmuş ve bu soruya ait yönetici görüşleri analiz edilmiştir. Elde edilen genel bulgular şöyledir; toplam kalite yönetimi ile ilgili formalite mantığının bırakılması, ikna etme ve kurumdaki kişilerle kullanılan dile önem verilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Toplam kalite yönetiminin başlıca özelliği, kalitenin geleneksel yönetim yaklaşımında olduğu gibi sadece yöneticilerin görevi olmadığı, okullardaki bütün paydaşların görevi olduğudur. Ancak görüşmeler sonucu elde edilen bulgulara göre; pek çok eğitim kurumumuzda uygulanan toplam kalite yönetimi faaliyetlerine karşı bir ön yargı olduğu, kişilerin TKY faaliyetlerini evrak yükü olarak gördüğü sorunudur. Eğitim kurumlarımızda bulunan tüm paydaşların TKY uygulamaları

konusunda birebir bilgilendirilmesi ve TKY uygulamalarına katılımlarının sağlanması gerekmektedir.

Müşteri Beklentilerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Yöneticilere mülakatta sorulan 3. Soru yöneticilerin müşteri beklentileri kategorisi altında toplanarak, müşteri beklentilerine ilişkin bulgular ve yorumlar yapılmıştır.

Eğitim kurumlarında müşteri olarak önce öğrenciler akla gelmektedir. Ancak TKY anlayışına göre müşteri, sadece üretilen ve satılan malı veya hizmeti kullanan veya tüketen, işyeri dışındaki kişi ve kuruluşlar müşteri olarak kabul edilmektedir (Taşkın, 1994:5). Dolayısıyla eğitim kurumları açısından müşteri kavramı içerisinde hizmet alan, öğrenci, akademik personel, diğer çalışanlar, iş dünyası, aileler ve toplum gibi pek çok gruptan söz etmek mümkündür. Bu anlamda eğitim müşterisi kavramı içine eğitim hizmeti sunumundan doğrudan ve dolaylı olarak hizmet alan herkes girmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilere veli ve öğrenci beklentilerini ne oranda dikkate aldıkları sorulmuş ve bu soruya ilişkin görüşleri alınmıştır. Bu konuya ait yönetici görüşleri analiz edilerek elde edilen bulgular Tablo 10’ da sunulmuştur.

Tablo 10. Yöneticilerin Veli ve Öğrenci Beklentilerini Dikkate Almalarına İlişkin Görüşleri

Veli ve öğrenci beklentilerini dikkate alma	Yöneticiler	n
Tamamen dikkate alınıyor	Y3, Y4, Y6, Y7, Y8	5
Kısmen dikkate alınıyor	Y2, Y5	2
Dikkate alınmıyor	Y1	1

Bu konuya ait yönetici görüşleri şöyledir;

“ *Dikkate almıyoruz(Y1)*” diyerek görüş belirtmiş. Yönetici bu görüşünü eğitim süreci içerisindeki girdileri bunlar; öğrenci, öğretmen, müfredat, öğretim programı vb. biz seçemiyoruz. Fakat bu sürecin sonucunda çıktılardan biz sorumlu

tutuluyoruz. Bu nedenle eğitimde veli ve öğrenci beklentilerini dikkate almıyoruz şeklinde bir açıklamada bulunmuştur.

Bir başka yönetici ise, “*Veli ve öğrenci beklentilerini genel anlamda yani çerçeve olarak dikkate alındığını fakat süreci kendisinin yönettiğini (Y5)*” ifade etmiştir.

Araştırmada yöneticilere sorulan soruların bir diğeri ise velilerin ne gibi istekleri olduğu ve hangilerini niçin yaptıkları sorulmuş. Bu konuya ait yönetici görüşleri analiz edilerek elde edilen bulgular Tablo 11’ de sunulmuştur.

Tablo 11. Yöneticilerin Velilerin İsteklerine İlişkin Bulguları

Velilerin istekleri	Yöneticiler	n
Disiplin, temizlik, ulaşılabilirlik, iletişim	Y3, Y4, Y5, Y6	4
Öğrencilerin rahat ve serbest olmaları	Y2	1
Başarı	Y8	1

Araştırmaya katılan 8 yöneticiden 6 tanesi bu soruya ilişkin görüş belirtmişlerdir. Veli beklentileri ile ilgili görüş belirten bir yönetici;

“*Öğrencilerin rahat ve serbest olmasını istiyorlar(Y2)*” diyerek velilerin öğrencilerinin daha serbest bir eğitim-öğretim sistemi içerisinde yetiştirmek istediklerini ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan diğer kurum yöneticilerinin ortak olarak verdikleri cevaplar ise disiplin, temizlik, ulaşılabilirlik, iletişim, kılık-kıyafet, başarı gibi taleplerinin olduklarını dile getirmişlerdir.

Araştırmada yöneticilere sorulan soruların bir diğeri ise öğrencilerin ne gibi istekleri olduğu ve hangilerini niçin yaptıkları sorulmuş. Bu konuya ait yönetici görüşleri analiz edilerek elde edilen bulgular Tablo 12’ de sunulmuştur.

Tablo 12. Yöneticilerin Öğrencilerin İsteklerine İlişkin Bulguları

Öğrenci istekleri	Yöneticiler	n
Kolay hedefler, serbestlik	Y2, Y3, Y6	3
Sosyal alan ve aktiviteler	Y4, Y7	2
Eğitim	Y8	1

Y2, Y3, ve Y6 genel olarak bu soruya benzer cevaplar vermişlerdir. Bu cevaplar; öğrencilerin kolay hedefler seçtikleri, kolay dersler, kolay sorular istedikleri, devamsızlık sınırı ve disiplin kurallarının olmaması gibi isteklerinin olduğu belirtildi. Bu beklentileri mantık çerçevesinde ve uygulanabilirlik ölçüsünde hayata geçirdikleri ifade ediliyor. Y4 ise, öğrencilerin daha çok sosyal alanla ve sosyal aktivitelerle ilgili olduğunu ve bunları imkanlar ölçüsünde dikkate alıp gerçekleştirdiklerini ifade etmiştir.

Öğrencilerin memnun edilmesinin temelinde kaliteli bir yönetim ve eğitim anlayışı ve uygulaması yatar. Kalite, öğrencilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini tam ve zamanında karşımayı ifade etmektedir. Bu belki de mal üretimindeki “yüzde yüz kalite” olgusunu eğitim açısından “tam öğrenme” ile eşdeğer tutmaktadır (Peker, 1994: 70). Araştırmaya katılan yöneticilerimizin bu konuya ilişkin yorumlarına göre; Mesleki ve Teknik Eğitim kurumlarımızda öğrenim gören öğrencilerimizin ders konusunda güdülenmişliklerinin düşük olduğu, eğitim kurumlarının müşterileri olan öğrencilere karşı uygulanacak kurallardan tutunda müfredat, sosyal aktiviteler, maddi konular bunların hepsinin MEB tarafından belirlendiği bu süreç sonucunda ortaya çıkacak çıktılarından ise kurum yöneticilerin sorumlu tutulduğu belirtilmiştir. Yöneticiler kurumlarında yapılacak ve alınacak kararlarda daha fazla söz sahibi olmak istediklerini ve bu sürecin sonucundaki çıktılarından da birinci dereceden sorumlu olabileceklerini belirtmişlerdir.

Takım Çalışmasına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Yöneticilere mülakatta sorulan 4. ve 11. sorular yöneticilerin takım çalışmasına ilişkin görüşleri ile ilgili olarak takım çalışması kategorisi altında toplanarak, yöneticilerin takım çalışmasına ilişkin bulgu ve yorumlarına yer verilmiştir.

TKY, herkesi bir ekibin üyesi olarak görür ve ekip çalışmasını kolaylaştırır. Çözüm arayışı çalışması ortamında gerçekleştirilir. Ekip çalışmaları ve toplantılar kişisel gelişmenin, öğrenmenin, iletişimin, yaratıcı gelişmenin, öğrenmenin, iletişimin, yaratıcı fikirler üretmenin ve katılımıcılığın en önemli aracı haline gelir (Peşkircioğlu, 1999: 145).

Okulunuzda bulunan idareci ve öğretmenlerinizle iyi bir takım oluşturduğunuzu düşünüyor musunuz diye sorulmuş. Bu konuya ait yönetici görüşleri analiz edilerek elde edilen bulgular Tablo 13’ de sunulmuştur.

Tablo 13. Yöneticilerin Okullarında İdareci ve Öğretmenlerle İyi Bir Takım Oluşturmalarına İlişkin Görüşleri

İyi bir takım oluşturma	Yöneticiler	n
Kısmen evet	Y1, Y3, Y6	3
Evet	Y4, Y5, Y8	3
Hayır	Y2, Y7	2

Araştırmaya katılan yöneticilerin tamamı bu soruya ilişkin görüş belirtmişlerdir. İyi bir takım oluşturma ile ilgili görüş belirten bir yönetici;

“Öğretmenlerimle iyi bir takım oluşturduğumu düşünüyorum ama idarecilerimle iyi bir takım oluşturduğumu düşünmüyorum(Y1)” şeklinde ifade etmiştir. Diğer görüşler ise şöyledir;

“İdareci ve öğretmenlerimle iyi bir takım oluşturduğumu düşünmüyorum(Y2,Y7)” demişlerdir.

Bu soruya diğer yöneticilerin verdiği cevaplar sonucunda elde edilen bulgular ise şöyle; kurumlarında idareci ve öğretmenlerle iyi bir takım oluşturduklarını ifade etmişlerdir.

İyi bir takım oluşturmadıklarını düşünen yöneticilere problemin ne olduğunu ve problemi çözmek için neler yapıldığı soruldu. Bu soruya verilen cevaplar sonucunda elde edilen bulgular şöyledir;

“Birlikte çalıştığım idareci arkadaşları ben seçemiyorum, onlar sınavı kazanıp geliyorlar. Takım kaptanı ya da teknik direktörün oyuncularını kendi seçebildiği gibi okul müdürleri de kendi çalışma arkadaşlarını seçebilmelidir. Bu şekilde olmadığı için hiç birinin diğeriyle alakası yok dolayısıyla iyi bir takım oluşturamıyoruz(Y1)” demiştir. Başka bir yönetici ise;

“Eğitim bir takım işidir. Okulumuzda kadrolu olarak çalışmayıp farklı okullardan gelen öğretmenlerimiz bulunuyor. Bu öğretmenlerimiz okulu sahiplenmeyip geçiciyiz gözüyle baktıkları için iyi bir takım oluşturamıyoruz(Y7)” demiştir.

Eğitim örgütlerinde TKY başarısı, çalışanların başarısına, bu da onların eğitilmelerine, motive edilmelerine, kalite çalışmalarını desteklenmelerine ve takdir edilmelerine bağlıdır. Tüm bunları sağlayacak olan da yönetimdir. İyi bir takım oluşturduklarını düşünen yöneticilere ise iyi bir takım oluşturabilmek için neler yapılabileceği sorusu sorulmuş ve bu soruya ait yönetici görüşleri analiz edilerek elde edilen bulgular şöyledir. Yöneticilere göre iyi bir takım oluşturabilmek için verilen cevaplara ait bulgular genel olarak değerlendirildiğinde düzenli olarak sportif ve sosyal faaliyetlerle sadece okul içinde değil, okul dışında da sürekli bir arada olunmalı ve ayrıca yöneticiler adil, tutarlı ve herkese eşit yaklaşılması gerektiği belirtilmiştir. Araştırmaya katılan kurum yöneticilerine takıma bütün öğretmenleri dahil edip edemedikleri ve takım çalışmasına olumsuz bakanlar için neler yaptıkları sorulmuş. Bu konuya ait yönetici görüşleri analiz edilerek elde edilen bulgular Tablo 14’ de sunulmuştur.

Tablo 14. Yöneticilerin Kurumlarındaki Takıma Bütün Öğretmenleri Dahil Edebilmelerine İlişkin Görüşler

Bütün öğretmenleri takıma dahil etme	Yöneticiler	n
Kısmen evet	Y2, Y5, Y6, Y8	4
Evet	Y1, Y3, Y4	3

Araştırmaya katılan 8 yöneticiden 7 tanesi bu soruya ilişkin görüş belirtmişlerdir. Bütün öğretmenleri takıma dahil etme ile ilgili görüş belirten bir yönetici;

“Takıma bütün öğretmenleri dahil etmeye çalışıyoruz fakat bu konuda kısmen başarılıyız. Öğretmenlerimizi takıma dahil etmeye çalışıyoruz fakat kurumumuzda bazı durumlar kronik hale gelmiş durumda. Toplam kalite yönetimini bazı öğretmenlerimiz gereksiz görmekte”(Y6) demiştir. Bir diğer yönetici ise;

“Takım çalışmasına olumsuz bakan arkadaşlar oluyor ama iletişim ile bunları çözebiliyoruz”(Y8)” demiştir.

Araştırmaya katılan kurum yöneticilerine nasıl bir yönetim anlayışınız var sorusu sorulmuş ve bu soruya verilen cevaplara ait yönetici görüşleri analiz edilerek elde edilen bulgular Tablo 15’ de sunulmuştur.

Tablo 15. Okul Yöneticilerinin Nasıl Bir Yönetim Anlayışları Bulduğuna Dair Bulgular

Yönetim anlayışı	Yöneticiler	n
Ortak yol bulma	Y5, Y7	2
İletişime önem verme	Y6, Y8	2
Modern yönetim anlayışı	Y2	1
Birebir iletişim kurma	Y3	1

Nasıl bir yönetim anlayışınız var soruna ilişkin görüş belirten bir yönetici;

“Kişinin anlayacağı tarzda yönetim anlayışı sergilerim. Otoriter olmam gerekiyorsa bazen toplam kalite yönetimini kenara bırakırım. Herkesi getirmeye çalıştığımız çizgi için bazen otoriter ve negatif yönetim anlayışını kullanırım(Y2)” demiştir. Bir başka yönetici ise;

“Benim yönetim anlayışım otoriter değil. Öğretmen-öğrenci-aile tek taraflı karar kesinlikle almam. Ortak noktalar bularak iletişim kurmaya çalışırım(Y7)” demiştir. Bir başka yönetici ise;

“Resmi, despot bir yönetici değilim. Personelimle birebir iletişim kuran, yaşayarak sınırları belirleyerek mükemmele ulaşmaya çalışırım(Y3)” demiştir.

Araştırmaya katılan kurum yöneticilerine öğretmenlere ve müdür yrd. yönetime nasıl katarsınız sorusu sorulmuş ve bu soruya ait yönetici görüşleri analiz edilmiştir. Elde edilen genel bulgular şöyledir; sorumluluk veririm ve sorumluluklarımı paylaşıyorum. Kurumun bir parçası olduğumu hissettiririm gibi cevaplar verilmiştir. Takım çalışmasının kaliteli kurumlar için olmazsa olmaz olduğu unutulmamalıdır. Araştırmaya katılan pek çok yönetici kurumlarında çalışanlarıyla takım olabilmek için mesai saatleri dışında da pek çok faaliyet yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu da kişilerin bir gruba, takıma ait olma duygusunu attırmaktadır.

Sürekli Gelişmeye İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Sürekli iyileştirme, belirli bir zaman diliminde müşteri memnuniyetinin artırılması ve rekabet güçlerinin etkilenmesi amacı ile süreçlere yönelik çalışan, süreç, zaman ve teknolojiye yavaş yavaş ve çok sayıda hızlı bir gelişme sağlamayı ve maliyetlerde bir düşmeyi ifade eden bir kavramdır (Akın, 2001: 75).

Yöneticilere mülakatta sorulan 6. soruda yöneticilerin sürekli gelişime ilişkin görüşleri ile ilgili olarak sürekli gelişim kategorisi altında toplanarak, yöneticilerin sürekli gelişime ilişkin bulgu ve yorumlarına yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan kurum yöneticilerine yaşadıkları yüzyılda sürekli gelişim kavramı hayatımızdaki önemli kavramlar arasında yer almaktadır. Çalışanlarımızın ve

öğrencilerinizin gelişmesine ne gibi katkılar sunabiliyorsunuz sorusu sorulmuş bu konuya ait yönetici görüşleri analiz edilerek elde edilen bulgular Tablo 16' da sunulmuştur.

Tablo 16. Yöneticilerin Yaşadığımız Yüzyılda Sürekli Gelişim Kavramı Hayatımızdaki Önemli Kavramlar Arasında Yer Almaktadır. Yöneticilerin Çalışanlarına ve Öğrencilerine Ne Gibi Katkılar Sunabildiklerine İlişkin Bulgular

Sürekli gelişim faaliyetleri	Yöneticiler	n
Hizmet içi eğitimler	Y1, Y5, Y8	3
Sosyal faaliyetler	Y2, Y3	2
İşletme gezileri	Y3	1
Ab projeleri	Y3	1

Bu soruya ait yöneticilerin verdiği cevaplara ilişkin genel bulgular şöyledir; öğretmen ve öğrencilerinin gelişmelerine fırsat tanıdıkları, mesleki eğitim kurumları oldukları için öğrenci ve öğretmenlerin sektördeki teknolojiyi daha yakından takip etmeleri için işletmelere geziler düzenlendiği, değişen koşullarla birlikte öğrencilere yeni meslekler hakkında bilgilendirmeler yapıldığı, öğretmenlerin hizmetiçi eğitimlere katılmaları ve yüksek lisans yapmaları konusunda teşvik ettikleri belirtilmiştir. Yöneticilere kendi gelişimleri için neler yaptıkları sorulmuş bu konuya ait yönetici görüşleri analiz edilerek elde edilen bulgular Tablo 17' de sunulmuştur.

Tablo 17. Yöneticilerin Kendi Gelişimleri İçin Neler Yaptıklarına İlişkin Bulgular

Kişisel gelişim	Yöneticiler	n
Okuma	Y2, Y3, Y5, Y8	4
Araştırma	Y1, Y3	2
Gündemi takip etme	Y6	1
Sosyal faaliyetlere katılma	Y5	1

Sürekli iyileştirme, mevcut durumla yetinmeyip küçük küçük de olsa daha iyisini yapmak ve “*Yeterince iyi yeterli değildir*” yaklaşımından hareketle faaliyetlerde sürekli iyileştirme ihtiyacı olduğunu vurgulamaktadır (Kovancıoğlu, 2001: 284). Yöneticilerle yapılan görüşmelerde yöneticilerin gelişime açık olmaları ile kendi gelişimlerinin ve kurumlarının gelişimlerinin birbirleriyle doğru orantılı olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan 8 yöneticiden 6 tanesi bu soruya ilişkin görüş belirtmişlerdir. Kişisel gelişim ile ilgili görüş belirten bir yönetici;

“Öğretmenlik bir sevda mesleğidir. İlk günkü arzu ve şevkimle okula geliyorum(Y3)” demiştir. Diğer bir yönetici ise;

“İdari olarak yönetmelikleri takip ederim. Gündemi yakından takip ederim. Teknolojiyi iyi kullanmaya çalışırım. Alanımla ilgili alan bilgisi ve alanımla ilgili gelişmeleri yakından takip ederim(Y5)” demiştir.

Kurum yöneticileri sürekli gelişim kavramına önem verdiklerini vurgulamışlardır. Yöneticiler öncelikle kendi gelişimlerinden sonra takımın diğer üyeleri olan çalışanlarının, öğrencilerin, velilerin ve diğer paydaşların eğitimlerinden birinci derecede sorumludur. Yöneticiler, çalışanların eğitim ihtiyaçlarını kişisel gelişim alanlarını belirleyerek eğitim programlarının hazırlanmasında yönlendirici olmalıdır. Gelişme alanları belirlenirken kişinin kendini değerlendirmesi, yıllık performans değerlendirmesi ve iç müşterilerin yaptığı değerlendirmeler yönlendirici olabilmektedir (Evrenesoğlu, 1995: 68). Dolayısıyla kurum yöneticileri sürekli gelişim için kurumlarında yönlendirici olmalıdır.

Kalite İyileştirme Araçlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

TKY’ de problem çözme araç ve teknikleri, organizasyonlardaki çeşitli çalışma takımlarına karşılaştıkları sorunlara ve günlük çalışmalarına daha dikkatli bir şekilde yönelik yardımcı olmaktadır. Bu araç ve teknikler, kurum yöneticilerine; örgüt içindeki gelişmelerin sistematik olarak incelenmesi kurumdaki en iyi ekip çalışması uygulanmasının standartlaştırılması, sürekli iyileştirme olanakları sayesinde ekip çalışmalarının sistematik olarak yürütülmesi ve hedeflerin ölçülerek

ilerleme kayıtlarının tutulması konularında katkı sağlarlar (Ensari, 2002: 125). Bu nedenle kurumlarda özellikle eğitim kurumlarında kalite iyileştirme araçları yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Yöneticilere mülakatta sorulan 7. ve 8. sorulara ait yöneticilerin kalite iyileştirme araçlarına ilişkin görüşleri ile ilgili olarak kalite iyileştirme araçları kategorisi altında toplanarak, yöneticilerin kalite iyileştirme araçlarına ilişkin bulgu ve yorumlarına yer verilmiştir. Araştırmaya katılan kurum yöneticilerine okulunuzda toplam kalite yönetimi çalışmaları yapılırken sorunları tespit etmek amacıyla hangi çalışmaları yapmaktasınız sorusu sorulmuş bu soruya verilen cevaplara ait yönetici görüşleri analiz edilerek elde edilen bulgular Tablo 18’ de sunulmuştur.

Tablo 18. Okul Yöneticilerinin Okullarında TKY Çalışmaları Yapılırken Sorunları Tespit Etmek Amacıyla Yaptıkları Çalışmalara İlişkin Bulgular

Sorunları tespit etme çalışmaları	Yöneticiler	n
Anket	Y1, Y2, Y6	3
Karşılıklı görüşme	Y4, Y5	2
Gözlem	Y7, Y8	2

Okullarda TKY çalışmaları yapılırken sorunları tespit etmek amacıyla yapılan çalışmalar ile ilgili görüş belirten bir yönetici;

“Genel bir çerçeveden bakarım, uzun yıllar bu kurumda çalışmış öğretmenlerimden fikir alırım. Onların gördükleri sorunları ve eksiklikleri öğrenmeye çalışırım(Y4)” demiştir. Bir başka yönetici ise;

“Okulumda bir istişare kurulu oluşturuyorum. Zaman zaman toplanıp istişare ediyoruz, hem eksikliklerimizi hem de hangi alanda nasıl iyileştirmeler yapmamız gerektiğini belirleriz(Y5)” demiştir.

Araştırmaya katılan diğer yöneticilerin bu soruya verdikleri cevaplardan genel olarak problemlerin çözümünde anket yapılması, dönüt alınması ve analiz tekniklerinin kullanıldığı konusunda bulgular ortaya çıktığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan kurum yöneticilerine sorunları nasıl çözdükleri sorusu sorulmuş. Bu soruya verilen cevaplara ait yönetici görüşleri analiz edilerek elde edilen bulgular Tablo 19’ da sunulmuştur.

Tablo 19. Okul Yöneticilerinin Sorunları Nasıl Çözdüklerine İlişkin Bulgular

Sorunları çözümleri	Yöneticiler	n
Analiz	Y2, Y6, Y7	3
Kalite ekipleri	Y3, Y5	2
Alan taraması	Y4	1

Okullar yöneticilerinin sorunları nasıl çözdükleri ile ilgili görüş belirten bir yönetici;

“Her çalıştığım kurumda bir istişare kurulu oluştururum. Zaman zaman bir araya gelerek eksikliklerimiz nelerdir, ne yapabiliriz, nelere ihtiyacımız var, neler daha elzem buna karar verir ve sorunlarımızı çözmeye çalışırız(Y5)” demiştir.

Araştırmaya katılan diğer yöneticilerin bu soruya verdikleri cevaplardan genel olarak sorunların aciliyetine göre çözmeye çalıştıklarını, sorunları nedenlerine inerek çözümler üretilmeye çalışıldığı belirtilmiştir.

Toplam kalite yönetimi felsefesinde pek çok problem çözme yöntemi bulunmaktadır. Yöneticilerimizin görüşme esnasında problem çözmeye kullandıkları yöntemlerin genellikle memnuniyet anketi sonuçlarının analiz edilmesi, kalite ekipleri ve konuyla ilgili alan taraması yapılarak problemlerin çözüme kavuşturulduğu belirtilmiştir. Bu da gösteriyor ki TKY’ de kullanılabilecek pek çok kalite iyileştirme aracı bulunmasına rağmen istenilen düzeyde kullanılmadığını göstermektedir.

Araştırmaya katılan kurum yöneticilerine kalite bir kurum için olmazsa olmaz kavramlardan biridir. Kurumunuzda kaliteyi iyileştirmek için hangi yöntemleri kullanıyorsunuz sorusu sorulmuş ve bu soruya verilen cevaplara ait yönetici görüşleri analiz edilerek elde edilen bulgular Tablo 20’ de sunulmuştur.

Tablo 20. Kaliteli Bir Kurum İçin Olmazsa Kavramlardan Biridir. Yöneticilerin Kurumlarında Kaliteyi İyileştirmek İçin Hangi Yöntemleri Kullandıklarına İlişkin Bulgular

Kalite iyileştirme yöntemleri	Yöneticiler	n
Problemleri tespit etme	Y4, Y5	2
Şeffaf olma ve iletişim	Y7, Y8	2
Anket	Y1	1
Müşteri memnuniyeti	Y3	1
Finansal kaynakları iyileştirme	Y6	1

Okullarda kaliteyi iyileştirmek için hangi yöntemleri kullanıyorsunuz sorusu ile ilgili görüş belirten bir yönetici;

“Özel sektör mantığı ile hareket etmek zorundayız. Özel sektörde ilk sırada müşteri memnuniyeti gelir(Y3)” demiştir. Bir başka yönetici ise;

“Kaliteli bir kurum için finansal kaynaklar önemlidir. Bu nedenle okulun bütçesinin arttırılması konusunda çalışmalarda bulunuyoruz. Bu çalışmalardan en önemlisi ise okul aile birliğini daha aktif hale getirmektir(Y6)” demiştir.

Araştırmaya katılan diğer yöneticilerin bu soruya verdikleri cevaplardan genel olarak elde edilen bulgular ise; şeffaf olmak gerektiği, iletişim ve takım çalışmasına önem verilmesi kalite için ön şartlar olduğudur. Araştırmaya katılan kurum yöneticilerine kaliteyi nasıl arttırmaya çalışırsınız sorusu sorulmuş ve bu soruya ait yönetici görüşleri analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular şöyledir;

“Mevcut durum ve eylem planlarını sık sık gözden geçiriyoruz. Acil eylem planları ile problemleri çözmeye çalışıyoruz(Y3)” demiştir. Araştırmaya katılan bir diğer yönetici ise;

“Birilerini harekete geçirmeye çalışmak yerine ilk harekete geçen kişi ben oluyorum. Bu da kaliteyi arttırmak için önemli bir etken(Y2)” demiştir.

Kurum yöneticilerine göreve başladığınızdan itibaren ne tür kalite artırma çalışmaları yaptıkları sorulmuş ve bu soruya verilen cevaplara ait yönetici görüşleri analiz edilerek elde edilen bulgular Tablo 21’ de sunulmuştur.

Tablo 21. Okul Yöneticilerinin Okullarında Kaliteyi Arttırma Çalışmaları İlişkin Bulgular

Kalite artırma çalışmaları	Yöneticiler	n
İhtiyaçlar sonucu eylem planı	Y1, Y3, Y4, Y6	4
Paydaşlarla ortak hareket etme	Y7	1
Öğrenci takibi	Y8	1

Yöneticilerin kaliteyi nasıl arttırmaya çalışıyorsunuz sorusu ile ilgili görüş belirten bir yönetici;

“Eğitimde kaliteyi arttırmak için ailenin büyük payı var. Bu nedenle aile eğitimi projesini hayata geçirdik. Fakat bunun önünde öğretmenlerin ücretleri gibi büyük problemler var(Y1)” demiştir. Başka bir yönetici ise;

“ Mesleki ve teknik eğitim kurumu olduğumuz için sektör ve okul iş birliği çok önemlidir. Düzce ilindeki tüm meslek liselerinin katıldığı 16 oturumlu sektörün devlerinin bulunduğu bir sempozyum hazırladık. Müthiş kaliteli bir işti. Bir yerde işbirliği varsa kaliteden bahsedilebilir(Y2)” demiştir. Bir başka yönetici ise;

“Eğitimde kalite denilince akla ilk gelen akademik başarı oluyor. Bunun için kurslar yaptık. Bunun dışında öğrencilerimiz için halk oyunları ekibi kurduk. Çeşitli sportif faaliyetler düzenledik(Y6)” demiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin pek çoğu kalite iyileştirme aracı olarak anket yöntemini kullandıklarını belirtmişlerdir. Oysaki toplam kalite yönetiminde pek çok kalite iyileştirme aracı kullanılabilir. Kurum yöneticileri kalite iyileştirme araçları uygulamalı bir şekilde öğretilmeli ve bu araçları çalışma hayatında kullanabileceği ortamlar sağlanmalıdır. Toplam kalite yönetiminin temelinde olan hata kaynağının ortadan kaldırılması, hataların oluşmadan önlenmesi, “sıfır hata” ancak kalite iyileştirme araçlarının aktif olarak kullanılmasıyla sağlanacaktır.

Kurum Kültürüne İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Örgütsel kültür TKY’ nin başarısı açısından üzerinde düşünülmesi ve çalışılması gereken çok önemli konulardan biridir. Bir örgütün kültürü, iş yerinde çalışanların davranışlarını belirler. Örgüt kültürü gelişip kuvvetlendikçe davranışlar üzerindeki etkisi çok daha fazla artar. TKY uygulamasına geçilmesi, genellikle yeni bir kültüre geçişinde başlaması anlamına gelir. Ancak Hunt’ un da (1993: 17) belirttiği gibi, “*Mekanik, bir arızanın giderilmesinin tersine, kültürel değişimin olması zordur ve zaman alır. Hele hele bir kamu örgütünde kurum kültürünün hiç yokken yerleştirilmesi için basit bir yol bulunamaz*”.

Yöneticilere mülakatta sorulan 9. soruda yöneticilerin kurum kültürüne ilişkin görüşleri ile ilgili olarak kurum kültürü kategorisi altında toplanarak, yöneticilerin kurum kültürüne ilişkin bulgu ve yorumlarına yer verilmiştir.

Kurum yöneticilerine kurumunuzda kurum kültürü olduğunu düşünüyor musunuz sorulmuş ve bu soruya verilen cevaplara ait yönetici görüşleri analiz edilerek elde edilen bulgular Tablo 22’ de sunulmuştur.

Tablo 22. Okul Yöneticilerinin Okullarında Kurum Kültürü Algılarına İlişkin Görüşler

Kurum kültürü bulunmakta	Yöneticiler	n
Evet	Y1, Y3, Y5, Y6, Y8	5
Kısmen evet	Y2, Y4, Y7	3

Elde edilen genel bulgular şöyledir; araştırmaya katılan beş yönetici evet cevabı verirken diğer üç yönetici ise kısmen evet cevabı vermişlerdir. Kısmen evet diyen yöneticiler meslek liselerinde genel olarak bir sorun olan meslek dersleri öğretmenleri ve kültür dersleri öğretmenleri arasında bulunan bir gruplaşmadan dolayı bu cevabı verdiklerini açıklamışlardır.

Swiss (1992: 359) devlet örgütlerindeki kültürün dış faktörlere çok açık olması nedeniyle özel sektörüne oranla daha zayıf olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle kurum kültürü oluşturmak çok da kolay oluşabilecek bir kavram değildir.

Kurum yöneticilerine kurumunuzda güçlü kurum kültürü oluşturmak için sizce neler yapılmalıdır sorusu sorulmuş ve bu soruya verilen cevaplara ait yönetici görüşleri analiz edilerek elde edilen bulgular Tablo 23' de sunulmuştur.

Tablo 23. Okul Yöneticilerinin Okullarında Kurum Kültürü Algılarına İlişkin Bulgular

Kurum kültürü oluşturma	Yöneticiler	n
Yönetici TKY mantığına inanmalı	Y3, Y4, Y6	3
Kurumu benimseme	Y1	1
Biz kavramı	Y2	1
Takım güçlü olmalı	Y7	1
Demokratik ortam olmalı	Y8	1

Yöneticilerin kurumlarında kurum kültürü oluşturmak için yapılan çalışmalar nelerdir sorusuna ilişkin görüş belirten bir yönetici;

“Kurumdaki insan unsurunun o kurumu benimsemesi gerekir(Y1)” demiştir. Bir başka yönetici ise;

“Kurum yöneticisi toplam kalite yönetimi mantığına inanmışsa önce kendini ortaya koymalı daha sonra diğer ekip üyeleri de buna inanmalı(Y3)” demiştir. Bir başka yönetici ise;

“Kurum kültürü oluşturmak ve devam ettirmek %80 oranında idarecinin sorumluluğundadır(Y4)” demiştir. Bir başka yönetici ise;

“Kamu sektöründe kurum kültürü oluşturmak özel sektör kadar kolay değildir. En başta üst yönetimin buna inanması gerekir. Ayrıca kurumda bulunan kadronun her yıl sürekli değişim geçirmesi gerekmektedir(Y6)” demiştir.

TKY ülkenin eğitim örgütlerinde uygulanacaksa öncelikle bunun basit bir değişim hareketi olmadığı, topyekün bir felsefe değişimini içerdiğini tam bir politik ve yönetsel iredeyi gerektirdiğini vurgulamak gerekir (Saran, 2001: 18).

Sonuç olarak Türkiye’de Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumlarında TKY anlayışının tam olarak yerleşmemesinde en büyük engel ilk olarak yapısal problemlere ve ikinci olarak da örgütsel kültüre ilişkin problemlere dayanmaktadır. Yapısal problemleri kararlı bir yönetimle daha kısa zamanda ortadan kaldırılabileceği gibi, kurum kültürü çok daha uzun zamana gereksinim duyan ve üzerinde yoğunlaşma isteyen bir iş olarak nitelendirebiliriz.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada mesleki ve teknik eğitim kurumlarında toplam kalite yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda kurumlarda toplam kalite yönetimi çalışmaları uygulanmakta mıdır, uygulanıyorsa bu kapsamda neler yapılmaktadır, TKY uygulamalarının önündeki engeller nelerdir, okul yöneticileri toplam kalite yönetimi çalışmalarını nasıl değerlendiriyor sorularına yanıt aranmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre Düzce ilindeki mesleki ve teknik eğitim kurumlarında toplam kalite yönetimi uygulamaları değerlendirilmiştir. Mesleki ve teknik eğitim kurumlarında TKY anlayışına uygun gerekli kurul ve ekiplerin oluşturulduğu ve stratejilerin tespit edildiği görülmüştür. Ancak bazı okullarda toplam kalite yönetimi anlayışının yerleşmediği ve bu anlamda somut uygulamaların yapılmadığı görülmüştür.

Araştırmaya katılan yöneticilerin mülakat sorularına verdikleri ifadeler; TKY amacını ve ilkelerini ve felsefesini bildiklerini, kuralların değişmesi gerektiğine inandıkları, bireysel açıdan değişime açık oldukları, bir kurum tüm fonksiyonları ile ortak kültür geliştirip bu ortak kültür vasıtasıyla değişebileceğine inandıklarını, eğitim kurumlarında TKY uygulamaları ile çağın gerektirdiği değişimlere ayak uydurabileceklerini, kurumlarının vizyon ve misyonunu bildiklerini, kurumların süreklilik kazanan anlayış ve uygulamalara temel olan ilkeleri bulunduğunu, her kurumun yaşayan ve öğrenen bir organizma olduğuna inandıklarını, kurumlarında çağın gerektirdiği değişimlere açık bir yönetim biçimi olduğunu, kurumlarında yaratıcı ve yenilikçi düşünceye sahip personelin desteklendiğini, alanları ve konuları ile ilgili mesleki gelişimleri takip edebildiklerini, geçici çözümlere değil, süreç içerisinde gerçekleşen çözümlere inandıklarını, TKY' nin sanayi işletmelerinde

olduğu gibi eğitim kurumlarında da kullanılabilceğini, kurumları ya da hizmet verdikleri ile ilgili çalışmalar yapıldığında meslektaşları tarafından kısmen de olsa destek gördüğünü, TKY' nin gerekli bir uygulama olduğunu farklı şekillerde ifade etmişlerdir.

Toplam kalite yönetimi örgütün kalite isteği ile oluşmaktadır. Örgütte bir takım ruhunun oluşturulması, kararların verilere dayalı olarak alınması, dürüstlük ve şeffaf yönetim, sağlıklı iletişim gibi özellikler her türlü ilişkinin temelini oluşturmaktadır. Günümüzde kamu örgütlerindeki mevcut sistemde, kamu hizmetlerini kullananların müşteri olarak görülmediği, kamu örgütlerinin halkı bırakıp onun yerine temsilcilerini dikkate alan bir şekilde oluşturulduğu, ayrıca örgütlerin değişime daha açık olması gerektiği aşikardır.

Yapısal olarak MEB merkezîyetçi bir kamu örgütü olması; personel, bütçe ve yatırımlar konusu da önemli sorunlara yol açmaktadır. Merkezi yönetimin görevlerindeki oransal artış sistemin birçok noktada tıkanmasına ve sistemde bozukluklara yol açmaktadır. Görevlerin merkez, taşra ve yerel yönetimler arasında ölçülü dağılımı sağlıklı bir biçimde gerçekleştirilememektedir (Ekici, 2006: 72).

Yenilenme en çok eğitim kurumlarının ihtiyacı olan bir kavram olup bu da eğitim kurumlarında toplam kalite yönetimi anlayışı ile başarıya ulaşabilecektir. Başarılı olan özel ve kamu kuruluşları kaliteyi algılayan ve onun sırrını keşfeden kuruluşlardır. Kalitenin kaynağını aramak özellikle eğitim örgütleri için çok önemlidir. Eğitimin kaliteli hizmeti amaçlayıp, müşterisine ve personeline götürmesi temel hedefini oluşturmaktadır.

Toplam kalite yönetimi sürekli iyileştirme süreci ile mal veya hizmetin kalite kontrolünü en son noktada yapmak yerine, tüm çalışanları katılımı ile başlangıcından itibaren her aşamasında kaliteyi istemeye özen göstermeyi gerekli kılmaktadır. Toplam kalite yönetimi bu özelliği nedeniyle eğitim örgütlerinde bu yaklaşımın uygulanması sonucu toplumumuzun gereksinimi olan yeterli düzeyi yükseltilmiş, kalite ve nitelik kazandırılmış verimli insan yetiştirme olanağı sağlanacaktır. Toplam kalite yönetimi eğitimde kullanılabilceği bir alan da hizmet içi eğitim programlarıdır. Yapılacak hizmet içi programlarla öğretmen görev başında iken

onunla işbirliği yaparak en iyi sonucu almak esas olmalıdır. Hizmet içi eğitim, bulunan bir eksikliğin giderilmesi temeline değil, örgütü sürekli geliştirme temeline dayalı olmalıdır. Bu konuda MEB' na ve üst düzey yetkililere önemli görevler düşmektedir.

Yöneticiler katılımcı yönetim anlayışı ile hareket etmektedir. Toplam kalite yönetiminin temelinde de bulunan katılımcı yönetim anlayışına göre kuruluştaki çalışan herkesin yönetime katkıda bulunabileceği bir şeyler vardır mantığına dayanmaktadır. Sistemde mevcut potansiyel katkılardan azami ölçüde yararlanılmalıdır. Bu "katılımcı yönetim" kavramıdır. Buna göre, işgücünün tüm düzeylerinde sorumluluk, yetki ve ödüllendirme dağıtılır. Böylece daha az kayıpla daha yüksek kalite ve verimliliğe ulaşılabileceği vurgulanmaktadır.

Bir kurumda kaliteyi yakalayabilmek için kurumda çalışan herkesin kaliteyi düşünmesi gerekmektedir. Paylaşılmış vizyon ve amaç anlayışı, açık iletişim, güven ve karşılıklı, yaratıcılık, yaratıcı faydalı çatışma yöntemleri, uygun liderlik, düzenli aralıklarla gözden geçirme, değerlendirme, kişisel gelişmeye fırsat verme, teşvik etme, diğer takım arkadaşlarıyla sağlam bağlar kurar (Ensari, 2002: 105). TKY herkesi bir ekibin üyesi olarak görür ve ekip oluşumuna ve ekip çalışmasını kolaylaştırıcı düzenlemelere imkan tanır. Sorunlara uygun çözüm arayışı ekip çalışması ortamında gerçekleştirilir. Sonuç da ekip çalışmaları ve toplantılar kişisel gelişmenin öğrenmenin, öğrenmenin, iletişimin, yaratıcı fikirler üretmenin ve katılımcılığın en etkili aracı haline gelir (Cafıoğlu, 1996: 83). Örgütte bir takım ruhu oluşturulmalıdır. Tüm üyeler, bireysel ve birlikte bu ortak kültürün oluşmasına katkı sağlamalıdır. Toplam kalite yönetimi müşteri ve takım ruhu içerisinde sürekli örgütsel gelişme ruhuna dayanır.

Bugün ülkemizde MEB'in tüm birimlerinde yaygınlaşmasını amaçlandığı bir yaklaşım olan TKY, çoğu okulumuzda gerektiği şekilde uygulanmamakta ve doğal olarak da istenilen sonuçlar alınmamaktadır. Bu nedenle, bir bütünlük gösteren ve gerektiği şekilde uygulanmasıyla istenilen sonuçlar alınabildiği TKY' nin okullarımızda başarıyla hayata geçirilebilmesi için vakit kaybetmeden belirlenen eksikliklerin tamamlanması gerekmektedir. Özellikle yönetici ve öğretmenlerimizin bu konuda nicelik ve nitelik yönünden yeterli bir hizmet içi eğitime alınarak bu

değişime inanan bir anlayışa sahip olmaları sağlanmaktadır. Çünkü yönetici ve öğretmenlerimizin bir çoğu halen TKY' yi tam olarak bilememekte ve doğal olarak da onu benimseyememektedir. Tabandaki uygulayıcılar olan yönetici ve öğretmenler tarafından, tam olarak bilinmeyen ve benimsenmeyen bir yönetim anlayışının uygulanmasında da iyi sonuçlar beklemek haksızlık olur.

Mesleki ve teknik eğitim kurumları yöneticileri ile yapıyla mülakat sonuçları analiz edilmiş ve 6 farklı kategori oluşturularak mülakatta sorulan sorular kategoriler halinde incelenmiştir. Bunlar kategoriler:

- TKY' nin algılanması

Uzun yıllardan beri kamu kurum ve kuruluşları, özel işletmeler istenilen niteliklere sahip çalışan bulmakta zorluklar yaşamaktadır. Yüksek öğretim kurumlarından mezun olan öğrencilerin 3'te birinin iş bulamaması eğitim kurumlarında bulunan sistemde bir sıkıntının olduğunu göstermektedir. Belirli becerileri kazanmış, kendini işine adanmış, bir iş gücüne sahip olmak isteniyorsa, kalite kavramı işletmelerden önce eğitim kurumlarında ele alınmalı ve tartışılmalıdır. Çünkü kaliteli bir ürün veya hizmet ancak iyi bir eğitim ile mümkündür (Schargel, 1993: 67).

Eğitim kurumlarımızda TKY algıları çeşitlilik göstermektedir. Bazı kurum yöneticileri gereksiz ya da tam manasıyla TKY' nin ne anlam ifade ettiği konusunda detaylı bir bilgiye sahip olmadıkları görülmektedir. Eğitim kurumlarımızda görev yapan bazı öğretmenlerin TKY faaliyetleri konusunda bilinçli oldukları ve diğer çalışma arkadaşlarını da bu konuda olumlu yönde etkiledikleri görülmüştür. Ancak kurumlarda çalışan öğretmenlerin bazıları ise TKY uygulamalarını angarya ve evrak yükü olarak değerlendirdikleri kurum yöneticileri tarafından belirtilmiştir. Bu da gösteriyor ki TKY tam olarak eğitim kurumlarımızda bilinmemekte ve MEB TKY uygulamalarında yeterli yaptırım uygulamamaktadır.

- Müşteri beklentileri

Eğitim kurumlarında müşteri denildiğinde akla ilk gelen öğrenciler ve velilerdir. Eğitim kurumlarının niteliğine ve türüne göre öğrenci profili ve veli profili

değişmekte dolayısıyla müşteri beklentileri de farklılık göstermektedir. Mesleki ve teknik eğitim kurumlarında öğrenim gören öğrencilerin genellikle beklentileri sosyal imkanların daha fazla olması, daha rahat ve serbest olabilmek, okullarda bulunan pek çoğunun olmaması şeklinde yöneticiler tarafından ifade edilmiştir. Genellikle yöneticiler velilerin beklentilerini de öğrencilerin akademik başarılarının daha yüksek olması, mezun olan öğrencilerin daha rahat iş bulmaları, öğrencilerin daha disiplinli olmaları konularında isteklerinin olduklarını belirtmişlerdir.

Okullarda öğretilen bilgilerin tam olarak gerçek hayatı yansıtmadığı, eğitimin gençleri hayata yeterince hazırlamadığı ve istenmeyen, ezbere dayalı bir eğitimin olduğu öğrencilerden, velilerden ve sanayicilerden gelen eleştiriler arasındadır (Ögel ve Dursunkaya, 2001: 206).

Görüşme yapılan kurum yöneticileri bu isteklerin kendileri tarafından yapılabilir nitelikte olanlarını hayata geçirdiklerini ama pek çok isteğinde onların yönetim alanı dışında olduğunu ifade etmişlerdir. Bu nokta araştırmaya katılan kurum yöneticileri yönetim alanlarına ait daha fazla yetki ve sorumluluk istediklerini belirtmişlerdir.

- Takım çalışması

Bir eğitim kurumunun başarılı olmasının kilit noktalarından birisi takım çalışmasıdır. Kurumda çalışan bireyler kendilerini o kuruma ait hissetmelidir. Böylece kişilerin çalışma verimlilikleri daha üst düzeylere çıkacak ve daha kaliteli bir ortam oluşacaktır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin pek çoğu takım çalışmasına önem verdikleri ve iyi bir takım olmak için farklı faaliyetler yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak takıma bütün çalışanları dahil etme ve TKY faaliyetlerine gönüllü katılmaya olumsuz bakan öğretmen ve idareciler pek çok kurumda bulunmaktadır. Takıma bütün öğretmenleri dahil etme konusunda pek çok bilgilendirme toplantısının yapıldığı, ayrıca takımı oluşturacak takım üyeleriyle sosyal ve sportif faaliyetler yapıldığı tespit edilmiştir.

- Sürekli gelişim

Sürekli gelişim kavramı çağımızda en çok gündemde bulunan kavramlardan biridir. Kurumlarda kişileri sürekli gelişime sevk edecek en önemli kişi kurum yöneticileridir. Kurum yöneticileri önce kendi gelişimlerine dikkat etmelidir. Özellikle yöneticiler TKY uygulamalarına başlamadan önce bu konuda eğitim almalıdır. Yöneticiler bu eğitime istekli ve gönüllü olarak katılmalıdır. Eğitimde, kalite stratejisi, kalite hedefleri konularında genel bilgiler verilmelidir (Altuntemir, 1995: 15).

Araştırma için yapılan görüşmeler sonucunda yöneticilerin pek çoğunun gelişim kavramını önemsediklerini ve bunun için öğretmen, idareci, öğrenci ve kendi kişisel gelişimleri için pek çok farklı faaliyet düzenlendiği belirtilmiştir. Genellikle eğitim kurumlarında öğrenci gelişimi denildiğinde akademik başarıyı arttırmak için yetiştirme kursları düzenlendiği, yüksek öğretim programlarına geziler düzenlendiği, öğrencilerin alanlarıyla ilgili gelişmeleri yakından takip etmeleri adına işletmelere geziler düzenlenmesi ön plana çıkmıştır. Öğretmen gelişimi için eğitim kurumları yöneticilerinin çoğunluğu sosyal ve sportif faaliyetler düzenlendiği, alanlarıyla ilgili hizmetiçi eğitimlere katılmaları için desteklendikleri ve öğretmenlerin lisansüstü eğitim yapmaları için her türlü kolaylığın sağlandığı belirtilmiştir.

Kurum yöneticilerinin kendi kişisel gelişimlerine önem verdikleri ve kurumlarda değişim ve gelişim yapılacaksa atılacak ilk adımı kendilerinin atmaları gerektiğinin farkındalar. Pek çok yönetici kendi kişisel gelişimleri için gündemi takip etme, alanlarıyla ilgili her türlü güncel gelişmeyi yakından takip etme, yönetim alanlarıyla ilgili güncel yasa ve yönetmelikleri inceleme, sürekli okuma, hizmetiçi eğitimlere katılma, farklı eğitim kurumu yöneticileriyle görüşmeler yaparak sürekli fikir alışverişinde buldukları sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmaya katılan pek çok yönetici TKY hakkında seminerler aldıklarını ancak yapılan seminerlerin çok verimli geçmediğini, ya da verilen seminerlerin bu konuda uzman kişilerce verilmediğini ifade etmişlerdir.

- Kalite iyileştirme araçları

Kalite iyileştirme araçlarının etkili ve verimli şekilde eğitim kurumlarında kullanılması hataları azaltarak kurumların kalitesini arttırmaya katkı sağlayacaktır. Toplam kalite yönetimi uygulamalarında kullanılacak pek çok kalite iyileştirme aracı vardır. Fakat pek çoğu yöneticiler tarafından etkili ve verimli kullanılmamaktadır.

Eğitim kurumlarında sıkça kullanılan kalite iyileştirme çalışmalarına yöneticilerin verdikleri örnekler; anketler, istişare, kurul ve komisyonların yaptıkları toplantıları örnek göstermişlerdir. Bu yöntemlerin genellikle eğitim kurumlarında tercih edilme sebeplerine bakacak olursak; daha kısa sürede, daha az masrafla, daha fazla kişiye ulaşılabilmeleridir.

- Kurum kültürü

TKY felsefesinin temel taşlarından birisi kurum kültürüdür. Bir kurumda kurum kültürünün birinci derece sorumlusu kurum yöneticileridir. Yapılan uygulamalarda ve faaliyetlerde ilk rol alacak kişi kurum yöneticileridir. TKY' de en önemli konulardan birisi kurumda bulunan herkesle çift yönlü ve sağlıklı bir iletişim kurulması gerektiğidir. Sağlıklı bir iletişimin kurulabilmesi için yalın organizasyona geçilmeli, hiyerarşi yok edilmeli ve açık kapı politikaları uygulanmalıdır (Tütüncü, 2007: 541).

Yapılan çalışma sonucunda kurumların tamamında kurum kültürü bulunduğu ancak TKY niteliklerine uygun, güçlü bir kurum kültürünün her kurumda % 100 olmadığına ulaşılmıştır. Kurum yöneticileri kurum kültürü oluşturmanın birinci derecede sorumlusu olarak kendilerini görmektedirler. Ancak güçlü bir kurum kültürü oluşturma konusunda yöneticilerin dışında müdahale edemedikleri bazı olumsuz etkenlerde bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; eğitim kurumu isimlerinin sürekli değişmesi, kurum yöneticileri ve kurumda çalışan öğretmenlerin sürekli değişimi, bazı kurumlarda öğretmen yetersizliğinden dolayı ücretli öğretmen çalıştırılması güçlü bir kurum kültürü oluşturmanın önündeki en önemli engeller arasında görülmektedir.

Yapılan çalışma sonucunda elde edilen verilere dayalı olarak, başta eğitim yöneticileri olmak üzere ilgili kurum ve kişilere aşağıdaki önerilerin yapılabileceği düşünülmektedir.

- TKY uygulamalarının yaygın olarak uygulanmasını sağlamak üzere düzenlenen kurs ve seminerlerin daha verimli geçmesini sağlamak için düzenlemeler yapılabilir.
- Okul yöneticileri ve çalışanlarının görevlerinden memnuniyetlerini arttırmak ve onların motivasyonlarını üst düzeye çıkarmak amacıyla özlük haklarında iyileştirmelere gidilmelidir.
- Her yerleşim merkezinde pilot bir okulda örnek olacak bir uygulamayla TKY' nin okul gelişimine katkısı somut gösterilebilir.
- TKY ödül yönergesindeki ödüllerin çalışanları güdüler nitelikte olması, ödülün çalışanların performansını artırma noktasında önemini göstermektedir. Öğretmen ve yöneticilerin bu tür ödüllerle daha fazla desteklenerek TKY çalışmalarında aktif bir şekilde rol almaları sağlanmalıdır.
- TKY uygulamaları okullarda belli bir plan dahilinde gerçekleştirilmeli, okullarda kalite çemberleri kurulmalı, TKY uygulamalarının her aşamasında ilgili tarafların gönüllülük esası ile katılımını sağlanarak okullarda ekip çalışmaları ön planda tutulmalıdır.
- Tüm çalışanların kaliteye ulaşma noktasında istekli olmaları sağlanmalı, kalitenin geliştirilmesinin bütün personelin işi olduğu anlayışı ve düşüncesi benimsetilmelidir.
- TKY uygulamaları çerçevesinde kaynaklar etkili ve verimli bir şekilde kullanılmalı, nitelikli personelle hizmet sunumunda sürekli gelişme sağlanmaya çalışılmalıdır.
- Yapılan benzer çalışmalar farklı illerde görev yapan daha fazla sayıda yöneticinin katılımı ile tekrarlanabilir.
- TKY' nin başarıya ulaşması için okul ve kurum liderleri sorumluluğu tam olarak üzerlerine almalıdırlar.
- Çalışanları kaynaşmasına yönelik sosyal ve sportif faaliyetler yapılmalıdır.
- Uygulamanın önündeki iletişim ve karşı koyma engelleri kaldırılmalıdır.

- Araştırmada elde edilen bulgulara göre TKY ile ilgili MEB çalışmalarının süreklilik arz etmediğini ortaya çıkar mıştır. TKY’ nin eğitim kurumlarında tamamıyla uygulanabilmesi için MEB’ nin bu konudaki uygulamalarında net ve süreklilik arz eden bir tavrının olması sağlanmalıdır.
- TKY anlayışı öğrenme ve sürekli gelişme kavramlarıyla doğru orantılıdır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre okul yöneticilerinin sürekli gelişmeye katkı sağlamak için ğrenci ve öğretmenlere her türlü desteği sağladıklarını ifade etmişlerdir. Kurumlarda daha fazla gelişim gösterebilmeleri için niversiteler ile iş birliği içinde olmaları, hizmet içi eğitilmelere öğretmenleri teşvik etmeli, güncel ve sürekli yayınlar takip edilerek yönetici, ğretmen ve öğrencilerin kişisel gelişimlerine katkıda bulunmaları sağlanmalıdır.
- Araştırmada elde edilen bulgulara göre bazı yöneticilerin, velilerin ve öğrencilerin ihtiyaçlarının çok fazla dikkate alınmadığını, okulda alınan kararlara ve yapılan etkinliklere katılımın sağlanmadığını ortaya koymaktadır. Ancak TKY anlayışında müşteriler yani veli ve öğrenciler önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle veli ve öğrencilerin okulu sahiplenmesi, okulla ilgili problemlere duyarlı olması için onlarla iyi iletişim kurmaya daha fazla zen göstermeli, onları karar alma sürecine katmalı, okulun sıkıntı ve problemlerini onlarla paylaşmalı, sosyal aktiviteleri onlarında katılabileceği şekilde düzenlemeli, yapılan çalışmalara aktif olarak katılan velileri çeşitli zaman ve mekanlarda ödüllendirici davranışlarda bulunulmalıdır.

KAYNAKÇA

- Aydemir, A. (2006). Toplam Kalite Yönetiminin İş Yaşamına Etkisi Ve Sağlık Sektöründe Uygulanması, Selçuk Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Açıkel, C. (2011). Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı ve Karaman Milli Eğitim Müdürlüğünde Bir Araştırma, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Akdeniz, H. (2005). Toplam Kalite Yönetiminin Yükseköğretimde Devlet Konservatuvarlarının Müzik Bölümlerinde Uygulanabilirliği, Afyon Kocatepe Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Akça, D. (2007). Eğitim Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi, Yeditepe Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akın, Ö. (2001). Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan (1. Basım). Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Akyüz, Y. (1989). Türk Eğitim Tarihi (3. Basım). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Akbaba, A. (2005). Müşteri Odaklı Hizmet Üretiminde Kalite Fonksiyon Göçerimi Yaklaşımı: Konaklama İşletmeleri İçin Bir Uygulama Çalışması, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 16(1), 71-71.
- Altunterim, B. (1995). Toplam Kalite Yönetimi Neden Başarısızlığa Uğrar, Başarı İçin Ne Yapılmalıdır?. Önce Kalite Dergisi, 7.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2007). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Sakarya: Sakarya Kitapevi.
- Ankara Sanayi Odası Aylık Yayın Organı, (1999). Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektöründe Uygulanması ve Karşılaşılan Sorunlar. Aralık/99, s.35.
- Argun, T. (1996). Başarılı Müşteri Yaratmak (5. Basım). Ankara: Pozver Yayıncılık.

Buğday, İ. (2010). İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Okul Yöneticileri Açısından Değerlendirilmesi, Beykent Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, İSTANBUL.

Bursalıoğlu, Z. (2012). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranışlar (17. Basım). ANKARA: Pegem Akademi Yayıncılık.

Bostan, F. (2005). Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi: Tunceli Ve Elazığ İllerinde Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Cafoğlu, Z. (1996). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi (1. Basım). İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı Yayını.

Cafoğlu, Z. (1999). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. Yeni Türkiye Dergisi, 99(26), 30.

Crosby, P. (1996). Quality Is Free, Mc. GrawHill, 23.

Çetin, K. (2002). Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Temel Unsurları. Milli Eğitim Dergisi, 3, 155-156.

Çetinkaya, A. (1999). Müfredat Laboratuvar Okulları Modeli. Ankara: Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı Yayınları.

Demir, Ö. ve Acar, M. (1993). Sosyal Bilimler Sözlüğü. İstanbul: Ağaç Yayıncılık.

Dudak, M. (2005). İstanbul İli TKY Projesi Kapsamındaki İlköğretim Okulu Çalışanlarının Motivasyon ve İş Tatmin Düzeyleri, Marmara Üniversitesi ve Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Efil, İ. (1995). Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç (3. Basım). Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.

Ekici, K. (2006). Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Konusunda Üst Yönetimin Bakış Açısı ve PTT Genel Müdürlüğü Üzerine Ampirik Bir Çalışma. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Erdoğan, İ. (2000). Eğitimde Değişim Yönetimi (2. Basım). İstanbul: Pegem A Yayıncılık.
- Erdem, M. (2000). Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Sağlayacağı Yararlar. Eğitim Araştırmaları Dergisi, Mart, 36.
- Eroğlu, E. (2000). Sürekli Kalite İyileştirme İlkelerinin Temel Eğitimde Uygulanması. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 7(167).
- Ersen, H. (1997). Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları (3. Basım). İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Ertuğrul, İ. (2006). Toplam Kalite Kontrol (2. Basım). Bursa: Ekin Kitapevi.
- Ensari, H. (2002). 21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Evrenesoğlu, N. (1995). Kalitede Eğitim. 4. Ulusal Kalite Kongresi: Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Özgeçmişler ve Tebliğler, İstanbul: TÜSİAD, KALDER.
- Gökçeoğlu, H. (2006). Antalya İlinde Bulunan Spor Yöneticilerinin TKY Bakış Açılarına İlişkin Bir Araştırma, Akdeniz Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Günbay, İ. (2004), Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Görüşleri, Milli Eğitim Dergisi, 163, 37.
- Hunt, V. (1993). Quality Management for Government: A Guide to Federal, State and Local Implementation. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press.
- Hoşgör, Z. (1999). Toplam Kalite Yönetiminde Üst Yönetimin Rolü. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kavlakoglu, İ. (1996). Kalite Güvencesi ve ISO 9001(2. Basım). İstanbul: KALDER Yayınları.

Kaymakçı, T. (2009). İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Uygulamaları ve Karşılaşılan Engeller, Marmara Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kazu Y. ve Demirli C. (2002). Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumlarındaki Gelişmeler, Milli Eğitim Dergisi, 155-156.

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

Memduhoğlu, H. ve Yılmaz, K.(2010). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi (2. Basım). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

MEB (1996). Atölye, Laboratuar ve Meslek Dersi Öğretmenleri için Rehber Kitabı, Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

MEB (1999). Okul Gelişim Modeli: Planlı Okul Gelişimi, Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

MEB (2005). Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı, Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

Mucuk, İ. (2008). Modern İşletmecilik (16. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Nogay, S. (2007). Türkiye’de Meslek Eğitimi Sorunu ve Çözüm Önergesi(Yayın No:3), ANKARA: Mesleki ve Teknik Öğretim Derneği.

Naci, A. (1994). Kalite Maliyeti, KOSGEB, Ankara.

Neumayer, O. (1995). Costumer Satisfaction-Müşteri Tatimini, Yıl: 35, Sayı: 413, Ankara: Türk Standartlar Enstitüsü.

Öçal, H. (2005). Mesleki Eğitim ve Mesleki Yönlendirme, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim, 99, 12-19.

Ögel, B. ve Dursunkaya, Z. (2001). Eğitimde Kalite Yönetimi Bir Örnek: ABET 2000 Akreditasyon Süreci, Hacettepe Üniv. Eğitim Fakültesi Dergisi, 20, 206.

Önal, İ. (1997). Hizmette Kaliteye Ulaşmak, Kütüphanecilik Bölümü 25. Yıla Armağan, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Kütüphanecilik Bölümü.

Özdemir, S. (1995), Eğitimde Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi, Eğitim Yönetimi Dergisi, 3, 377-388.

Öz, İ. (2006). Karabük İlinde Mesleki ve Teknik Okul ve Kurumlarındaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Karabük.

Özdemir, H. (2007). Eğitim Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi, Yeditepe Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özdemir, S. (1998). Eğitimde Örgütsel Yenileşme (3. Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Öztürk, A. (2009). Toplam Yönetim ve Planlaması (2. Baskı). Bursa: Ekin Yayınevi.

Özçakar, N. (2010). Bir Kamu Kuruluşundaki Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Değerlendirilmesi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 39 (1), 106.

Peşkircioğlu, N. (1999). Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları (1. Basım). Ankara: MPM Yayın.

Peşkircioğlu, N. (1993). Hizmet Sektöründe Kalite Güvencesi ve Sağlık Hizmetlerine Uygulanması, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi (Özel Sayı).

Peker, Ö. (1994). Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği. Ankara Amme İdaresi Dergisi, 27(2), 70.

Rosender, A.C. Deming' s 14 Points Applied to Services. Newyork: ASQC Quality Press.

Saran, U. (2001). Demokratikleşme ve Sivilleşme Eğilimleri Karşısında Devletin Yeniden Yapılandırılmasının Anahtarı: Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi. Türk İdare Dergisi, 431, 18.

Schargel, F. (1993). Total Quality In Education. Quality Progress, October.

Sevim, E. (2010). İlköğretim’de Toplam Kalite Yönetimi ve Farklı İki Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Sevim, A. (1999). Toplam Kalite Yönetimi Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyet Sisteminin Kurulması ve Bir Uygulama, Eskişehir Anadolu Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Sezgin, İ. (1986). Çıraklık ve Mesleki Eğitim Kanunu ve Yeni Mesleki ve Teknik Eğitim Sistemi. Ankara: MEB.

Swiss, J. (1992). Adapting Total Quality Management (TQM) to Government, Public Administration Review, vol: 52 (July/August), 356.

Şimşek, M. (1998). Kalite Yönetimi. Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Yayınları, 11, 3.

Şimşek, Y. (2005). Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki(3. Basım). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Şimşek, H. (2010). Toplam Kalite Yönetimi Kuram, İlkeler, Uygulamalar (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Şişman, M. ve Turan, S. (2002). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Şişman, M. ve Turan, S. (2001). Eğitim ve Okul Yönetimi, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Tartar, S. (2013). İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Öğretmen ve Yönetici Görüşleri Doğrultusunda Değerlendirilmesi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi ve Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

Taşkın, E. (1994). Kalite Bir Yaşam Tarzıdır (6. Basım). Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi

Taymaz, H. (2003). İlk ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Topçu, C. (2006). Müşteri İlişkileri Odaklı Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek, Marmara Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tan, H. (2007). Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Öğrenci Memnuniyeti, Eğitim Yönetimi ve Denetimi, Beykent Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tekin, M. (2007). Kalite Güvence ve Standartlar (2. Baskı). KONYA: Nobel Yayın Dağıtım.

Toffler, A. (2012). Üçüncü Dalga. (Çev. S. Yeniçeri). İstanbul: Koridor Yayınevi.

Toktamışoğlu, M. (1994). Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik, Sağlık Yönetimi Hizmetlerinde Değişim Anlayışı ve Politikalar Sempozyumu, İstanbul.

Tütüncü, Ö.; Küçükusta, D. ve Yağcı, K. (2007). Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Hasta Güvenliği Kültürü Ve Bir Ölçme Aracı. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(1), 541.

Ulaş, S. (2002). Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası ve İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.

Uğur, A. (2009). Yönetim ve Organizasyon (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.

Yatkın, A. (2004). Toplam Kalite Yönetimi (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.

Yıldız, E. (2006). İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi: İskenderun Örneği, Mustafa Kemal Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.

Yaman, Ş. (2006). Ortaöğretim Kurumlarında Yürütülen Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Yönetici ve Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi, İstanbul Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yıldırım, H. (2002). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi (2. Basım). Ankara: Nobel Yayınları.

Yılmaz, H. (2007). Beceriler, Yeterlilikler ve Mesleki Eğitim: Finansman Yapısı ve Politika Önerileri. TÜRKONFED, İstanbul.

EKLER

EK-1

1. GÖRÜŞME

1. Toplam kalite yönetimi kurumunuzda uygulanmakta mıdır?

Kamu sektöründe TKY yaptın mı yaptım mantığıyla hareket edilmektedir. Ama bir çaba yapılıyor mu? Evet bakanlıkta bunu yapıyor, okullarda bunu yapıyor. Kurumlarda bu yönergeyi genel olarak yapmaya çalışıyor. TKY' ni geliştirebilmek için mobil karar alma yetkisi kimsede yok sadece bakanlıkta var. Ben şimdi TKY ekiplerini kuruyorum bana deniliyor ki şunları şunları yaparsanız ben sana şunları şunları vereceğim. TKY yönetmeliği var. Yönetmeliğinde diyor ki il birincisi olan takdimname alır, diyor ama bunu vermiyor. Ödüllendirmede sıkıntı var. Arkadaş ben 5 tane ekip kurdum ve bu ekipte birinci olana 1000 lira verdim diyebilmem lazım. Ama böyle bir şey yok. Ya öyle yırtınacak bakanlıkta sağ olsun. Hedef ne hedefin bir bütçesi olur. O bütçeyi de yollamalı tabii ki. Başarı belgesi her zaman her insana motive etmiyor. Ki o bile olmuyor da. Şimdi sen hizmetinde 30 yıla gelmiş adama başarı belgesiyle motive edemezsin. Kaldı ki bakanlıkta başarı belgesinin değerini akşamdan sabaha düşürüyor. Başarı belgesi böyle bir bakıyorsun ulaşılması çok zor bir belge bir bakıyorsun normal kırtasiyede satılan bir belge. Bu mantıkla ödüllendirme kriterleri de TKY mantığına aykırıdır. Motive etme şansı yoktur.

1.a. Bu kapsamda neler uygulanmaktadır?

Kurumsal bazda çalışmalar yapılmaktadır. Ama istenilen seviyede değil. TKY adına kurumda ekipse bazda başarı olmamaktadır. Ancak okulun idarecisi olan müdür öncelikleri belirliyor. Önceliklerin kaynaklarını buluyor. Bu kaynaklara göre bu TKY ekibidir diyor. Bu ekip kendiliğinden herhangi bir şey yapmamaktadır. Müdür nedeniyle iş yapmaktadırlar. Çünkü bu kaynakları bulma şansları yok. Onlara herhangi bir yetki verilmiyor. TKY ürünü olarak sayılıyor ama TKY ürünü değildir. Çünkü TKY ekibimizin bana 1 lira para bulma şansı yok bulamazlarda. Yapacağımız her iyileştirmenin mutlaka bir maliyeti var. Sen şimdi iyileştirme yapıyorsun parayı benden alıyorsun ya da benim bulmam gerekiyor. TKY çalışması yapılır ama iyileştirme noktasında maddi değeri az olan ne bileyim bir bahçenin bakımı. Mesela bahçemize bir fidan dikesek bu fidanı bulmamız lazım. Bu dikmek için kazmak lazım, bunların hepsi ya öğrenci gücü ile yapılacak ya parasal güçle yapılacak. Öğrenci gücünde problem var. Bizim okul da bu böyle ama diğer okullarda bu nasıl bilemem. Bir sırayı bir binadan başka bir binaya taşıırken sıkıntı yaşıyoruz. Öğrenci ben bu okula sıra taşımaya mı geldim? Diyor. Bu artık bizim insanımızın tabiri caiz ise hazıra alıştırmaya, zahmetin altına girmeme ya da kendi kullandığı şeyin yan etkilerini ortadan kaldırma becerilerini geliştiremiyorlar. Bakanlık diyor ki her şey öğrenci için ancak öğrencinin davranışı da öğrenci için. Bir öğrencinin yere attığı çöp, diğer öğrenciyi rahatsız etmektedir. Burası temiz olmalı diyorsak ama bu çocuğa yere çöp atmama davranışını öğretilmiyorsak bir yerlerde yanlışlık var demektir.

2. Sizce TKY' nin farkı nedir?(Diğer yönetim uygulamalarından)

2.a. TKY sizce ne anlam ifade etmektedir?

TKY tamamen dıştan iyi görünelim diye bakanlığın yaptığı bir çalışmadır. TKY' yi özel sektör çok güzel kullanıyor. Fakat kamu da bu çok faydalı değil. TKY anlayışı özel sektörde belli kurumlarda kullanılmaktadır. Genellikle kurumsallaşmış yerlerde. Tabii ki TKY nin faydası var. Bizim sektörde TKY 'de çok güzel bir şey yapıyorsun ama bunun ödülü yok. Birisi 19 Mayıs' ta çocuklara takla attırıp başarı belgesi alabiliyor. Yani dedim ya değerlendirme kriteri, ödüllendirme, motive etme kriteri tamamen çalışanları görece nitelikte olmuyor. Ben görüyorum, bu çalıştı diyorum ama kabul görmüyor. İkinci sene bir pekiştirme olmadığı için bazı kişileri çalıştıramıyorsunuz. Bu mantık TKY' de ödül mantığıyla çalışmaktadır. Ama bizim okulumuzda bu mantığa göre hareket etmeyip her sene yüksek performansla çalışan öğretmenlerimiz de var. Her sene çalışıyor onlara ödül teklif etsen de ben ödül için çalışmıyorum diyorlar. Ama şimdi TKY de öğretmenleri birlikte çalıştırmak ya da görev bölümü yaparak çalıştırmak ya da işte motivasyonu düşük olan arkadaşlarımızı da işin içine katarak çalışmak amaçtır. Ama şimdi o arkadaşlarımız şimdi biz ne yapacağız? Şunu alacağız diyorsun bunu da alamayınca o zaman o da eskisinden daha fazla çalışmıyor. Ceza da veremiyoruz. Çünkü normal görevini yapmakta. Onu için TKY' nin kamuda çok başarılı olduğu söylenemez. Özel sektörde zaten yapılıyor ve bunun başarılarını görüyoruz. Bizde de olması lazım ama bizde bunun olabilmesi için mandalitelerin değişmesi lazım. Bizim mandalitemiz değişecek ama yönetici olarak yukarıdakilerin değişmesi lazım. Yani bizim bu işi yapmamız lazım. Zaten TKY' nin mantığı şu; "Ben işimi daha iyi nasıl yapabilirim?" bu mantık olduktan sonra neticeyi alabiliriz. Ama şu anda işimi daha iyi nasıl yapabileceğimi aramıyoruz ben işimi yapmadan nasıl maaşımı alırım mantığı ile hareket ediyoruz. Şu andaki kamu malının sadece bizim için değil başka kamu kuruluşlarında da böyle. Kamu kuruluşlarında nasıl TKY uygulanır bilemiyorum. Kamu personelimizin yapmış olduğu işi daha iyi nasıl yapabilirim mantığına getirmeliyiz. Ondan sonra da mutlaka iyi şeyler yapabilmek için engelleri nasıl aşarsak ona göre çalışmalıyız. Bu olmadığı müddetçe hantallaşyoruz. Kamu kurumları hantallaşıyor. Proje üretmiyor. Kendine dert etmiyor. Yani sıkıntıyı kendine dert etmemesi lazım her dönem sıkıntıyı çözmek için çaba harcaması lazım. Sıkıntıya sırtını dönmemesi lazım. Şu anda bizde sıkıntı görülür. Sıkıntıyı gören sırtını dönüyor. Taa! Gide gide gide sıkıntı patlama noktasına geliyor sonra hep beraber bunu çözelim diye uğraşılıyor. Bu mantıkla hiçbir şey olmaz. Öteki mantığın olması lazım. O da nedir? Kişinin bireysel bazda yapmış olduğu görevi daha iyi, daha faydalı yapabilmek için kendi becerilerini geliştirebilmesi ve yenilenmesi gerekir. İnsanlarımızda çok güzel beceriler var ancak insanlarımız bu becerileri ortaya koymuyor. Ben o beceriyi ortaya koyarsam başıma iş çıkacak mantığını ortadan kaldırmak gerekir.

3. Eğitim kurumlarında müşteriler veli ve öğrencilerdir. Veli ve öğrenci beklentilerini ne oranda dikkate alıyorsunuz?

3.a. Velilerin ne gibi istekleri oluyor? Hangilerini yaptınız? Niçin?

3.b. Öğrencilerin ne gibi istekleri oluyor? Hangilerini yaptınız? Niçin?

Yok, dikkate almıyoruz çünkü şöyle şimdi bizim girdilerimizin çıktılarımızın her birini devlet veriyor. Müfredat belli . öğrenci belli. Ben şu öğrenciyi değil de şu öğrenciyi istiyorum diyebilme şansı yok. Öğrenciyi , devamsızlığı bakanlık belirliyor. Ondan sonra çıkan sorunun sorumlusu olarak beni sorguya çekiyor. Benim hiçbir yetkim yok ki. Ben öğrenciyi seçmiyorum. Konuyu seçmiyorum. Veliyi ikaz edemiyorum. Hiçbir şey yapamıyorum. Eee ne oluyor bana? Verilmiş olan şeyi anlatıyorum. Ondan sonra da çıkıyor ortaya. Ondan sonra sen diyorsun ki bunun sorumlusu sensin. Ya sen bana konuyu verdin . senin verdiği verdi bu ürün çıktı. Bu ürünün böyle çıkacağını ben biliyordum. Böyle olmasın şöyle olsun diyorum sen diyorsun ki böyle olmaz. Meslek liseleri için söylüyorum meslek lisesi ya da beceri gerektiren işlerde bizim beceri eğitimi vermiş olduğumuz öğrencinin hem algılaması hem de uygulamasının iyi olması lazım. Ülkemizde mesleki eğitime algılaması düşük olan öğrenciler yönlendirilmektedir. Böyle bir mantık olmamalıdır. Dünyada’ da böyle bir mantık yok zaten. Algılaması hiç olmayan ya da düşük olan öğrenciyi tutuyorsun bundan bir şey olmaz bari meslekçi olsun diyorsun. Meslekçi demek görmediği şeyi düşünerek tasarlayabilen ve uygulayabilen kişidir. Biz şimdi algılayamayanlara bu işi yaptırmaya çalışıyoruz. Bizim algılaması düşük olan çocuklarımız mesleki eğitimde iyi işler yapacak. Sistem öyle istiyor. Yani tabiri caizse başı ayağa bağlıyoruz. Bundan sonra memlekette başarı bekliyoruz. Algılama kabiliyeti çok yüksek, muhakeme kabiliyeti çok yüksek olan çocuklara mesleki eğitim vermeliyiz. O çocuklar sanayimizi ve teknolojimizi geliştirecektir. Şu anda biz iyi öğrenciler tıbbi kazansın diye uğraşır duruyoruz. Ülkemize katma değeri ne bunun? Tıbbi ya da hukuku kazanabilecek kapasitede ki çocuğa biz mesleki eğitim öğretsek yarın bir gün bu çocuk 2000-3000 kişilik bir fabrikanın sahibi olacaktır. Ama tabii ki tıp, hukuk alanları da faydalıdır ama herkesi o tarafa yönlendirmekte olmaz. Şuanda Sakıp SABANCI, KOÇ ya da öteki iş adamları bu memlekete daha mı az faydalılar. Şimdi biz bu adamları gönderelim hepsi doktor olsunlar, hukukçu olsunlar. Her taraf hukukçu kayıyor. Niçin bunların 3 tanesi 5 tanesi makineci olmasın. Bu kişilerin üretim yapan alanlara yönlendirilmesi gerekiyor. Sonra diyoruz ki şu makineyi ithal ediyoruz, bu makineyi ithal ediyoruz. Tıp fakültesinden bir öğrenci mezun ediyoruz adam evindeki ampülü değiştiremiyor. Sigortasını yapamıyor. Biz bu kadar aciz bir millet miyiz? Şu andaki eğitim sistemimizin durumu bu. Mesleki eğitim politikamız memleketi çok büyük olumsuzluklara götürüyor. Biz insanımıza elini taşın altına koyabilmeyi öğretmiyoruz. Bu nedenle toplumumuz gelişmiyor.

4. Okulunuzda bulunan idare ve öğretmenlerle iyi bir takım oluşturduğunuzu düşünüyor musunuz?

4.a.(Cevap hayır ise) Problem nedir? Çözmek için neler yapmaktasınız?

(Cevap evet ise) İyi bir takım oluşturabilmek için neler yapıyorsunuz?

4.b. Takıma bütün öğretmenleri dahil edebiliyor musunuz?

Takım çalışmasına olumsuz bakanlar için neler yaparsınız?

Okulumuzda bulunan öğretmenlerimle bir sıkıntım yok. Ama idarecilerimle şöyle: idarecileri ben seçmiyorum. İdareciler önceki sistemle sınavı kazanıp geliyorlardı. Adam ilk defa beni burada görüyordu. Ben onu ilk defa burada görüyordum yapısı, karakteri nedir bilmiyorduk benimle ve diğer arkadaşlarla tanışma süresi bir yılı geçiyordu. Ondan sonra da zaten iş isten geçiyordu. İdarecilik tabiri caizse bakışlarla bile anlaşmak demektir. Bırak bakışı sözle bile anlaşamayacağımız insanlar var. Bundan idarecilik olmaz, takım olmaz. TKY’ de ve diğer modern yönetim anlayışlarında sürekli takımdan bahsediyoruz. Takım olabilmesi için takım kaptanı ya da teknik direktörün oyuncularını kendi seçmesi ya da belirlemesi lazım ama öyle bir şey yapılmıyor.

Bana diyorlar ki sen müdürsün, bu da müdür yardımcısı. Hiç birinin diğeriyle alakası yok. Dert çekme, kahr çekme, birbirinin açığını kapatma öyle bir şeyler yok. Birbirlerine çıkarken iyi akşamlar demekten korkan adamlar müdür yardımcılığı yapıyor. Niçin diyemiyor? Bana iş buyuracak ya da işi bitmedi benden yardım isteyecek anlayışı hakim. Öyle bir takım olmaz.

Öğretmenlerimle iyi bir takım oluşturduğumuzu düşünüyorum. Yaklaşık 150 tane öğretmenim bulunmakta. Mutlaka bunun içerisinde sıkıntılı olanlar var. Ama bizim işimizi aksatmayacak kadar çalışıyorlar. Dedim ya müdür yardımcısının müdür yardımcısı ile yada müdür yardımcısının öğretmenle diyalogu iyi olmayınca farklı sıkıntılar doğurabiliyor. Müdür yardımcısının görevlendirilmesinde müdürün bir şekilde yetkisi olmalı. Ya da bir sene sonunda biz bununla anlaşamadık biz bunu değiştirelim diyebilirdir. O olmazsa takımdan söz etmek mümkün değildir.

5. Okulunuzda bulunan yönetici ve öğretmenler TKY faaliyetlerine gönüllü olarak katılır mı?

5.a. Bilgilendirmek için neler yaptınız?

Biz kurumun lokomotif olacak bir iki arkadaş belirliyoruz. Ondan sonra onlara yardımcı olacak arkadaşları branş dağılımına göre gruplandırıyoruz. Sen bunlara şu konuların yapılmasında yardımcı olacaksın diyoruz. Beş kişilik sekiz kişilik bir takım varsa üç tanesi gönüllü diğerleri görevlendirme şeklinde oluyor. Gönüllü olmasalar da verilen görevleri en iyi şekilde takımlar yerine getirir.

5.b. Siz nasıl bilgilendiniz?

5.c. Kendinizi ne ölçüde bilgili hissediyorsunuz?

Benim memuriyette 30 senem doldu. Ben az önce söylediğim tüm eleştirileri önce kendime yaparım. Dolayısıyla ben bir şey yapacaksam bu nereden gelmiş, doğrusu nedir, niçin böyle yapılmaktadır diye araştırmaya gayret ederim. Bu okulda çalışmadan önce çıraklık eğitim merkezinde görev yaptım TKY il birincisi ve İl Ekip kategorisinde birinci olan okul benim okulumdum. O süreç içerisinde biz ekip olarak hem bakanlığın çıkarttığı yönetmelik ve yönergeleri okuduk. Hem de TKY seminerlerine hakıyla katıldık. Bazı arkadaşlar aman yine mi seminer deyip sırtını döndüğünde biz oraya gidip amaca ulaşabilmek için farklı çalışmalarda bulunduk. Özel işletmelerin TKY seminerlerine gitmeye çalıştık. Oradaki uygulanan TKY Bakanlığımızın söylediğinden biraz daha farklı. Biz bu iki farkı harmanlamaya çalıştık. Öğretmen arkadaşlarımızda “ben bu işi nasıl yaparım” anlayışı olmadığı müddetçe hiçbir şey yapılamaz. Zaten ömrümüzde bu anlayışı anlatmakla geçiyor. O anlayış seviyesine ulaşıncaya da adam tayin isteyip gidiyor. Tabii ki bu anlayışla çalışan arkadaşlarımız var. Biz de onlarla iyi işler yapmaya gayret ediyoruz. Dediğim gibi kendimin iyi seviyede olduğunu düşünüyorum. Belki bizim okulumuzu uzaktan tanıyor. Bizim okulumuz öğretmen sayısı olarak, öğrenci sayısı olarak Düzce’de ki en büyük okullardan birisidir. Aileleri sıkıntılı olan, aileleri

problemleri olan çağ nüfusunun en problemleri öğrencileri burada. Şu anda bizim 2100 öğrencimiz var. Düzce'de çağ nüfusu 8000 ise bunun 4'te biri bizde. 2100 kişi Çilimlinin nüfusundan bile fazla. Cumayeri'nin bütün okul öğrencilerinden fazla. Bu kadar şikayetten sonra buranın çok büyük sıkıntıları olması beklenir. Biz sadece biraz daha mükemmel olsun diye gayret ediyoruz. Çok şükür ki bu kadar farklı ve sorunlu öğrenciyle Bakanlığımızın belirlediği hedeflere ulaşmaya çalışıyoruz. İyi bir seviyeye geldiğimizi düşünüyorum ama benim istediğim şey bu değil. Öğrenme merkezinden ziyade eğitim merkezli olmalı okul. Eğitebilmeliyiz öğrencilerimizi. Öğrenme ondan sonra gelmeli. Bana göre akıllı insandan önce ahlaklı insan gelir. Aynı şekilde bunu eğitime uyarladığımızda bilen öğrenciden ziyade, bildiğini doğru ve dürüst bir şekilde uygulayan çocuk yetiştirmek önemlidir. Bildiğini kötüye kullanan çocuk benim için hiç önemli değildir. O hiç bilmeseydi daha iyi. Biz şu andaki eğitim politikamızda eğitim kısmını geri plana atıyoruz, öğretim kısmını ön planda tutuyoruz. Öğretimde verdiğimiz konular şu anda sıkıntılı, eğitimde verdiklerimi ise öğrenci de davranış değişikliği yapmıyor. Şu an çocukların hepsine sorsan çöpün yere atılmasının doğru olmadığını bilir ama herkes atar. O zaman bir yerde sıkıntımız var. Biz bir şeyin yanlış olduğunu biliyoruz ve o yanlış yapıyoruz. Öğrenci bilmesin zararı yok ama bildiği doğru şeyi yapsın. Öğrenciler çok şeyi bilir ama kötü şeyi kullanacaksa çok şey bilmesin. Bizim bilen insandan ziyade bildiğini iyi olarak kullanabilen insana ihtiyacımız var. Çok iyi bıçak kullanan biri bununla domates, salatalık keserse iyi ama bunu kullanarak birine zarar verirse kötüdür. Yani bunun için insanımızı, çocuklarımızı eğitmemiz daha sonra da öğretmemiz lazım. Biz hep öğreteceğiz diye uğraşyoruz. Değerlendirmemiz, mükafatımız her şeyimiz öğretmek üzerine kurulu. Ondan sonra bu çocuklar bizim toplumumuzda etrafına saygısız bireyler olarak çıkıyorlar. Ondan sonra feryat ediyoruz. Ne ektikte ne çıksın. Bahçeye buğday ektikte kivi çıksın diye beklersek olmaz.

6. Yaşadığımız yüzyılda sürekli gelişim kavramı hayatımızdaki önemli kavramlar arasında yer almaktadır. Çalışanlarınızın ve öğrencilerinizin gelişmesine ne gibi katkılar sunabiliyorsunuz?

6.a. Öğretmenlerinizin gelişimi için ne yaparsınız? Ne tür destekleriniz olur?

6.b. Kendinizin gelişimi için neler yaparsınız?

Biz bulunuyoruz çünkü onları her zaman rahatsız ediyoruz. Biz öğretmenlerimizi teşvik ediyoruz. Öğretmenlerimizin bizim çabalarımızı görüp biz de bir şeyler yapalım demektedirler. Öğretmenlerimizi geliştirmeye gayret ediyoruz. En azından beraber çalıştıklarımızla dostluklarımızı geliştiriyoruz. 150 kişiyiz bazen herkese ulaşamıyoruz. Kıyıda köşede kalanlar oluyor. Ama görebildiklerimizi her anlamda bir üst noktaya doğru geliştiriyoruz. Biz öğretmen arkadaşlarımızın çeşitli yerlere müracaat etmeleri, evrak hazırlamaları konusunda gayret ediyoruz. Yetişkinlere eğitim vermek, anne-baba ilişkileri gibi konularda öğretmenleri geliştirmeye teşvik ediyoruz. Diğerleri içinde gayret ediyoruz ama istenilen verim alınamayınca oldukları yerde kalıyorlar. Biz ilk basamağı çıkacağız sonra ikinci basamağı ve sonra da üçüncü basamağı çıkacağız. Arkadaşlarımız arasında üçüncü basamağa çıkanlarda var. Birinci basamakta kalanlarda var. Bunlar için çok iyi bir yaptırım uygulayamıyoruz. O arkadaşlarda en azından sıfırda değiller. En azından bire çıkabiliyorlar. Dedim ya uygulamaya gayret ediyoruz fakat engellerimizde çok.

7. Okulunuzda Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları yapılırken sorunları tespit etmek amacıyla hangi çalışmaları yapmaktasınız?

7.a. Sorunları nasıl çözersiniz?

Ben sürekli öğretmenlerimden dönüt alırım. Mesela şu elimde gördüğünüz ankette hangi kişiler birbirleri ile daha uyumlu çalışır. Hangi işlerde görev almak istersiniz? Bunun dışında bizim bilmediğimiz işin dışında çevresel etkiler neler? Okulumuza sağlayacağı faydalar neler? Hangi konularda ya da hangi konularda okulumuza fayda sağlayabilir? Siz yetkili olsaydınız neler yapardınız? Nelerin iyileştirmesini istersiniz gibi sorulardan oluşan anket çalışması okulumuzda yapılmaktadır.

8. Kalite bir kurum için olmazsa olmaz kavramlardan birisidir. Kurumunuzda kaliteyi iyileştirmek için hangi yöntemleri kullanıyorsunuz?

8.a. Kaliteyi nasıl arttırmaya çalışırsınız?

Önce engeller, eksiklikler neler onları alıyoruz. Daha sonra bu eksiklikleri kendimiz değerlendiriyoruz. Olabilecek olanları önceki sraya koyuyoruz daha sonra kaynak durumlarına göre kaynak var yapılabilir kaynak yok yapılamaz şeklinde gruplandırıyoruz. Hem kendi gözlemlerimiz hem de idarecilerimizin gözlemleri alan şefleri ve öğretmenlerimizin gözlemleri sonucu ihtiyaçlarımızı tespit ediyoruz. İyileştirebileceğimiz yerleri tespit ediyoruz daha sonra bunları alıyoruz kaynağımıza göre planlama yapıyoruz ondan sonra sraya göre devam ediyoruz.

8.b. Göreve başladığınızdan beri ne tür kalite artırma çalışmaları yaptınız?

Kalite de kastımız hep öğrenciye gidiyor. Benim çok önemseyemediğim bir şey vardır. Bundan önceki valimizin bir çalışması vardı. Aile öğretmenliği projesi ben bunu uygulamaya devam etmeye çalışıyorum. Hatta şu anda yeni bir kuruma proje verdik. Aile öğretmenliği yapacağız yani yapıyoruz. Ama bazı engeller var. Engeller nedir? Öğretmenin ücretidir. Gördüğümüz manzaralar karşısında kaynak olmamasıdır. Bizim öğretmenimizin gittiği evde kanepeler yok. Gitmesinin bir mantığı yok. Bizim öğrencimizin sorununu çözemedikten sonra. O projemiz geçerse sınıfta kalmış çocuklardan altışarlı gruplar kuracağız ve bir öğretmen vereceğiz. Bu öğretmen annelerine babalarına gidecek. Annelerini babalarını buraya davet edeceğiz. Onlara profesyonel hoca getireceğiz. Çocukları ile ilgilenmesi noktasında bilgi vereceğiz. O çocukları pikniğe götüreceğiz yani o çocukları hayata kazandıracacağız. Bir yılını kaybetmiş yani sınıfta kalmış çocuklarımıza böyle bir uygulama yapacağız. Ama kaynak olmayan yerlerde çaresiz kalıyoruz. Artık öğretmenimizin insiyatifine kahtyor çalışmak ya da çalışmamak. Bu proje geçerse öğrencilerimize de katkı sağlamış olacağız.

9. Kurumunuzda bir kurum kültürü olduğunu düşünüyor musunuz?

Bu kuruma geldiğim de kurum kültürü vardı. Biz onu sürdürmeye çalışıyoruz.

9.a. Kurum kültürünü oluşturmak için sizce ne yapılmalıdır?

Kurum kültürü olmayan bir yerde şu şartlarda hiçbir şey yapamam. Bir kurum kültürünün oluşabilmesi için kurumda ki insan unsurunun o kurumu benimsemesi lazım. Ondan sonra onun üzerine bir şeyler koymamız lazım. Önce kurumda ki belli unsurlar

kurumu sevmelidir. Diğerlerin de onu sevdirmesi lazım. Yeni bir kuruma gittiğimde ben yönetim ekibimi kurmak isterim. Ondan sonra bu ekibimle varsa güzel şeyleri ortaya çıkarmam lazım; yoksa güzel şeyler yapmam lazım. O güzel şeyleri öğrenciye öğretmene sevdirmem lazım. Böylece o kurumda bir kurum kültürü oluşabilir. Ama bu yapılabilir mi? Bazı şeyler bizim dışımızda cereyan eder. Bizim dışımızda cereyan eden şeyler iyi oluşunca kurum kültürü oluşur. Bizim dışımızda etki etmediğimiz şeyler olursa bir şey yapamayız.ama tabi ki her olumsuzluğa rağmen çalışıp güzel şeyler yapmamız lazım. Daha sonra bu güzel şeyleri insanlara sunup onları mutlu etmemiz lazım.

10. Toplam Kalite Yönetimi uygulamasında karşılaşılan sorunlar nelerdir?

10.a. Bu sorunları çözmek için neler yaparsınız?

TKY' yi organize eden MEB'in üst yöneticilerinin TKY'nin ne olmasını bilmesi lazım ve bilmekte yetmiyor onların da bu işe gönül vermiş olması gerekiyor. Formalite mantığı ile olacak bir iş değildir.

11. Nasıl bir yönetim anlayışınız var?

11. a. Öğretmenleri ve Müdür Yrd. Yönetime nasıl katarsınız?

Benim yönetim anlayışım önce insan kendini etrafını sevecek. Sevmeden hiçbir şey olmaz. Sorumlu olduğun çocuğu, öğretmeni ve idareciyi seveceksin. Bunu sevebilmenin yolu da insanın kendisini sevmesinden geçiyor. Kendini sevmek kendini beğenmek değildir. Kendinde ki herhangi bir şeyi eksik buluyorsan etrafında ki birçok şeyi eksik bulursun. Bu kabullenmenin etrafına üzerine sevgiyle bakabilir. Sevgiyle pek çok şeyin yapılabileceği anlayışıyla idareciliğimi yapıyorum.

2. Görüşme

1. Toplam Kalite Yönetimi kurumunuzda uygulanmakta mıdır?

Evet kağıt üzerin de TKY dediğimiz o süreç, takvimsel süreç uygulanıyor tabi. Yani mart ayı geldiğinde bir ekip seçiliyor. Bu ekip mart-haziran ayında o üç aylık süreç içinde kiminin memnuniyet analizleri, kimini swot analizi dediği, yani benim kısaca analiz dediğim bir takım analizler yapılıyor. Yani insanların beklentileri, ihtiyaçları belirleniyor. Haziran ayından sonra ortaya çıkan bu plana OGYE planı deniliyor. Sonra bu plan eylülde uygulanmaya başlanıyor. Yani bu ekip bir takım iş ve işlemleri gerçekleştiriyor. Ondan sonra bunların çoğu o etkinlikleri neden yaptığını bilmiyor. Biz bunları zaten yapıyorduk diyor. Zaten biz eğlenceleri yapıyorduk diyor. Biz zaten tiyatroları yapıyorduk diyor. Yani biz duygusal olarak, sosyal olarak, akademik olarak bu insanları besliyorduk diyor. Neyse bunlar bir plan dahilinde yapılıyor. Sonra ki hazirana kadar süreden takvim devam ederken mart ayında yeni bir ekip kuruluyor. Yeniden analizler yapılıyor. İşte TKY bu anlamda yapılıyor. Şimdi TKY insanın bulunduğu ortamın kalitesini iyileştirmesi demektir. Bu bir görüşmede de olur. Duygusal sosyal akademik bu bir öğretmenin sınıfında da olur. Yani bir iletişimde de olur. Kalite yolculuğu sizin gibi bu işin ne olduğu nu anlamaya çalışanlar, bir yeni idareci yapar bir de benim gibi eskiden kalmalar. Kaliteyi hayatın her yerinde görebilirsiniz. Kalite iyiliktir. İyilik etmek demektir. Bulunduğu coğrafyaya bulunduğu ortama iyilik etmek demektir. Bir iyilik hareketidir. İster bunu ekonomik Japonlar bulmuş de ister başkaları bulmuş de. Bu bir iyilik hareketidir. Buna ister inan yap istersen inanmada yapmada. Ben size bu süreci özetleyim 2002 lerde bunun büyük kitaplar halinde bunun ne olduğu bilinmezken bu işi öğrenmiş yapmış bu ildeki ustalardan biriyim. Mütevazı olmayacağım bu konu da. İnsanlar bulunduğu ortamlar da iyi bir şey yapan insanlar zaten TKY yolculuğu yapıyordur. Bu iyiliğin belirli bir planı ve programı yoktur. Yani bu insanların yaşadığı ortamın kalitesini yükseltecek her türlü şey TKY dir.

1.a. Bu kapsamda neler uygulanmaktadır?

Belirli analizler yapılarak tablolar oluşturulmuştur. Memnuniyet anketi yapılarak memnuniyet dereceleri bu okulda ki insanların duygusal ve sosyal haritaları oluşturulmuştur. Nelerden memnunlar nelerden değiller bunları test ettik. Ve odamın duvarına asarak gözümün önüne koydum. Sadece kağıt üzerinde değil. İşimizi ciddi yapıyoruz. Bazı yapan insanlar inanmadığı halde bu işi ciddiyetle yaptırıyorum. Bunun tamamen basit bir mesele değil inanılarak yapılan ciddi bir iş olarak yapıyoruz. Ben yaptığım bir işi çok saçma bir iş olarak göremem. Çünkü saçma bir işin peşinden koşacak kadar kendimi de saçmalıyor göremem. Bu işi madem yapıyorum o zaman sonuna kadar yaparım. Televizyonda büyük ekran televizyonda ya da böyle afişlerle broşürlerle ya da internet üzerinden ya da söylemlerle iletişim kuruyorum. Onların ne konuda sorunları varsa o konu ile ilgili örneğin etkili iletişim gibi bir konu da broşür hazırlatıp dağıtabiliyoruz. Öfke, meslek seçimi, öğrenci-veli işbirliğinin artırılması gibi konularda bir takım bilgileri onlarla paylaşıyoruz. Onları bilgilendiriyoruz. Ama bunu yaparken onlar yeterince bizim istediğimiz gibi gelişiyorlar mı? Gelişmiyorlar. Ne yapalım? Onlar gelişmiyor diye biz kendi kalitemizden vazgeçmiyoruz. Stres ile ilgili konularda birtakım çalışmalar yaptırıp onları onlarla paylaşıyoruz. Şu anda bir flash animasyon yaptırıldı. Orada bir çizgi karakterimiz yavuz gidiyor insanlara strese neler yapması gerektiğini gösteriyor. Biz bunu plazma ile okulda ki öğrencilerimize sunduk. Gençlik ve spor bakanlığının bir iyilik projesine destek verdik. Ortamda ki kaliteyi arttırmaya çalışıyoruz. Ortamda kalitesiz bir duruş varsa onu ortadan kaldırmaya çalışıyoruz. Ama bunu yaparken başkasından beklemiyoruz kendimiz yapıyoruz. İşte o yüzden kalite yolculuğu zor bir yolculuktur öyle herkesin işi değildir o. Herkes genelde kendi iyiliğini başkalarının pozisyonuna göre belirler. Böyle kısır bir döngünün içerisine kendini sokar. Biz böyle insanlarla pek zaman kaybetmiyoruz biz işimize bakıyoruz. Bunun adına polyannacılık diyebilirsiniz. Bunun adına enayilik diyebilirsiniz. Bunun adına saflik diyebilirsiniz. Yani adına ne dersiniz deyin ama biz böyle mutluyuz. Yani TKY' yi uyguluyoruz.

2.Sizce TKY' nin farkı nedir?(Diğer yönetim uygulamalarından)

Diğer yönetim uygulamalarından kaybet kaybet,kaybet kazan ya da kazan da ben ne dersem o olur diye baktığımızda onları iyi bilmemiz lazım. Bazı yöneticiler gelenekselci. onlar kendini tekrarlamayı ve sadece benim dediğim oluru konuşurlar ama o insanlara çok kızmıyorum. Onların güvenle ilgili sıkıntıları var. Dolayısıyla o insanlar maalesef bazen haklılar. O yönetim anlayışının işe yaradığı zamanlarda var. TKY dediğimiz anlayışa kazan kazan modeli demektiyim. Onda da hiç kimse

kaybetmiyor. Herkes bir şeyler kazanıyor. Ama mevcudun parça ara bölünmesi değil herkesin birlikte bir araya gelerek daha büyük bir keyif oluşturulması ve bunun bölüşülmesidir. Dolayısıyla artan bir keyfin bölüşülmesidir. Ama bu hemen olacak bir şey değil. Şak diye işe yarayacak bir yönetim anlayışı değil. Bu bir süreç,yani kendimizi kandırmayalım. Şu anda yöneticilerin bile pek çoğunun inanmadığı bakanlığın kağıt üzerinde kaldığı bir yönetim anlayışından bahsediyoruz. İleri de bugün pek önemsenmeyen TKY' nin ipine insanlar sarılmak zorunda kalacaklar. Bir süre sonra kazan kazana gelecekleler.

2.a. TKY sizce ne anlam ifade etmektedir?

Hayata geçirmeye çalıştığımız şey kalitedir. İşin sırrı bu kelimededir. Peki kaliteden ne anlıyorsunuz? Kalite sizce ulaşılması gereken bir hedef mi? Ya da sıfır hata. Aslında TKY tabi ki ilk çıkışında Japonya'da, şurada burada ekonomik kaygılardan dolayı çıkmış bir yönetimdir. Ama burada siz TKY'yi eğer oraya indirmeye kalkarsanız baştan öldürsünüz. Şimdi siz burada ki kalite kelimesinin kıymetini orada ki değerini hissetmeniz gerekir. Kalite insanda,kurumda yaptığımız tercihlerde her zaman hayatımızın her döneminde ortaya çıkan bir durumdur. Siz her dönemde kalite yolculuğu yaparsınız. Bunun adına bir de toplam kelimesi eklendiğin de herkesi içine alan bir toplamı ifade etmektedir ve ondan sonra da yönetim kelimesini ekleyerek toplam kaliteye yönetim süreçlerini dahil etmişsiniz. Yani birbirinden bağımsız üçü de çok anlamlı olan kelimenin bir araya gelmesi sonucu bu yönetimi okullarda hayata geçirmeye çalışıyoruz. Şimdi ben okullarda ne yaptığımızdan önce bir yanlış düzeltmek isterim. Bir defa bir fabrika da sıfır hatayı önlemeyi öngörebilirsiniz. Amacımız budur. Çünkü para kaybedeceksinizdir ,zaman kaybediyorsunuz,zarar yapacaksınız,çünkü ekonomik işletmesiniz. Eğer gelişim varsa siz hiçbir zaman bir okulun,bir kurumun ne kadar gelişeceğini hesaplayamazsınız. Hesaplayamadığımız bir şeyi sıfır hata egosuyla yaklaşırsanız zaten baştan kaybedersiniz. Şimdi gelişim var mı? Gelişim varsa o zaman sizin durumunuz başka bir duruma geçiyorsa sizin o duruma vermeye çalıştığınız cevap o durumu karşılama gücünü sizin o duruma değer sizin kalitenizi ortaya çıkartır. Bu bir kalite yolculuğudur. Dolayısıyla sıfır hata diye bir şey olmaz. Hata niye veya sorunlar neden sanki böyle iğrenmiş gibi ya da kurtulması gereken bir durum gibi algılanıyor ki sorun çok kıymetlidir. Sorun siyahtır, gecedir. Sorunsuzlukta beyazdır, gündüzdür. Şimdi siz sadece gündüze amacınız geceden kaçındığımız zaman sadece beyazdan oluşan bir resim gibi farklı renklerin olmadığı bir resim gibi gece gündüzün kıymetini ya da gündüz gecenin kıymetini artırır. Dolayısıyla sorun son derece kıymetli ve son derece öğreticidir. Siz sorunlar olmasaydı son derece her şeyi öğrenemezdik. Dolayısıyla kaçınılması gereken durumları bir problemmiş gibi ya da sıfır hata gibi bir ego son derece egoist bir şey. Üniversitede varsa nerede varsa vardır ve birileri bunu savunuyor olabilir ama dediğim gibi siz TKY'ye baktığımız açıdan Hangi açıdan bakarsanız öyle görürsünüz. Ben o açıdan bakmamayı öğrenmişim. Sene 2002 yılında bu işin eğitimini aldıktan sonra baktım ki çevremde ki insanlarla aynı dili kullanmıyoruz. Ben Fransızca konuşuyorum onlar Türkçe konuşuyor. Yani iletişim kuramıyoruz. TKY nedir biliyor musunuz hocam? Siz okulunuza gittiğiniz zaman eğer her türlü olumsuzlukta ya da olumlulukta sorumluluk alabiliyorsanız. Sorumluluk üstlenebiliyorsanız yani bizim hani dinimizde örfümüzde adetlerimizde vardır. Mesela birisine zarar verebileceğini düşündüğünüz bir duruma örneğin yerdeki bir çöpe bunu ben atmadım ya! Beni ilgilendirmez. Birisi atсын demeyip ortamda ki kaliteyi yükseltmek adına eğer o çöpü oradan alıp da bir çöpe atma. Af buyurun birilerinin dediği gibi enayitlik gösterirseniz siz kalite adına yolculuk yapıyor demeksiniz. Demek ki TKY ortamda ki kalitenin artırılması, iyileştirilmesi demektir. Yani sorunların giderilmesi falan değil. Şimdi kalite erkek evine gittiğinde ortamda ki olumsuzluğu gidermek sorumluluğunu eşine bırakmak yerine orada ki çöpü ya da yere düşmüş yastığı alıp divana koyma sorumluluğunu yerine getirdiğinde kalite yolculuğunu yapıyor demektir. Şimdi siz önce 3N kuralını yerine getirmelisiniz. Birincisi hangi konuda ne yapacaksınız? İkincisi neden yapacaksınız? Üçüncüsü nasıl yapacaksınız? Siz daha birincisini cevabını verememişseniz ne yapacağınızı bilmiyorsanız neden yapacağınızı bilmiyorsanız nasıl yapılacağını da bilemezsiniz. Siz şimdi bir yerde kalite yapacaksınız önce ne yapacağınızı bileceksiniz. Bunun için vizyona ihtiyacınız var. Ondan sonra neden insanlar sizinle aynı yolculuğu yapsın ki. Neden başkasının sorumluluğunda olan bir şeyi gidermeye çalışsın ki. Çöp tenekesi yere devrilmiş neden yerden kaldırsın ki. Belediye işçileri gelip kaldırsın. Neden işte o ikinci sorunun cevabını vereceksiniz. Neden ben bir başkasının o işi yapıcaya kadar öyle bir ortam da olmak zorunda olayım ki. Ondan sonra nasıl yapacağımıza bakarsınız.

3. Eğitim kurumlarında müşteriler veli ve öğrencilerdir. Veli ve öğrenci beklentilerini ne oranda dikkate alıyorsunuz?

Veli ve öğrenci beklentileri şu an gerçi bakanlığımızın yaptığı uygulamalarla veli ve öğrenciler şu anda artı pozisyonundalar. Öğretmenlere çok fazla söz hakkı kalmadı. Dolayısıyla artık kral yani patron durumunda olan onlar. Onlar ne derse o oluyor. Her şey onların istediği gibi oluyor. Heee biz eskisi gibi işe yarıyor muyuz. Onlara ne kadar dolu dolu yetiştirebiliyoruz. Onu zaman gösterecek. Ama burada birlikte hareket edeceksek o zaman birilerinin kazandığı birilerinin kaybettiği olmamalı. Şu anda biraz şümaran bir modele doğru gidiyoruz. Bekleyip göreceğiz. Onlar ne isterse o oluyor.

3.a. Velilerin ne gibi istekleri oluyor? Hangilerini yaptınız? Niçin?

Onlar öğrencileri rahat bırakın diyorlar bizde öğrencileri rahat bırakıyoruz. Çok fazla karışmıyoruz. Kılık kıyafetine, şununa bununa, ondan sonra beden diline, ruhlarına karışmıyoruz. yani şuanda velilerimizden daha iyi yönlendiriyor. Oysa itelemek değil de öğrencilerimizi daha aktif isterdik. Ama doğrusu itelemeye doğru kaymaktadır. Mesela ben nesli tükenen kelaynak kuşlarından birisiyim. Ama öğrencilerimizi şuanda kalite yolcusu olarak görmüyorum. Çünkü toplam kelimesinin içinde duygusal kalitede var. Sadece bulunduğunuz ortamda üç tane bilgisayar koymakla, sınıfla onla şunla olsaydı akıllı tahtayla olmuş olsaydı o zaman bütün okullarda olan fiziksel donanma, bütün okullardaki ruhsal donanımlara sebep olurdu. Niye okullarda bütün öğrenciler aynı derece de mutlu değil? Var ya her tarafta öğretmen var, sınıf var, tahta aynı duvarda asılı. O zaman fiziksel donanımların kalitesi yetmez. Ruhsal ve duygusal ve sosyal donanımların kalitesi de çok önemli.

3.b. Öğrencilerin ne gibi istekleri oluyor? Hangilerini yaptınız? Niçin?

Kolay hedefler istiyorlar. Yöntemler kolay olsun. Kolay dersler olsun. Kolay sorular olsun. Her şey kolay olsun. Ama büyüklerin dünyası o kadar kolay değil. Atladığımız tek şey bu değil. Okulların zorluk dereceleri birbirinden farklı. Bir fen lisesinde ki verilen eğitim kolay mı yani? Dolayısıyla öğrenciler biraz daha bana karışılmasın diyor. Bu çok aşırı bir ego. Bu kadar egoya gerek yok aslında. Biz öğrencilerimizi yetiştirirken ben düzce ticaret lisesinden geldim. 2007-2008 de sıkı bir disiplinle akademik noktada son derece iyi başarılar elde ettik. ÖSS bazında Türkiye birincisi üst üste iki yıl bizim okulumuz

oldu. Dolayısıyla müthiş bir kalite yolculuğuydu. Güzel bir sonuç elde ettik. Bunun sonucunda yorulmadılar mı e yorulacaklar tabi. Ama yorgunluğu niçin bir sorun olarak göreyim ki. Yığılca 'dan buraya 55 km boyunca kaç tane viraj döndünüz. Aradığınız sorulara cevap alabilmek için bu kadar zahmete katlandınız. Zahmet olmazsa rahmet olur mu?

4. Okulunuzda bulunan idare ve öğretmenlerle iyi bir takım oluşturduğunuzdu düşünüyor musunuz?

Hayır

4.a.(Cevap hayır ise) Problem nedir? Çözmek için neler yapmaktasınız?

İster istemez bir tecrübe farkımız var. Onları anlayışla karşılıyorum. Onlar benim mesleğimin ilk yıllarındaydılar. TKY büyük bir felsefe yani çok ağır bir felsefe. Çok bileşeni olan bir süreç. Bu bileşenleri süreçleri insanlara sorun müdür yardımcısına sorun ben kimseyi zorlamam aslında ilk söyleyeceği şey şunu yapalım bunu yapalım gibi sürekli bir şeyler isteyen bir şeyler yapmaya çalışan sürekli bir şeyler üreten yapan yani bir nevi sürekli onları bir şeylere zorlayan aslında rahat bırakmayan bir şeyim var. Şimdi benimle çalışmak zor tabi. Yani sürekli vır vır vır vır bir şeyler isteyen insandan siz memnun olur musunuz? Mesela sağlıklı beslenme konusunda bir şeyler söylüyorum. 3 haziran 2014 dedim ki bu tarihi hiç kime unutmasın böyle bir konuşma yapıldı. Bir gün gelecek kolalı ve şekerli gıdaların üzerine tıpkı sigaranın üzerine yazıldığı gibi sağlığa zararlıdır yazısı yazılacaktır. İnsan vücudunda olan akciğerin karaciğere ne üstünlüğü var. Karaciğer de ayrı bir fonksiyonu olan çok değerli bir ciğerdir. Karaciğer akciğere zarar veriyor diye sigara içen bir öğrenciye ceza veriyoruz. Ama şeker yiyen birisine sağlıksız beslenen birisine ceza vermiyoruz. Bunu söylediğimde son derece kaliteli bir söz ama karşımda ki insanlar bunu anlamıyor. Ama sonunda ne oldu bütün bayan hocalar diyetisyene gitti. Ama sonuçta insanlar sizi bir süre anlamıyorlar ve siz ukala oluyorsunuz. TKY yolculuğum da işin sırrı siz kaliteli olacaksınız.kalite tesadüf değildir. Siz kalitenizi etrafınıza yayacaksınız. İnsanlar zaman içinde sizden bir şeyler alacaklar. Sizin istediğiniz seviyeye gelecekler. Sabırlı olacaksınız. Yani bu yüzden kalite bir yerden bir yere bir andan bir andan bir ana ya da eylül ayından haziran ayına yetiştirilmesi gereken böyle panik içerisinde yapılması gereken bir süreç değildir. Kalite sürekli olan bir yolculuktur. Kalite nihai bir hedef değildir. Nihai bir yolculuktur.

4.b. Takıma bütün öğretmenleri dahil edebiliyor musunuz?

Evet.

5. Okulunuzda bulunan yönetici ve öğretmenler TKY faaliyetlerine gönüllü olarak katılır mı?

Hayır. Tamamen kaliteden ne anladığınız da önemli. Kimisi öğrenciyi rahat bırakmayı kalite sanıyor. Kimisi öğrencinin zorlanmasını kalite olarak algılıyor. Yani kimisi duygusal, aman çok acele ediyorsun, acelecilik olarak algılıyor. Aslında acele etmeliyiz bence. Çünkü bu kuşağı yetiştiriyoruz. Bu işin sonu yok ki. Bir kuşak kaybolduktan sonra ne yapayım ben çok kaliteli şeyi. Söylemler ve eylemler gönüllü olmuyor tabi. Ama gönülsüz de diyemem ben buna. Gönülsüzlüğü de sorun edemem. Netice de ben de bazen inanmadığım şeyleri yapıyorum. Benim için bir faydası yok ama onun için bir faydası olacağını düşündüğüm için yaptığımız oluyor. O yüzden sorun olarak görmüyorum.

5.a. Bilgilendirmek için neler yaptınız?

Yapıyorum. Hemen size bir öneride bulunayım. Dev bir ekran televizyon alın. O ekranda görsel, işitsel duygusal ve sosyal zekası geliştirmeye yönelik bir şeyler kullanın. Çok işe yarayacaktır. Farkında olmadan bilinç altı mesajlar gibi çaktırmadan, usul usul sizin söylemlerle yaptırmadığınız bir takım şeyleri verebiliyorsunuz. Ben müdürüme demiştim ki "Bakın dedim, beni bu TKY işlerine sokmayın. Çünkü ben girersem girerim. Mış gibi yapmam. Resim şovalelerinin üzerine bilgilendirmek istediğimiz konularda afişler ve tanıtıcılar hazırladık ve bunları pano olarak kullandık. Her haftaya bir konu vererek bilgilendirme yaptık. İşe yaradımı, yararıdır. Yaramamıştır diyemem. İletişim hangi modeli olursa olsun mesajlar, iletişim kanalları kapalı bile olsa mesaj göndermeye devam edin. Mutlaka o mesaj yerine ulaşıyor.

5.b. Siz nasıl bilgilendiniz?

Beni bir seminare gönderdiler, zorla bilgilendim. TKY diye bir kitap koydular önüme. Ben anlamadım baştan ne yapacağız biz? Ben şimdi birinci N' yi anlayamadım. Ne istiyorsunuz benden? Yani biz ne yapacağız? Bir plan yapacağız, program yapacağız, insanların duygularına hakim olacağız ama insanların duyguları değişiyor ki. Biz ihtiyaçları soruyoruz mart ayında eylül ayında farklı türde ihtiyaçları oluyor insanların. 15 gün boyunca ben TKY 'yi anlamaya çalıştım. Kafam karıştı o zaman şimdiki gibi imkanlar, bilenler falan yok. Şimdi soruyorsunuz alıyorsunuz cevabı ne güzel. Ne soracağımızı bile bilemiyorduk. O kaosu anlatam ben size. Çok enteresandı. Eğitimi veren insanlarda bu konuya çok vakıf olan insanlar değildi. En başta eğitimi veren insanlar TKY felsefesine inanıyorlardı. İnanmayan biri bir başkasına nasıl anlatacak ki bunu. Sonuçta zorluklarımız çok fazlaydı. İnsanlar değişmek istemiyorlardı. Çünkü değişim zor bir süreçtir. Kendini tekrarlama kolaylığına alışmış bir insana TKY denilebilir mi? Yıllar böyle geçti. Herkes günümüzde TKY felsefesini basite indirgemiş. Takmış bir Japonya' dan gelen akım olduğuna.

5.c. Kendinizi ne ölçüde bilgili hissediyorsunuz?

Şuanda ben kişi 2002 yılında zamanın valiliğinin il ve ilçelerde ki bütün okulları tatil edip Yığılca dahil bütün öğretmenlerin şube müdürlerinin müfettişlerin üç farklı noktada toplayıp TKY yi anlattığı bir kişiyim. Bunu söylemeyecektim ama olsun bakalım.

6. Yaşadığımız yüzyılda sürekli gelişim kavramı hayatımızdaki önemli kavramlar arasında yer almaktadır. Çalışanlarımızın ve öğrencilerimizin gelişmesine ne gibi katkılar sunabiliyorsunuz?

Evet.

6.a. Öğretmenlerinizin gelişimi için ne yaparsınız? Ne tür destekleriniz olur?

Onların gelişmesi için önce ihtiyaçların belirlenmesi lazım. Bu nedenle bazı analizler yapıyoruz. Ama ihtiyaçlar günümüzde anlık olarak değiştiği için bunları çok fazla önceden kestirebilmek mümkün olmuyor. İnsanlar buradan ihtiyaçları giderildiği oranda memnun oluyorlar. Zaten bu da kalite oluyor. İhtiyaçlara göre gezi, eylem, söylem, psikolog getirdik seminerler verdirdik.

6.b. Kendinizin gelişimi için neler yaparsınız?

Kendimi rahatlatmak ve dinlendirmek için sadece kitap okurum. Başka türlü kimsenin inanmadığı bir alem de siz bir şeyleri yapmaya çalışıyorsunuz. İnsanlara moral veriyorsunuz siz nasıl moral bulacaksınız.

7. Okulunuzda Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları yapılırken sorunları tespit etmek amacıyla hangi çalışmaları yapmaktasınız? Analizlerle sorunları tespit ediyoruz. Ama soruna negatif bir anlam yüklemiyoruz.

7.a. Sorunları nasıl çözersiniz?

Analizler sonucunda belirli planlamalarla sorunlara müdahale ediyoruz.

8. Kalite bir kurum için olmazsa olmaz kavramlardan birisidir. Kurumunuzda kaliteyi iyileştirmek için hangi yöntemleri kullanıyorsunuz?

Kazan-kazan. Kaliteyi iyileştirmek için yönetim anlamında kaza-kazan. Bu biraz ütöpik gibi gelebilir ama işe yarıyor. Bunu yaparkende birilerini harekete geçirmeye çalışmak yerine ilk harekete geçen kişi ben oluyorum. Kendim çalışıyorum. Ama şimdi çevremde çalıştığım insanların hepsi alıştı çatur çatur müthiş bir ekip var. Hiç bana ihtiyaçları yok. Kaliteye alıştılar. Kalite yemeğin tadıdır. O tat alındıktan sonra artık hiç kimse vazgeçemez. Her istediğinizi yaparlar zaten.

8.a. Kaliteyi nasıl arttırmaya çalışırsınız?

En önemli kalite artırma çalışmam benim için bilgisayarı öğrenmek olmuştur.

8.b. Göreve başladığınızdan beri ne tür kalite artırma çalışmaları yaptınız?

Düze ticaret lisesinde yaptığımız kalite yolculuğu inanılmaz verimli olmuştu. Rotasyonla 2 yıl önce buraya geldim burada da küçük bir okul, mütevazı bir okul ama büyük işler yapıyor. Geçen sene kariyer günleri diye bir etkinliğimiz olmuştu. Dört gün süreli; sabah, öğle oturumlu yaklaşık 16 oturumlu sektörün devlerini getirip, binlerce öğrenciye il bazında izlettirdik. Bunu organize etmek müthiş kaliteli bir işti. Okullarda kaliteyi özetleyecek olursak işbirliğidir. Eğer iş birliği varsa kaliteden bahsedilebilir.

9. Kurumunuzda bir kurum kültürü olduğunu düşünüyor musunuz?

Tamamıyla değil. Zira hala bazı öğrenci, veli ve öğretmenlerin sizden beklediği kafalarındaki otoriter liderlikten demokratik liderliğe kayma sürecinde hala zaman zaman otoriter yaklaşımlar bekliyorlar. Ama kurum kültüründe bir hayli yol kat ettik. Diğer okullara kıyas ederseniz var.

9.a. Kurum kültürünü oluşturmak için sizce ne yapılmalıdır?

6 yıllık bir süreç oldu bu okul kurulalı. Kurumda ben dili hakim olmalı. Biz kavramını oturtmaya çalışıyoruz. Hala devam ediyor tabi bitmiş değil.

10. Toplam Kalite Yönetimi uygulamasında karşılaşılan sorunlar nelerdir?

Bu insan oğlu bir garip. Kişileri ikna etmek önemli olan.

10.a. Bu sorunları çözmek için neler yaparsınız?

İkna etme işleminde kullanılan dil önemli. Ben sen dilini de ben dilini de kullanarak bu sorunu çözüyorum.

11. Nasıl bir yönetim anlayışınız var?

Kişinin anlayacağı tarzda yönetim anlayışı sergilerim. Otoriter olmam gerekiyorsa bazen TKY 'yi kenara bırakıp otoriterliği sergilerim. Ama genel olarak herkesi getirmeye çalıştığımız çizgi için bazen otoriterliği ve negatif yönetim anlayışını bazen kullanırım. Bazen anlamayanı durdurabilmek için bazen paten kesme yöntemini kullanırım ama ben genelde biz kavramından hoşlanıyorum.

11. a. Öğretmenleri ve Müdür Yrd. Yönetime nasıl katarsınız?

Ben sorumluluk veririm. Sorumluluklarımı paylaşıyorum. Çevremdeki herkes onları çok geliştirdiğimi söylerler. Başlangıçta biraz zorlandılar yalan yok şimdi. Ama daha sonra sayenizde çok geliştiği gibi dönütler almaktayım.

3. Görüşme

1. Toplam Kalite Yönetimi kurumunuzda uygulanmakta mıdır?

TKY eskiden okullarda zorunlu olarak uygulanıyordu ama şu anda uygulanmamakta. Buna benzer şeyler uygulanıyor şu anda. Örneğin; stratejik plan gibi çalışmalar var. Aslında ismi değişiyor sadece yapılan şey aynı.

1.a. Bu kapsamda neler uygulanmaktadır?

2. Sizce TKY' nin farkı nedir?(Diğer yönetim uygulamalarından)

TKY özel sektörde çok iyi gidiyor. Okullarda onu uygulamak zor. Mesela şimdi okullarda ekstra bir örnek vereyim. Bununla ilgili daha öncelerden bir çalışmaya katıldığımda İstanbul da Mimar Sinan Üniversitesinin civarında bir tane ışık gerekiyordu. Bir arkadaş ekip kuruyor. 8-9 kişi bununla ilgili işte ben gittim dilekçe verdim, o gitti dilekçe verdi. Oraya en sonunda ışık koyuldu deniliyor. Fakat ben ona dedim ki ben TKY ile ilgili bir olayı yok eğer bir yere bir ışık gerekiyorsa giderim onu trafikçileri de gereken kişileri de ikna ederim. Kişisel çabalarım da oraya o ışığı koyduttururum. İşte TKY'de aynı yere vurursan, çözülmeyecek olan bir problemi çözeriz mantığı var. O zaman ben diyorum ki TKY demeyelim. O zaman bir dernek kuralım, ben de bir grubu arkama toplayayım. O dernek adına işleri yapayım. Şimdi TKY ile ilgili hani eğitim uzun bir süreç olduğu için eğitim veya öğretim uzun bir süreç olduğu için belki bunun sonuçlarını bir günde iki günde yapayız ama örneğin; bir mısır yetiştireceğiz. İşte köylüyü topladım. Köylüye üretiriyorsunuz, sizde tüccar konumundasınız. O zaman ne yaparsınız. Onları eğitirsin, onlara gerekli malzemeleri verirsin. Orada ne yaparsın bugünkü rekoltenez 500 kg ise belki bunu üreticiyi bilinçlendirme ile destekleme ile ne yaparsınız bunu 750 kg çıkartırsınız. Bu orada uygulanabilecek bir şeydir. Kişisel bir şey değildir. orada toplumsal işte. Bunu algılıyorum ben TKY deyince.

2.a. TKY sizce ne anlam ifade etmektedir?

3. Eğitim kurumlarında müşteriler veli ve öğrencilerdir. Veli ve öğrenci beklentilerini ne oranda dikkate alıyorsunuz?

Ben bu konuyu önemsiyorum. Bütün öğretmenler kurulu toplantısında 18. Yılımlı çalışıyorum.

3.a. Velilerin ne gibi istekleri oluyor? Hangilerini yaptınız? Niçin?

Bir kere dün yurt dışından biriyle muhabbet ediyordum. Dikkatimi çeken bir kelime oldu. Hocam dedi: “Anneler, babalar çocuklarıyla ciddi manada ilgileniyorlar. Özellikle ilköğretim çağında. Ama aynı kültürde 18 yaşına geldiğinde aile,yavrum işte benim evimde kalacaksan kal kalacaksan şu kadar kira vereceksin, kalmayacaksan da hadi nerede kalacaksan bas git. Diyebilen bir kültür var. Bizim ülkemizde bir öğrenci başarılı ise arkasında anne, baba, iyi bir öğretmen vardır. Sadece çocukla ilgili eğer başarı sağlanıyorsa anne, baba ilgilenmiyorsa biz bunu istisna kabul ediyoruz. Onların mutlaka bir öğretmen desteği vardır. Eğer öğretmen, veli ve öğrenci yani bu üçgen olayı iyi olursa çocukta işin içinde olursa bu iş iyi yürüyor. Başarı elde ediliyor. Ama yürümeyeze mümkünatı yok. Özellikle mesela çocuk bir davranış bozukluğu var. Siz ona bin defa söylemeniz de düzelmeyen düzelmiyor. Yapmıyor, düzeltmiyor kendini. Ama anneni babanı buraya çağıracağım dediğin an işler değişiyor. Benim karşıma çıkmıştır: “Hocam benim kemiklerimi kır ama annemi, babamı buraya çağırma.” Uzun lafın kisası bunu ben öğretmenlerimden istiyorum ve bu konuyu önemsiyorum. Ki velilerimiz de daha önceden bizim bu düzce’ de veli ziyaretleri vardı. Öğretmenlere büyük bir külfet gibi geliyordu ama aslında çok basit çözülebilir bir kısmı da vardı onun. İşte bir öğretmene resmi olarak muayıkla adı konsa bizim öğretmenlerimiz her zaman fedakar. Bir yol parası tahsis edilse veya yanına bayan öğretmen arkadaş yalnız değil de iki, üç öğretmen arkadaş görevlendirilip gidilse keşke bunlar yapılsa. Güzel çalışmalar ve bunu fazlasıyla önemsiyorum. Veli işin içinde olursa öğrenci başarılı oluyor. Veli işin içinde olmazsa öğrenci başarısız oluyor.

Velilerimizin bizden ne gibi beklentileri var derken. Bakın bazı yıllar eğitim ön plana daha çok çıkar. 2-3yıldan beri şu serbest kıyafet olayı. Veli çıkar çocuğuna bunu anlatamaz. Aman hocam siz uygulayıcısı olun bu işin. Çocuğum tek tipler olsun. Biz onu ikna edemiyoruz. Bunun gibi farklı şeyleri var. Bakın az önce dedim ya mesela daha öncelardan yaşadığım bir olay. Okulun önünde bekliyorum. Velinin bir tanesi çocuğunu bıraktı. Bu okulda değil farklı bir okuldu. Çekti gidiyor. Ben arkadan ısıklı öttürdüm falan durdurdum. Dedim ki “Beyefendi, siz çocuğunuzu nereye bıraktınız. Okula bıraktım dedi. Dedim kusura bakmayın ama çocuğunuzun elinde ne kitap var, ne bir defter var, ne bir çanta var. Ben sokağa bıraktığımı zannettim. Dedim. Şimdi bu nedir? Ben şuna inanan bir insanım parasız olan şeyi bizim toplumumuz değersiz olarak kabul ediyor. Ben bu telefonu size versem bu sizin için değersizdir. Ama şu telefona karşılık 1 lira para alsam değerlenir. Veliye de bunu dedim. Devletimiz iyi niyetle size kitapları göndermiş. Benim babam ilkokul mezunu bile değildi ama arada bir derdi ki “oğlum gel ya şu kitaplarını bir kontrol edeyim. Defterlerini bir kontrol edeyim”. Şimdi veli bu kadar sorumsuz olursa inanın onun altındaki problemde velilerden kaynaklanıyor. Bu kadar habersizler. İşte diyorum ya veli şimdi siz daha iyi görüyorsunuz o olayı yığılca’ daki insan veya Yığılca daki öğrenci safiyane duygularla eğer bir hata yapıyorsa inanın o saflığından dolayıdır. Buradaki öğrenciler gibi değildir. Bizimkiler anne babayı da sulu dereye susuz götürürler, getirirler hesabı. Ama orada olmaz o. Burada maalesef işte siz bir şey istersiniz annem izin veriyor der, anneyi aradığınız zaman haa hocam öyle yapmayın çocuk şey olsun. Bu okuldaki sağlık meslek veya meslek liselerinde üniversite ikinci planda. Hemen çocuğum KPSS ‘yi kazansın, devlette çalışsın olay bitiyor. Bu bağlamda hani çocuğun ders başarısından veya diploma başarısından daha çok KPSS’ de göstereceği başarı önemli.

3.b. Öğrencilerin ne gibi istekleri oluyor? Hangilerini yaptınız? Niçin?

Öğrencilerin beklentileri biraz daha farklı. Hocam şimdi okulu gördünüz. Bahçesi olmayan, olumsuzlukları sıralarsak 2003 yılında bu bina normalde Toplum sağlığı laboratuvarının binası. O dönemde açılacak bir yer olmadığı için hemen burası bulunmuş. Pata küte yapılmış. Bahçemiz yok, bilmem neyiz yok. Diyor öğrencilerimiz ama bende diyorum ki “Eğer burası olmasaydı o zaman hiçbiriniz hemşire olamayacaktınız”.

Öğrencilerin istekleri genellikle biz de sosyal alan ve aktiviteler içindir. Ders çalışma konusunda öğrencilerimizin en az fen lisesi kadar gayretleri var. Çünkü dersleri çok kolay olan dersler değil.

4. Okulunuzda bulunan idare ve öğretmenlerle iyi bir takım oluşturduğunuz düşünüyor musunuz?

4.a.(Cevap hayır ise) Problem nedir? Çözmek için neler yapmaktasınız?

(Cevap evet ise) İyi bir takım oluşturabilmek için neler yapıyorsunuz?

Ben 9 mayıs da göreve başladım. Mesela bir iş yeri veya okul ne olursa olsun bir zoraki yaptırımlar vardır. İşte idareci der öğretmen yapar. Bir de aile hayatı gibi her şeyi paylaşarak yapma vardır. Öğretmenlerimle kaynaştın mı diye soracak olursan. Branşımızda beden eğitimi olduğu için işte Mayıs ayında geldik. Oradan Haziranın sonuna kadar hafta da bir gün bütün öğretmenlerimizle voleybol maçı yaptık düzenli olarak. Bunun yanında son günlerde pikniklere gittik kahvaltı yaptık. İftarımızı yaptık. Bunlar nedir? Nasıl biz veliyi eğitimin içine çekelim savunuyorsak bir okul idarecisinin de kapıları açık olacak. Öğretmeni titreyerek değil de isteklerini çok rahat belirtecek. Bu soruyla ilgili öğretmenlerimizle görüşe bilirsiniz. Ben onların fikirlerini önemsiyorum. Değer veriyorum.

4.b. Takıma bütün öğretmenleri dahil edebiliyor musunuz?

Daha öncelardan takıma dahil olmayan öğretmenlerimiz varmış ama biz geldikten sonra bizim yaptığımız aktivitelere katılmayan arkadaşımız çıkmadı. Takım olmak burada monomod günlük işleri yaparak değil dışarıdaki sosyal şeylerle birbirimizi tanıyabiliriz.

Takım çalışmasına olumsuz bakanlar için neler yaparsınız?

5. Okulunuzda bulunan yönetici ve öğretmenler TKY faaliyetlerine gönüllü olarak katılır mı?

5.a. Bilgilendirmek için neler yaptınız?

5.b. Siz nasıl bilgilendiniz?

5.c. Kendinizi ne ölçüde bilgili hissediyorsunuz?

6. Yaşadığımız yüzyılda sürekli gelişim kavramı hayatımızdaki önemli kavramlar arasında yer almaktadır.Çalışanlarımız ve öğrencilerinizin gelişmesine ne gibi katkılar sunabiliyorsunuz?

Evet bulunuyorum.

6.a. Öğretmenlerinizin gelişimi için ne yaparsınız? Ne tür destekleriniz olur?

Gelişimle ilgili bir şeyler yapmaya çalışıyorum. Ama bu soru ciltlerce cevaplanabilecek bir soru. Öğretim ile ilgili kısmı zaten MEB sistemimizde yeterince yapılıyor zaten. Ama eğitimle ilgili kısım bir bakıyorsunuz MEB 'in amaçlarına bir sürü şey var. Şimdi genç kuşakta teknolojiyi kullanıyorlar, alanlarını iyi uyguluyorlar zaten KPSS' den de belli. Bu sınavı eğer aşırıya adam bu öğretmen donanımlı bir öğretmen zaten.

6.b. Kendinizin gelişimi için neler yaparsınız?

Araştırma yapmayı ve okumayı severim. Ben şunu savunuyorum. Herkes kendi alanıyla ilgili alan bilgisine hakim olmalı.

7. Okulunuzda Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları yapılırken sorunları tespit etmek amacıyla hangi çalışmaları yapmaktasınız?

7.a. Sorunları nasıl çözersiniz?

Ben buraya geldiğimde öncelikle genel bir çerçeveden baktım. Daha sonra bu okulda uzun yıllar çalışmış öğretmenlerimizden fikir aldım. Gördükleri sorunlar nedir? Diye sordum. Onlardan bilgi aldım. Hangi alanla ilgili ise bir alan taraması yaptım. Bunları aynı şekilde öğrencilerle de yaptım. Okulumuz nedir? Ne değildir? Buraya gelmekten memnunlar mı? Hizmetlisinden tutun da müdür başyardımcısına kadar sorduğunuz zaman. İşte ben bu okula faydalı olacağım. İşte ben bu okula iyi hizmet edeceğim diyorsa. Her idareci bunu yapmak zorunda

8. Kalite bir kurum için olmazsa olmaz kavramlardan birisidir. Kurumunuzda kaliteyi iyileştirmek için hangi yöntemleri kullanıyorsunuz?

8.a. Kaliteyi nasıl arttırmaya çalışırsınız?

Kaliteyle ilgili bazı alanlarda eskiden bir şeyler almak zordu. Şimdi ise bir şeyler almak çok kolay. Fiziki manada ihtiyacınız var. Bunu bildirdiğiniz de yazışmaları yaptığınızda birazcıkta takip ettiğinizde geliyor. Teknolojik anlamda bizim sıkıntımız yok. Ama ne var. Hazır bulunmuşluk bu öğrenciler içinde olsun, öğretmenler içinde olsun bir kere teknolojik olarak tam olması gerekir.

8.b. Göreve başladığınızdan beri ne tür kalite artırma çalışmaları yaptınız?

9. Kurumunuzda bir kurum kültürü olduğunu düşünüyor musunuz?

Şimdi sağlık meslek lisesi çok farklı bir alan olunca meslek dersi öğretmenleri arasında bir alan kültürü oluşmuş fazlasıyla. Ama geldiğimde kültür öğretmenleri neredeyse hiç yok gibiydi. Kurum kültürünü oluşturabilecek yıllar geçti mi evet geçti. 2003' den beri bu okul faaliyet vermekte. Geçen 11 yıl gibi bir süre var. Ama baktığımda bazen bu okulda kurum kültürü var diyebiliyorum. Nedir biri gitse dahi işler tıkır tıkır yürüyebiliyor. Nedir zaten kurum kültürü olan okullarda böyle olmaktadır.

9.a. Kurum kültürünü oluşturmak için sizce ne yapılmalıdır?

Eğer siz kurumda ben amirim deyip masanızda otursanız. Orda kimseye güler yüz göstermezseniz. Orada kurum kültürü öğretmeniyle de öğrencisiyle de oluşmaz. Bunun ortak paydası nedir? Bakın öğretmeniyle öğrencisiyle velisiyle idarecisiyle biz ortak payda olabiliyorsak orada kurum kültürü oluşur. Bunun % 80 sorumlusu idarecidir. Bunu yapmazsa idareci kurumda gruplar oluşur. Meslekçiler, kültürcüler gibi bir sürü grup oluşur. O zaman kurumda çözümden daha çok dedikodu oluyor.

10. Toplam Kalite Yönetimi uygulamasında karşılaşılan sorunlar nelerdir?

Geldiğim günden itibaren karşılaştığım çok fazla bir sorun yok. Ama okulla ilgili özellikle "okula geç kalma" gibi büyük bir sorunumuz vardı.

10.a. Bu sorunları çözmek için neler yaparsınız?

Bu sorunu çözmek için şöyle yaptık. Geç kalan öğrencilere ait bir kayıt çıkardık. Geç kalan öğrenciye" Yavrum evin nerede diye soruyorum?" bağlantı yolunda diyor. Oysa bağlantı yolunda oturan bir çocuk buraya yürüterek bile gelebilir. Şimdi bütün öğrenciler gelir gelmez. Nerede oturuyor, şu anki adreslerini güncelledik. Geç kalabilecek öğrencilere tolerans gösterdik ama diğer öğrencilere gerekeni uyguladık.

11. Nasıl bir yönetim anlayışınız var?

Genellikle arkadaşlarla paylaşarak, orta yolu bulmak. Zaten yöneticilik odur. Ne vardır. Bunu yaparken öğretmenlerin her dediği olayı değil. Ortada bir problem vardır. Yönetici bunu öğretmenlerine sorar. Fikirlerini alır, görüşlerini alır. Bunun sonucunda da bazen öğretmenleri verdiği fikirlerle uyuşmaya bilir. Yönetici bunu sorar ama bazı konularda öğretmenlerin dediğini uygulayabildiği gibi bazı konularda derki "Arkadaşlar siz böyle böyle dediniz ama ben de şöyle düşünüyorum". Onlara bu fikrini de söyleyerek kendi düşündüğünü uygular.

11. a. Öğretmenleri ve Müdür Yrd. Yönetime nasıl katarsınız?

Ders saatinden tutun ders programına kadar burada öğretmenlerimizin genelde onları madur etmeyecek biçimde planlama yapmak için zaten sormak zorundasın. Genelde orta yolu bularak.

4.Görüşme

1. Toplam Kalite Yönetimi kurumunuzda uygulanmakta mıdır?

TKY eskiden okullarda zorunlu olarak uygulanıyordu ama şu anda uygulanmamakta. Buna benzer şeyler uygulanıyor şu anda. Örneğin; stratejik plan gibi çalışmalar var. Aslında ismi değişiyor sadece yapılan şey aynı.

1.a. Bu kapsamda neler uygulanmaktadır?

2. Sizce TKY' nin farkı nedir?(Diğer yönetim uygulamalarından)

TKY özel sektörde çok iyi gidiyor. Okullarda onu uygulamak zor. Mesela şimdi okullarda ekstra bir örnek vereyim. Bununla ilgili daha öncelardan bir çalışmaya katıldığımda İstanbul da Mimar Sinan Üniversitesinin civarında bir tane ışık gerekiyordu. Bir arkadaş ekip kuruyor. 8-9 kişi bununla ilgili işte ben gittim dilekçe verdim, o gitti dilekçe verdi. Oraya en sonunda ışık koyuldu deniliyor. Fakat ben ona dedim ki ben TKY ile ilgili bir olayı yok eğer bir yere bir ışık gerekiyorsa giderim onu trafikçileri de gereken kişileri de ikna ederim. Kişisel çabalarımla da oraya o ışığı koydutturum. İşte TKY'de aynı yere vurursan, çözülmeyecek olan bir problemi çözeriz mantığı var. O zaman ben diyorum ki TKY demeyelim. O zaman bir demek

kuralım, ben de bir grubu arkama toplayayım. O dernek adına işleri yapayım. Şimdi TKY ile ilgili hani eğitim uzun bir süreç olduğu için eğitim veya öğretim uzun bir süreç olduğu için belki bunun sonuçlarını bir günde iki günde yapayız ama örneğin; bir mısır yetiştireceğiz. İşte köylüyü topladım. Köylüye üretiriyorsunuz, sizde tüccar konumundasınız. O zaman ne yaparsınız. Onları eğitirsin, onlara gerekli malzemeleri verisin. Orada ne yaparsın bugünkü rekoltenez 500 kg ise belki bunu üreticiyi bilinçlendirme ile destekleme ile ne yaparsınız bunu 750 kg çıkartırsınız. Bu orada uygulanabilecek bir şeydir. Kişisel bir şey değildir. Orada toplumsal işte. Bunu algılıyorum ben TKY deyince.

2.a. TKY sizce ne anlam ifade etmektedir?

3. Eğitim kurumlarında müşteriler veli ve öğrencilerdir. Veli ve öğrenci beklentilerini ne oranda dikkate alıyorsunuz?

Ben bu konuyu önemsiyorum. Bütün öğretmenler kurulu toplantısında 18. Yılımı çalışıyorum.

3.a. Velilerin ne gibi istekleri oluyor? Hangilerini yaptınız? Niçin?

Bir kere dün yurt dışından biriyle muhabbet ediyordum. Dikkatimi çeken bir kelime oldu. Hocam dedi: “Anneler, babalar çocuklarıyla ciddi manada ilgileniyorlar. Özellikle ilköğretim çağında. Ama aynı kültürde 18 yaşına geldiğinde aile, yavrum işte benim evimde kalacaksan kal kalacaksan şu kadar kira vereceksin, kalmayacaksan da hadi nerede kalacaksan bas git. Diyebilen bir kültür var. Bizim ülkemizde bir öğrenci başarılı ise arkasında anne, baba, iyi bir öğretmen vardır. Sadece çocukla ilgili eğer başarı sağlanıyorsa anne, baba ilgilenmiyorsa biz bunu istisna kabul ediyoruz. Onların mutlaka bir öğretmen desteği vardır. Eğer öğretmen, veli ve öğrenci yani bu üçgen olayı iyi olursa çocukta işin içinde olursa bu iş iyi yürüyor. Başarı elde ediliyor. Ama yürümese mümkünatı yok. Özellikle mesela çocuk bir davranış bozukluğu var. Siz ona bin defa söylemeniz de düzeltemeyen düzeltiliyor. Yapmıyor, düzeltmiyor kendini. Ama anneni babanı buraya çağıracağım dediğin işler değişiyor. Benim karşıma çıkmıştır: “Hocam benim kemiklerimi kır ama annemi, babamı buraya çağırma.” Uzun lafın kısısı bunu ben öğretmenlerimden istiyorum ve bu konuyu önemsiyorum. Ki velilerimiz de daha önceden bizim bu düzce’ de veli ziyaretleri vardı. Öğretmenlere büyük bir külfet gibi geliyordu ama aslında çok basit çözülebilir bir kısmı da vardı onun. İşte bir öğretmene resmi olarak muayyela adı konsa bizim öğretmenlerimiz her zaman fedakar. Bir yol parası tahsis edilse veya yanına bayan öğretmen arkadaş yalnız değil de iki, üç öğretmen arkadaş görevlendirilip gidilse keşke bunlar yapılsa. Güzel çalışmalar ve bunu fazlasıyla önemsiyorum. Veli işin içinde olursa öğrenci başarılı oluyor. Veli işin içinde olmazsa öğrenci başarısız oluyor.

Velilerimizin bizden ne gibi beklentileri var derken. Bakın bazı yıllar eğitim ön plana daha çok çıkar. 2-3 yıldan beri şu serbest kıyafet olayı. Veli çıkar çocuğuna bunu anlatamaz. Aman hocam siz uygulayıcısı olun bu işin. Çocuğum tek tipler olsun. Biz onu ikna edemiyoruz. Bunun gibi farklı şeyleri var. Bakın az önce dedim ya mesela daha öncelardan yaşadığım bir olay. Okulun önünde bekliyorum. Velinin bir tanesi çocuğunu bıraktı. Bu okulda değil farklı bir okuldu. Çekti gidiyor. Ben arkadan ısıklık öttürdüm falan durdutturdum. Dedim ki “Beyefendi, siz çocuğunuzu nereye bıraktınız. Okula bıraktım dedi. Dedim kusura bakmayın ama çocuğunuzun elinde ne kitap var, ne bir defter var, ne bir çanta var. Ben sokağa bıraktığımızı zannettim. Dedim. Şimdi bu nedir? Ben şuna inanan bir insanım parasız olan şeyi bizim toplumumuz değersiz olarak kabul ediyor. Ben bu telefonu size versem bu sizin için değerlidir. Ama şu telefona karşılık 1 lira para alsam değerlidir. Veliye de bunu dedim. Devletimiz iyi niyetle size kitapları göndermiş. Benim babam ilkokul mezunu bile değildi ama arada bir derdi ki “oğlum gel ya şu kitaplarını bir kontrol edeyim. Defterlerini bir kontrol edeyim”. Şimdi veli bu kadar sorumsuz olursa inanın onun altındaki problemde velilerden kaynaklanıyor. Bu kadar habersizler. İşte diyorum ya veli şimdi siz daha iyi görüyorsunuz o olayı yığılca’ daki insan veya Yığılca daki öğrenci safiyane duygularla eğer bir hata yapıyorsa inanın o saflığından dolayıdır. Buradaki öğrenciler gibi değildir. Bizimkiler anne babayı da sulu dereye susuz götürürler, getirirler hesabı. Ama orada olmaz o. Burada maalesef işte siz bir şey istersiniz annem izin veriyor der, anneyi aradığınız zaman haa hocam öyle yapmayın çocuk şey olsun. Bu okuldaki sağlık meslek veya meslek liselerinde üniversite ikinci planda. Hemen çocuğum KPSS ‘yi kazansın, devlette çalışsın olay bitiyor. Bu bağlamda hani çocuğum ders başarısından veya diploma başarısından daha çok KPSS’ de göstereceği başarı önemli.

3.b. Öğrencilerin ne gibi istekleri oluyor? Hangilerini yaptınız? Niçin?

Öğrencilerin beklentileri biraz daha farklı. Hocam şimdi okulu gördünüz. Bahçesi olmayan, olumsuzlukları sıralarsak 2003 yılında bu bina normalde Toplum sağlığı laboratuvarının binası. O dönemde açılacak bir yer olmadığı için hemen burası bulunmuş. Pata küte yapılmış. Bahçemiz yok, bilmem neyiz yok. Diyor öğrencilerimiz ama bende diyorum ki “Eğer burası olmasaydı o zaman hiçbiriniz hemşire olamayacaktınız”.

Öğrencilerin istekleri genellikle biz de sosyal alan ve aktiviteler içindir. Ders çalışma konusunda öğrencilerimizin en az fen lisesi kadar gayretleri var. Çünkü dersleri çok kolay olan dersler değil.

4. Okulunuzda bulunan idare ve öğretmenlerle iyi bir takım oluşturduğunuz düşünüyor musunuz?

4.a.(Cevap hayır ise) Problem nedir? Çözmek için neler yapmaktasınız?

(Cevap evet ise) İyi bir takım oluşturabilmek için neler yapıyorsunuz?

Ben 9 Mayıs da göreve başladım. Mesela bir iş yeri veya okul ne olursa olsun bir zoraki yaptırımlar vardır. İşte idareci der öğretmen yapar. Bir de aile hayatı gibi her şeyi paylaşarak yapma vardır. Öğretmenlerimle kaynaştın mı diye soracak olursan. Branşımızda beden eğitimi olduğu için işte Mayıs ayında geldik. Oradan Haziranın sonuna kadar hafta da bir gün bütün öğretmenlerimizle voleybol maçı yaptık düzenli olarak. Bunun yanında son günlerde pikniklere gittik kahvaltı yaptık. İftarımızı yaptık. Bunlar nedir? Nasıl biz veliyi eğitimin içine çekelim savunuyorsak bir okul idaresinin de kapıları açık olacak. Öğretmeni titreyerek değil de isteklerini çok rahat belirtecek. Bu soruyla ilgili öğretmenlerimizle görüşe bilirsiniz. Ben onların fikirlerini önemsiyorum. Değer veriyorum.

4.b. Takıma bütün öğretmenleri dahil edebiliyor musunuz?

Daha öncelardan takıma dahil olmayan öğretmenlerimiz varmış ama biz geldikten sonra bizim yaptığımız aktivitelere katılmayan arkadaşımız çıkmadı. Takım olmak burada monomod günlük işleri yaparak değil dışarıdaki sosyal şeylerle birbirimizi tanıyabiliriz.

Takım çalışmasına olumsuz bakanlar için neler yaparsınız?

5. Okulunuzda bulunan yönetici ve öğretmenler TKY faaliyetlerine gönüllü olarak katılır mı?

5.a. Bilgilendirmek için neler yaptınız?

5.b. Siz nasıl bilgilendiniz?

5.c. Kendinizi ne ölçüde bilgili hissediyorsunuz?

6. Yaşadığımız yüzyılda sürekli gelişim kavramı hayatımızdaki önemli kavramlar arasında yer almaktadır. Çalışanlarımızın ve öğrencilerinizin gelişmesine ne gibi katkılar sunabiliyorsunuz?

Evet bulunuyorum.

6.a. Öğretmenlerinizin gelişimi için ne yaparsınız? Ne tür destekleriniz olur?

Gelişimle ilgili bir şeyler yapmaya çalışıyorum. Ama bu soru ciltlerce cevaplanabilecek bir soru. Öğretim ile ilgili kısmı zaten MEB sistemimizde yeterince yapılıyor zaten. Ama eğitimle ilgili kısım bir bakıyorsunuz MEB 'in amaçlarına bir sürü şey var. Şimdi genç kuşakta teknolojiyi kullanıyorlar, alanlarını iyi uyguluyorlar zaten KPSS' den de belli. Bu sınavı eğer aşırıya adam bu öğretmen donanımlı bir öğretmen zaten.

6.b. Kendinizin gelişimi için neler yaparsınız?

Araştırma yapmayı ve okumayı severim. Ben şunu savunuyorum. Herkes kendi alanıyla ilgili alan bilgisine hakim olmalı.

7. Okulunuzda Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarını yaparken sorunları tespit etmek amacıyla hangi çalışmaları yapmaktasınız?

7.a. Sorunları nasıl çözersiniz?

Ben buraya geldiğimde öncelikle genel bir çerçeveden baktım. Daha sonra bu okulda uzun yıllar çalışmış öğretmenlerimizden fikir aldım. Gördükleri sorunlar nedir? Diye sordum. Onlardan bilgi aldım. Hangi alanla ilgili ise bir alan taraması yaptım. Bunları aynı şekilde öğrencilerle de yaptım. Okulumuz nedir? Ne değildir? Buraya gelmekten memnunlar mı? Hizmetlisinden tutun da müdür başyardımcısına kadar sorduğunuz zaman. İşte ben bu okula faydalı olacağım. İşte ben bu okula iyi hizmet edeceğim diyorsa. Her idareci bunu yapmak zorunda

8. Kalite bir kurum için olmazsa olmaz kavramlardan birisidir. Kurumunuzda kaliteyi iyileştirmek için hangi yöntemleri kullanıyorsunuz?

8.a. Kaliteyi nasıl arttırmaya çalışırsınız?

Kaliteyle ilgili bazı alanlarda eskiden bir şeyler almak zordu. Şimdi ise bir şeyler almak çok kolay. Fiziki manada ihtiyacınız var. Bunu bildirdiğiniz de yazışmaları yaptığımızda birazcıkta takip ettiğinizde geliyor. Teknolojik anlamda bizim sıkıntımız yok. Ama ne var. Hazır bulunmuşluk bu öğrenciler içinde olsun, öğretmenler içinde olsun bir kere teknolojik olarak tam olması gerekir.

8.b. Göreve başladığınızdan beri ne tür kalite artırma çalışmaları yaptınız?

9. Kurumunuzda bir kurum kültürü olduğunu düşünüyor musunuz?

Şimdi sağlık meslek lisesi çok farklı bir alan olunca meslek dersi öğretmenleri arasında bir alan kültürü oluşmuş fazlasıyla. Ama geldiğimde kültür öğretmenleri neredeyse hiç yok gibiydi. Kurum kültürünü oluşturabilecek yıllar geçti mi evet geçti. 2003' den beri bu okul faaliyet vermekte. Geçen 11 yıl gibi bir süre var. Ama baktığımda bazen bu okulda kurum kültürü var diyebiliyorum. Nedir biri gitse dahi işler tıkır tıkır yürüyebiliyor. Nedir zaten kurum kültürü olan okullarda böyle olmaktadır.

9.a. Kurum kültürünü oluşturmak için sizce ne yapılmalıdır?

Eğer siz kurumda ben amirim deyip masanızda otursanız. Orda kimseye güler yüz göstermezseniz. Orada kurum kültürü öğretmeniyle de öğrencisiyle de oluşmaz. Bunun ortak paydası nedir? Bakın öğretmeniyle öğrencisiyle velisiyle idareciyle biz ortak payda olabiliyorsak orada kurum kültürü oluşur. Bunun % 80 sorumlusu idarecidir. Bunu yapmazsa idareci kurumda gruplar oluşur. Meslekçiler, kültürcüler gibi bir sürü grup oluşur. O zaman kurumda çözümden daha çok dedikodu oluyor.

10. Toplam Kalite Yönetimi uygulamasında karşılaşılan sorunlar nelerdir?

Geldiğim günden itibaren karşılaştığım çok fazla bir sorun yok. Ama okulla ilgili özellikle "okula geç kalma" gibi büyük bir sorunumuz vardı.

10.a. Bu sorunları çözmek için neler yaparsınız?

Bu sorunu çözmek için şöyle yaptık. Geç kalan öğrencilere ait bir kayıt çıkardık. Geç kalan öğrenciye" Yavrum evin nerede diye soruyorum?" bağlantı yolunda diyor. Oysa bağlantı yolunda oturan bir çocuk buraya yürüyerek bile gelebilir. Şimdi bütün öğrenciler gelir gelmez. Nerede oturuyor, şu anki adreslerini güncelledik. Geç kalabilecek öğrencilere tolerans gösterdik ama diğer öğrencilere gerekeni uyguladık.

11. Nasıl bir yönetim anlayışınız var?

Genellikle arkadaşlarla paylaşarak, orta yolu bulmak. Zaten yöneticilik odur. Ne vardır. Bunu yaparken öğretmenlerin her dediği olayı değil. Ortada bir problem vardır. Yönetici bunu öğretmenlerine sorar. Fikirlerini alır, görüşlerini alır. Bunun sonucunda da bazen öğretmenleri verdiği fikirlerle uyuşmaya bilir. Yönetici bunu sorar ama bazı konularda öğretmenlerin dediğini uygulayabildiği gibi bazı konularda derki "Arkadaşlar siz böyle böyle dediniz ama ben de şöyle düşünüyorum". Onlara bu fikrini de söyleyerek kendi düşündüğünü uygular.

11. a. Öğretmenleri ve Müdür Yrd. Yönetime nasıl katarsınız?

Ders saatinden tutun ders programına kadar burada öğretmenlerimizin genelde onları madur etmeyecek biçimde planlama yapmak için zaten sormak zorundasın. Genelde orta yolu bularak

5. Görüşme

1. Toplam Kalite Yönetimi kurumunuzda uygulanmakta mıdır?

Evet

1.a. Bu kapsamda neler uygulanmaktadır?

Hadisenin iki tane boyutu var. Şimdi birincisi şu zaten çalışan bir kurumda TKY' nin kendiliğinden devam eden bir yansıması var. İkincisi de gelen kişiye TKY uygulamalarıyla alakalı ne yaptınız diye sorulduğunda gösterebilmek için evrak boyutu var. Ben bu okulda her ikisini de yürütmeye çalışıyorum. Bu işte oldukça mahir olan bir öğretmenimiz var. Evrak işini daha ziyade biz ona bırakmıştık. O takvimi işletiyordu. Mart ayında bir sonraki yılın görevlendirmelerini vs. onlar yapıyordu. Yetkililere bilgiler veriliyordu. O planlama dahilinde de okulumuzda yapmamız gereken şeyler nelerse stratejik eylem planıyla da örtüşecek şekilde yapıyoruz. Mesela bu toplam kalite anlamında koyduğumuz hedefler vardı. Hatta sana entresan bir şey söyleyeyim. Öyle bir tevafuk olmuştu. Ben gitmeden önceki stratejik eylem planına konulan maddeler, ben plana falan da bakmadım. Bakacak zamanım da yoktu zaten kaç sayfalık bir plan. Ama biz o şeyleri yaptık ve sonradan TKY deki arkadaşlar “ya hocam biz bunları aslında işte eylem planına koymuştuk. Ne güzel öyle denk geldi” demişlerdi. Mesela benim aklıma ilk gelen okulun çeşmesi yoktu bahçede. Çocuklar ya kantinden para verip alıyorlardı. Ya da lavaboya gidip oradan içiyorlardı. Sen de şahit olmuşsun. Çeşmelerden numune alınırken musluğu yakarlar. Eğer onu dezenfekte etmezlerse alınmış numunenin bir değeri olmaz. Haliyle öyle bir hemen çeşme yaptırmıştık. Hatta ben şunu demiştim. Bir hayır sahibi bulabilsek de yapsa diye. Bir öğretmen arkadaşımız dedi ki hocam ben yaptırırım. Öğretmen arkadaşımız yaptırdı. Sınıf sayısı çok azdı. Bu da eğitim-öğretimi olumsuz anlamda etkiliyordu. Sınıf sayısını sınıfları bölerek arttırdık. Mesela yemekhanemiz yoktu. Bu ciddi bir sıkıntıydı. Bodrum katı değiştirerek yemekhane yaptık. Yine bir mekan kazanmak anlamında bodrum katı ikiye bölerek bir asma kat yaptık. Bir de üniversiteye yönelik hedefimiz vardı. O anlamda da okulda kurslar açıyoruz. Son sınıftaki bütün öğrencilerin evlerine gittik. Böylece üç yıl içinde üniversiteye yerleştirme oranı % bilmem kaç bin arttı. Yani hep bir kişi kazanıyormuş. Benim geldiğim birinci sene 4 kişi , ondan sonraki sene 12 kişi , bu sene 17 kişi böyle hep yükselerek devam etti. Yani biz ticaret meslek lisesinde toplam kaliteyi hep uygulama olarak, hem de evrak boyutunda yapıldı.

2. Sizce TKY' nin farkı nedir?(Diğer yönetim uygulamalarından)

TKY' nin farkı : TKY Milli eğitim bakanlığında ki gibi değil. Olması gerektiği uygulanırsa TKY gerçektende kurumları bir tık belki birkaç tık yukarı çıkarabilir bir uygulama. Bu anlamda benim aklıma şey geliyor. Güzel bir örnek sağlık bakanlığında var. Sağlık bakanlığı şöyle bir şey yapıyor. Yada önce biz de ne yapıyor. Bizde konuya önem veren bir yetkili geliyor bakanlığa. O yetkili sayesinde okullar yazılar yazılıyor ve TKY konusunda seminerler düzenleniyor, başka şeyler oluyor vs. ama o yetkili gidiyor işte değişiklikler olunca başka gelenlerde TKY' ye önem vermeyince TKY öylece kalıyor. Okul müdürleri ve öğretmenler de hadisenin böyle olduğunu bildikleri için gelen her yazıda TKY uygulamalarıyla alakalı gelen her yazıda nasıl olsa bu bir geçici süreçtir. Biz bu süreci atlatalım arkasından bir şey gelmeyecektir diye bakıyorlar. Eğer böyle olmazsa sağlık bakanlığındaki gibi. Sağlık bakanlığında şöyle bir şey var. Önce toplam kalite denetimi konusunda her hastanenin kendi kurduğu bir denetleme birimi var. Bunlar aylık rutin olarak geziyorlar. Ellerinde de bakanlık tarafından gönderilen listeler var. Yani şu yapılmış mı yapılmamış mı? Şu var mı yok mu? Şu tamam mı eksik mi diye. Sonra 6 ayda bir de yanlış bilmiyorsam illerde oluşturulan toplam kalite denetleme ekipleri bütün hastaneleri geziyor. Ve ona göre puan veriliyor. Ve bildiğim kadarıyla hastanelerdeki personelin aldığı döner sermaye bu denetlemelerle alakalı olarak yükseliyor yada düşüyor. Milli eğitim bakanlığı da eğer böyle bir sistem getirirse mesela dosya ve evrak konusunda olması gerekenler şunlar işte tamamlamayan okullara şu puan eksik olana şu puan . mesela üniversiteye öğrenci yerleştirme konusunda hedef şu, şunlar olmalı. Yapanlara şu puan yapmayanlara şu puan. Fiziki imkanlar konusunda işte vs. toplam kalite alanına girebilecek her konuyla alakalı böyle bir uygulama getirilirse toplam kalite anlayışı diğer yönetim anlayışlarından çok daha verimli oluyor. Çok daha etkili oluyor. Ama henüz milli eğitim bakanlığında bunun felsefesi kavranmış değil.

2.a. TKY sizce ne anlam ifade etmektedir?

3. Eğitim kurumlarında müşteriler veli ve öğrencilerdir. Veli ve öğrenci beklentilerini ne oranda dikkate alıyorsunuz?

Veli ve öğrencilerin beklentilerini ben çerçeveye olarak görüp dikkate alıyorum. Yani ne diyelim ana çizgi ana hat olarak dikkate alıyorum. Bu ne demektir. Çocukları hayata hazırlamak, iyi bir insan olarak yetiştirmek bir de iyi bir okul kazanmalarını sağlamak.şimdi benim hareket noktam bu üçü. Bu üçüne itiraz eden hiçbir öğrenci yada veli yoktur. Ama buna ulaşmak için çabalarken yaptığınız uygulamalardan dolayı rahatsızlık duyan öğrenci ve veli vardır. Mesela sigara içen bir öğrenci ceza alır. Ne veli ne de öğrenci böyle bir konudan dolayı ceza almak istemez. Okulda kaçan öğrenci ceza alır ne veli ne de öğrenci yine böyle bir uygulamada ceza almak istemezler. Yine sınıf tekrarına kalmak . dersinde başarılı olamayan öğrenci sınıf tekrarına kalır. Ama veliye bir hak versen hiçbirisi ya hocam bu bir sene daha okusun da akıllansın demez. Hocam ben çocukla konuştum. Önümüzdeki sene çok çalışacakmış sınıf geçsin der. O yüzden bu aradaki beklentileri ya da dilekleri ben kale almam. Benim içinde çok bir şey ifade etmezler. Başlangıcımız da dediğim gibi ben onların hep o giriş ve çıkış kısımlarındaki beklentilerini dikkate alırım. Ama aradaki şeylerde olmaz. Hocam bizim çocuk uzun saçı seviyor, uzun saçlı gelsin olmaz. Hocam bizim çocuk her gün okula geç kalıyormuş da ona bir şey demeyin olmaz. Yani aradaki o tali istekler bizim için yok hükümlü. Sadece ana amaca, ana hedefe ulaşma konusundaki velilerin sözlü beyanları olmasa da öyle bir istekleri olduğunu biliyorum. Onu gerçekleştirmeye çalışıyorum. O anlamda velilerin ve öğrencilerin beklentileri ve istekleri bizim için çok ama çok önemli.

3.a. Velilerin ne gibi istekleri oluyor? Hangilerini yaptınız? Niçin?

3.b. Öğrencilerin ne gibi istekleri oluyor? Hangilerini yaptınız? Niçin?

4. Okulunuzda bulunan idare ve öğretmenlerle iyi bir takım oluşturduğunuzu düşünüyor musunuz?

Evet iyi bir takım olduğumuzu düşünüyorum. Sadece okul içinde değil. Okul dışında da sürekli bir aradayız. Mesela her Çarşamba günü biz halı saha da maç yaparız. Belirli aralıklarla yemek programları yaparız. Dışarıda da çok sık görüşürüz.

4.a.(Cevap hayır ise) Problem nedir? Çözmek için neler yapmaktasınız?

(Cevap evet ise) İyi bir takım oluşturabilmek için neler yapıyorsunuz?

Birincisi iyi niyetli olmak lazım. İkincisi adil ve tutarlı olmak lazım. Üçüncüsü de herkese eşit yaklaşmak lazım.

4.b. Takıma bütün öğretmenleri dahil edebiliyor musunuz?

Gönül istiyor ki bütün öğretmenleri dahil edelim ama tüm çabalarımıza rağmen her okulda mutlaka karşıma öyle birileri çıkmıştır. Tüm çabalarımıza rağmen takımın içinde yer almak istemeyen bir kişi, iki kişi ama mutlaka birileri olur. O birileri bir müddet sonra rahatsız olur gider 3-5 sene belki öyle birisi gelmez ama yine mutlaka birileri olur ki bir öğretmenimiz var mesela burada geçen seneki deneme sınavlarında kendi derslerinden önce kopya çekilmesine müsaade etmiş sonra kendisi kopya verdi. Şimdi bu kişi zaten psikolojik sıkıntıları olan birisi onu kazanmak için ben işin açıkçası çok uğraştım ama kazanılacak birisi değil. En azından benim bilgim, becerim onu kazanmaya yetmiyor. O yüzden hani herkesi buna dahil ederim diye iddialı bir cümle kuramam.

Takım çalışmasına olumsuz bakanlar için neler yaparsınız?

5. Okulunuzda bulunan yönetici ve öğretmenler TKY faaliyetlerine gönüllü olarak katılır mı?

Gönüllü olarak resmi kısma çok gönüllü olarak katılmazlar. Ama uygulama kısımlarında onun adı zaten konmamıştır. TKY'dir vs. falan diye onlara gönüllü olarak katılırlar. Okulun kalitesini yükseltme anlamındadır. Biraz önce söyledim ya yani öğretmenimiz dedi ki çeşmeyi ben yaptırırım. O sınıflar bölünürken falan şu sınıfı bölelim diyosun. Müdür başyardımcısı geliyor hocam tamam ben onu hallederim diyor. İşte gidiyor malzeme alıyor geliyor. Usta getiriyor. Herkes yapabileceği elinden geleni yapıyor ama tabi onlara bunları evrağa dökün falan desen o işi çok yapmıyorlar. Evrak konusunda gönüllü birini bulmak lazım.

5.a. Bilgilendirmek için neler yaptınız?

5.b. Siz nasıl bilgilendiniz?

5.c. Kendinizi ne ölçüde bilgili hissediyorsunuz?

6. Yaşadığımız yüzyılda sürekli gelişim kavramı hayatımızdaki önemli kavramlar arasında yer almaktadır. Çalışanlarınızın ve öğrencilerinizin gelişmesine ne gibi katkılar sunabiliyorsunuz?

Mesela öğrenciler anlamında değişen şartlarla beraber ön plana çıkan meslekler konusunda bilgilendirmeler yapıyoruz. Öğretmenlerin hizmetiçi eğitim seminerlerine katılması konusunda tavsiyelerde bulunuyoruz. Yüksek lisans konusunda hep tavsiyelerimiz olmuştur. Yani benim için donanımlı bir öğretmen çok çok değerlidir. Bilgisizi öğretmenle bir arada kullanmak istemiyorum ama az bilen, az okuyan öğretmenler her zaman sıkıntılıdır.

6.a. Öğretmenlerinizin gelişimi için ne yaparsınız? Ne tür destekleriniz olur?

6.b. Kendinizin gelişimi için neler yaparsınız?

Okurum, sosyal faaliyetlere yurtiçi yurtdışı katılırim.

7. Okulunuzda Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları yapılırken sorunları tespit etmek amacıyla hangi çalışmaları yapmaktasınız? İstişare yoluyla yani mesela çeşme fikri diyelim ki benden çıkmıştır. Ama öğretmenlerimiz mesela hocam duvarların üzerine şekil çizsek olur mu? Gibi bir teklifle geldiler. Ben de çok beğendim. İstişare ettik. Ben genellikle her çalıştığım okulda bir istişare kurulu oluşturuyorum. Zaman zaman bir araya gelerek ekşimiz nedir, ne yapabiliriz, nelere ihtiyacımız var , neler daha elzem diye konuşuyoruz.

7.a. Sorunları nasıl çözersiniz?

8. Kalite bir kurum için olmazsa olmaz kavramlardan birisidir. Kurumunuzda kaliteyi iyileştirmek için hangi yöntemleri kullanıyorsunuz?

8.a. Kaliteyi nasıl arttırmaya çalışırsınız?

Daha donanımlı insanlar, daha kaliteli malzeme, hedeflerin daha büyük olması bizim kalitemizi yükseltir.

8.b. Göreve başladığınızdan beri ne tür kalite artırma çalışmaları yaptınız?

9. Kurumunuzda bir kurum kültürü olduğunu düşünüyor musunuz?

Evet kesinlikle düşünüyorum. Hem de çok güzel bir kültür var.

9.a. Kurum kültürünü oluşturmak için sizce ne yapılmalıdır?

Kurumdaki insanları ikna edilmelidir. Emredici değil de uygulayıcı olarak hareket edilmelidir. Mesela ben ilk ev ziyaretleri yapalım dediğim de şöyle tepkiler geldi. Madde 1: hocam ben yararına inanmıyorum. Madde 2: ben gelmek istemiyorum. Madde 3: daha önce valilik yapmıştı ben valinin emriyle bir yere gitmem. Gibi tepkiler oluştu. Ama ben arkadaşlara valinin bu kampanyasından çok çok önceleri 2004-2005 den itibaren Akçakoca da ilk bu işi benim başlattığımı, çok büyük faydalarını gördüğümü söyledim. Akabinde arkadaşlar ben gideceğim isterseniz gelin isterseniz gelmeyin dedim. Ben gitmeye başladığımda bir kişi, iki kişiyle gidiyorduk. Geçen sene en uzak köylere bile iki arabayla gittik. Biz 4 kişi, 5 kişi olunca bir araba ayarlıyoruz. Tam çıkacağız başka arkadaşlar hocam biz de geliyoruz diyorlar ikinci araba ortaya çıkıyor. Biz o engelleri samimiyetle aştık. Samimi olduğumuzu gösterdik. O iş emret-yap şeklin de değil de ben de sizinle beraberim, ben de sizle beraber yapacağım. Şeklinde bir anlayış getirdik. Haliyle de o sıkıntılar aşıldı.

10. Toplam Kalite Yönetimi uygulamasında karşılaşılan sorunlar nelerdir?

En büyük sorun bakanlığın bu konuda süreklilik arz etmemesi. Bu boşluk önce müdüre yansıyor. Müdürdün de alttakilere sirayet ediyor. Tabi bu hani süreklilik beraberinde inandırıcılığı da ortadan kaldırıyor. Bir de toplam kaliteyle alakalı herkes ne anlıyorsa onu yapıyor. Biraz önce verdiğim örnekte olduğu gibi sağlık bakanlığının yaptığı uygulama örnek alınsın. Bu okulda olması gerekenlerle olmaması gerekenler şunlar şunlar şunlardır. İşte 10 madde 20 madde 30 madde her neyse onları önce okul içersinde yada ilçe milli eğitim içersinde akabinde de il milli eğitimin denetimcileri denetlesin toplam kaliteyle alakalı hiçbir sıkıntı olmaz. Yani tamamen uygulanır. Tamamen verimli olur. Çok da güzel neticeler elde edilir.

10.a. Bu sorunları çözmek için neler yaparsınız?

11. Nasıl bir yönetim anlayışınız var?

Onlarında görüşünü alırım.

11. a. Öğretmenleri ve Müdür Yrd. Yönetime nasıl katarsınız?

Onlara da sorumluluk veririm.

6. Görüşme

1. Toplam Kalite Yönetimi kurumunuzda uygulanmakta mıdır?

Kısmen uygulanmaktadır diyebiliriz.

1.a. Bu kapsamda neler uygulanmaktadır?

Öğrenciye yönelik anketler yapıyoruz. Swot analizi özellikle fırsatlar ve tehditler unsuru üzerinde çok fazla duruyoruz. bunların değerlendirmesini yapıyoruz. Dönemlik olarak bu işlemler yapılarak il milli eğitimin arge birimine veriyoruz.

2. Sizce TKY' nin farkı nedir?(Diğer yönetim uygulamalarından)

TKY' nin tüm okuldaki öğrenci, öğretmen, veliler hepsi işin içine girdiğinde okuldaki kaliteyi uygulanabilirlik ölçüsünde başara ulaşabileceğini düşünüyorum. sadece idari boyutu falan değil de hepsi işin içinde genel kattığı için kurum bünyesinde başarı olur.

2.a. TKY sizce ne anlam ifade etmektedir?

Hedefe imkanlar ölçüsünde ulaşmadır. Artı kazanma, ivme kazanma olarak ifade edebiliriz.

3. Eğitim kurumlarında müşteriler veli ve öğrencilerdir. Veli ve öğrenci beklentilerini ne oranda dikkate alıyorsunuz?

Onların isteklerini tabii ki dikkate alıyoruz. Ama tabii ki bu okulun imkanlarına göre değişir. Her okul tabii ki bunu farklı farklı değerlendirmeye alacaktır. Beklentilerine cevap vermeye çalışıyoruz.

3.a. Velilerin ne gibi istekleri oluyor? Hangilerini yaptınız? Niçin?

Daha çok öğrencileriyle ilgili, okuldaki durumlarıyla ilgili bilgilendirme amaçlı bizden istekleri oluyor. Öğrencileriyle ilgili eksiklikleri, mesela taşıma ile ilgili eksiklikleri bize dile getiriyorlar. Devamsızlık meseleleriyle ilgili, ders durumlarında başarıyı artırıcı unsurlar neler olabilir bunlarla ilgili, sosyal faaliyetlere öğrencinin katılımıyla ilgili bilgi almak istiyorlar. Bizde o konularla ilgili bilgilendiriyoruz. Genelde başarıyı artırıcı unsurlarla ilgili istekleri yerine getirmeye çalışıyoruz. En azından burada çocuğun durumuyla ilgili net bir şekilde bizden bilgi alabiliyorlar. Bunun dışında dediğim gibi meslek liselerinde sosyal faaliyetler ön planda oluyor. İsteğe bulunan velimiz genellikle çok az oluyor zaten. Olanları da yerine getirmeye çalışıyoruz. Fiziksel donanım ile ilgili daha çok sıkıntılarımız oluyor. Bunları da bakanlığımızın yardımıyla, okul aile birliğinin yardımıyla belli şekilde yapmaya çalışıyoruz.

3.b. Öğrencilerin ne gibi istekleri oluyor? Hangilerini yaptınız? Niçin?

Öğrencilerin istekleri çok oluyor. Çok fazla rahat olmak istiyorlar. Belli zamanlarda dışarı çıkmak istiyorlar. Kantin ihtiyaçlarının çok fazla karşılanmasını istiyorlar. Okulda belli disiplin olaylarından rahatsız olan öğrencilerimiz oluyor. Onlar daha serbest olmak istiyorlar. Velilerle iş birliği yapmamızı istemiyorlar.

4. Okulunuzda bulunan idare ve öğretmenlerle iyi bir takım oluşturduğunuz düşünüyor musunuz?

Meslek liselerinde kültürcü öğretmen, meslekçi öğretmen anlayışı var. Ama yine de okul bünyesinde bu birliği sağlamaya çalışıyoruz. Nasıl belli etkinlikler, sene sonlarında piknikler. Tabi katılım bazen düşük oluyor. Bazen yüksek oluyor.

4.a.(Cevap hayır ise) Problem nedir? Çözmek için neler yapmaktasınız?

(Cevap evet ise) İyi bir takım oluşturabilmek için neler yapıyorsunuz?

4.b. Takıma bütün öğretmenleri dahil edebiliyor musunuz?

Kısmen. Yani bütün öğretmenleri dahil edemiyoruz.

Takım çalışmasına olumsuz bakanlar için neler yaparsınız?

Şimdi öğretmenlerin bu konuyla ilgili mesela burada kaliteyi arttırmayla ilgili en büyük şey bazı durumların kronik hale gelmesi. Okullarda kronik hale gelen meseleler öğretmenleri bezdiriyor diyebiliriz. Yani bu iş aşılamayacak . mesela bu TKY olayını öğretmenler gereksiz görüyor. Bu da onları teşvik etmemizi engelliyor.

5. Okulunuzda bulunan yönetici ve öğretmenler TKY faaliyetlerine gönüllü olarak katılır mı?

Gönüllü olarak katılmıyorlar.

5.a. Bilgilendirmek için neler yaptınız?

Bilgilendirme amaçlı yapıyoruz. Ama an baştan itibaren bürokratik olarak bunu isteme amaçları ve sonuçta bilgiye ulaşma da üstün bir destek alamadığımız için, sonuca ulaşma da sıkıntılar olduğu için bilgilendirsek dahi onları teşvik edemiyoruz.

5.b. Siz nasıl bilgilendiniz?

TKY ile ilgili daha önce her ay, yılda 3-4 kez yapılan seminerler vardı. Daha önce bu seminerlere katıldım. TKY'nin nasıl yapılacağı ile ilgili ne yapılacağı ile ilgili, hangi sırayla yapılması ile ilgili bilgilendim.

5.c. Kendinizi ne ölçüde bilgili hissediyorsunuz?

Bu bilgilerim sonucu okulun TKY sorumlusu olmak istedim.

6. Yaşadığımız yüzyılda sürekli gelişim kavramı hayatımızdaki önemli kavramlar arasında yer almaktadır. Çalışanlarımızın ve öğrencilerimizin gelişmesine ne gibi katkılar sunabiliyorsunuz?

Öğrencilerimiz genelde şuan da bizden bir adım önde gidiyorlar. Bunun hepimizde farkındayız. Bilgi teknoloji çağında yaşadığımız için teknolojiyi iyi kullanıyorlar diyebiliriz. Ama sadece teknoloji açısından. Bağımlılığı değil. İnterneti çok iyi kullanıyorlar ama bunu meslek hayatlarına aktaramıyorlar. Yani hep tek yönlü kullanıyorlar. Tabi okul meslek lisesi olduğu için özellikle bilgisayar üzerinde yapılan teknolojik açıdan donanım açısından iyi diyebiliriz. Verilmesi gereken şeyleri eğer öğrencinin hazır bulunuşluluk düzeyi iyi olduğu müddetçe biz verebiliyoruz.

6.a. Öğretmenlerinizin gelişimi için ne yaparsınız? Ne tür destekleriniz olur?

6.b. Kendinizin gelişimi için neler yaparsınız?

Öncelikle işim açısından idari olarak yönetmelikleri takip ederim. Birey olarak gündemi takip ederim. Teknolojiyi iyi kullanma, yakın zamanda bu akıllı tahtaların kurulması , öğrenciye bilgilerin oradan aktarılması , örnekleri ve görselleri ders itibari ile daha da çeşitlendirebilme amaçlı. Her şeye açığım diyebilirim.

7. Okulunuzda Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları yapılırken sorunları tespit etmek amacıyla hangi çalışmaları yapmaktasınız?

Genelde öğrenci, öğretmen ve çalışanlarla ilgili, idareyle ilgili memnuniyet anketleri düzenleriz. Genelde ortaya yakın olan sonuçlar çıktığı zaman burada demek bir eksiklik var diyerek bu eksiklikleri tamamlamaya çalışırız. Ve zaman içerisinde gördüğümüz eksiklikler var. Bu maddi olur, öğrenci açısından manevi olur. Bunlarla ilgili çalışmalarımızı yaparız. Yani belirli planlar çerçevesinde olur. Okuldaki bu eksiklikleri gidermeye çalışırız.

7.a. Sorunları nasıl çözersiniz?

8. Kalite bir kurum için olmazsa olmaz kavramlardan birisidir. Kurumunuzda kaliteyi iyileştirmek için hangi yöntemleri kullanıyorsunuz?

Özellikle okulun bütçesinin artırılması konusuna önem veriyorum. Bütçe arttırıldığı zaman daha faydalı hizmet verileceğini düşünüyorum. Okul aile birliğini bu işin içine katmaya çalışırım. Okulların en büyük sıkıntılarında birisi okul aile birliğini okul işlerine katılmaması. Bunu katmaya çalışıyoruz. Okul aile birliği okul işlerine katabilirse başarıya ulaşacağımızı düşünüyorum.

8.a. Kaliteyi nasıl arttırmaya çalışırsınız?

8.b. Göreve başladığınızdan beri ne tür kalite artırma çalışmaları yaptınız?

Aslında bununla ilgili söylenecek çok şeyler var. Aklıma gelenleri söyleyeyim. Okulun imkanları dışında artı bir şeyler yapmaya çalıştım. Kalite deyince çocukları akademik başarısı geliyor. Akademik başarıyı arttırmak içinde kurslar yaptık mesela. Sosyal faaliyetlerin arttırılmasıyla ilgili halk oyunları ekibi oluşturmuştuk. İl, ilçe bünyesinde öğrencilerin sportif faaliyetlere katılması sağlandı. Velileri de bunun içine katarak çalışmalar yaptık.

9. Kurumunuzda bir kurum kültürü olduğunu düşünüyor musunuz?

Evet

9.a. Kurum kültürünü oluşturmak için sizce ne yapılmalıdır?

Tam kadronun yerli yerinde oturması. Öğretmenlerin isteklerine cevap verebilmelidir. Kurum kültürü oluşturmak için en başta üst yönetimin buna inanması gerekir. Ve üst yönetim kurum kültürünün oluşmasına izin vermeli. Şu okulun ismi son 10 yılın içinde 3 kere değişti. Şuanda Adnan menderes Anadolu ticaret meslek lisesi dediğin zaman insanlar şöyle bir düşünüyor. Ama ticaret lisesi dediğin zaman geçmişte tek bir lise akla gelirdi. Türkiye’ de kamu sektöründe kurum kültürü oluşturmak özel sektör gibi değil. Çok uğraşmak lazım. Şimdi sanki yeni baştan, sıfırdan bir okul aştın gibi bir şey oldu. Kurum kültürü oluşturmanın 3-4 tane yolu var. Bunlardan birisi de ne çalışanlarıyla , oradaki efendim o kurumda geçmişte çalışanlarıyla sık sık buluşmak, onları yönetime katmak vs.

10. Toplam Kalite Yönetimi uygulamasında karşılaşılan sorunlar nelerdir?

Bürokratik sorunlar. Bir şeyler yapılıns diye yapma mantığı. Hedeflere ulaşmada belli bir desteği alamamak. En büyük sıkıntı bu. Biz hedef yazarız.hedefleri oluştururuz. Ama kağıt üzerinde kalıyor genelde. Bunları oluşturmak için gerekli şeyleri biz karşılayamıyoruz. Mesela TKY ile hedeflerimizi oluşturduk. Bir çok şeyin uçuk olacağını , uygulanabilirlik ölçüsünde biz onu yapsak dahi sonuç olarak sene sonunda değerlendirmeye tabi tutulduğunda uygulanamadığını görebiliriz. Bundaki en büyük sorunda bürokratik sorunlar diyorum. Bu konuda bir takibin olmaması da bir engeldir. Sonuç olarak biz bir şeyler yaptık ve bunun sonucunda ne verilebilecek. Ödül bağabında falan demiyorum. Okul içerisinde biz eksikliklerimizi görüp şuradan şuraya getireceğiz. Bunun için bize MEB ne yardımı gelecek. Biz okul bütçesini arttırma deriz yıl yıl . bunu arttırabilmek için ne yaparız. Okul aile birliği ile ilgili sıkıntılarımız var. Mesela okul idaresinin öğrencilerden hiçbir şekilde para alamaması durumu var. Okul aile birliğinde çalışan velilerimizin genel kurul toplantısında zorla okul aile birliği başkanı yapmaya çalışıyoruz. Zorla üye yapmaya çalışıyoruz. Buna gel şu işi halledelim. Hocam benim şu işim var diyebiliyor bize. Ve sonuç olarak bu öğrencilere biz bu şekilde ücret isteyemiyoruz. Bu yasal değil. Yasal olmadığı için okul bütçesi oluşmaz. Okul bütçesi olmadığında ne sosyal faaliyet yapabilirsin. Ne başka bir şey yapabilirsin. Bakanlık bu okulun 150 bin masrafı varsa en fazla 50 bin gönderir. Geriye kalan masrafı ne olacak. Burada biz disiplin olaylarını azaltmaya çalışıyoruz. Güvenlik sağlaya çalışıyoruz. Bunun içinde ayrı bir maliyet var. Okulların en büyük sıkıntıları bu maliyetle ilgili sıkıntılar.

10.a. Bu sorunları çözmek için neler yaparsınız?

11. Nasıl bir yönetim anlayışınız var?

Genelde öncelikle iyi niyet. Güler yüzlü olmak. İletişime öncelik veren, ve belli şeylerin iletişimle çözüleceğine inanan biriyim. En son mecbur kalırsa yönetmelik ve disiplinin uygulanmasını savunan biriyim.

11. a. Öğretmenleri ve Müdür Yrd. Yönetime nasıl katarsınız?

Yönetime katmaya çalışırız. Bir kurum kültürüne baktığımız zaman eğer okulda temel yani merkezde öğrenci varsa idareci değil öğretmen de önemlidir. Öğretmeni yönetime katmadığımız müddetçe eğitim öğretim sıkıntılı olur.

7. Görüşme

1. Toplam Kalite Yönetimi kurumunuzda uygulanmakta mıdır?

Ben geçen sene 2. Dönem öğretmen olarak buraya atandım. Bu senede idareci olarak görev yapıyorum. Okulumuzda şu anda TKY açıkça söylemek gerekirse uygulanmamakta. TKY için kurullar oluşturuluyor fakat faal mi, işliyor mu? Maalesef işlemiyor. Bir de bizim okul türümüzde biraz farklı çok farklı bir okul. Diğer okullarda şöyle diyeyim. Biz altı ay eğitim yapıyoruz, staj eğitimi başlıyor nisan ayından itibaren öğrencilerimizi staja gönderiyoruz. Bizim okulun işleyişi de farklı. Aslında TKY uygulanmamasına bir engel mi hayır değil. Yapılabilir kesinlikle. Şuana kadar kurumumuzda TKY ile ilgili çok fazla bir şey yapılmadı.

1.a. Bu kapsamda neler uygulanmaktadır?

2. Sizce TKY' nin farkı nedir?(Diğer yönetim uygulamalarından)

Bence TKY eğitimin her aşamasında geri dönütlerini alıp eksikliklerin nerede, neden eksik, niçin bu işler yolunda gitmemesi eğitim açısından olsun okulun yönetimi açısından olsun her şeyini kapsayan genel bir şeydir. Hani ben bu konuda daha önceden teknoloji tasarımı öğretmiydim. TKY Japonya da uygulanan bu sistemleri ve daha bir çok konuyu araştırdım. Daha önceden öğretmen olarak bu konuda bilgi edinmeye çalıştım. Çünkü sürekli karşımıza çıkan bir şey TKY. Yani yönetimin TKY organizasyonu düşündüğümüzde her noktayı kontrol edip geri dönüt alma, yanlışları o geri dönütler doğrultusunda düzeltme aşaması olarak biliyorum.

2.a. TKY sizce ne anlam ifade etmektedir?

3. Eğitim kurumlarında müşteriler veli ve öğrencilerdir. Veli ve öğrenci beklentilerini ne oranda dikkate alıyorsunuz?

Velilerimizin , öğrencilerimizin isteklerini açıkçası biz öğretmen olarakta idareci olarakta dikkate alıyoruz. Şöyle ki, okulun gidişatı açısından, insanların memnuniyeti açısından ve eğitim açısından mutlaka dinlemek zorundayız. Kararları verirken kesinlikle öğrencilerimiz bu kararların içinde. Yani bir şeyi tek taraflı biz idareci olarak bunu böyle düşünüyoruz değil. Önce bunu mesela öğrencilerimizin kılık kıyafet konusunda olsun mutlaka her konuda fikirlerini almaya çalışıyoruz. Biliyoruz ki bir karar verirken, kararı biz verirsek eğer taraflar dinlenmeden bir karar verilirse bunun yürütmeyeceğini çok iyi biliyoruz. O yüzden mecburuz buna. Aslında şu andaki dönem ve sistem buna mahkum.

3.a. Velilerin ne gibi istekleri oluyor? Hangilerini yaptınız? Niçin?

Velilerimizin eğitim açısından mesela son dönemlerde kurslarla ilgili istekleri oluyor. Öğrenci açısından baktığımızda izinlerle ilgili istekleri oluyor. Mesela öğretilerle ilgili derste öğrenciden edindiği izlenim doğrultusunda derste sıkıntılarla ilgili giderilmesini istediği izlenimler oluyor. Bize iletiyor açıkçası gidip öğretmene söylemektense. İdareci hocam şöyle bir sıkıntı var deyip gelip söyleyebiliyor.

3.b. Öğrencilerin ne gibi istekleri oluyor? Hangilerini yaptınız? Niçin?

Burası pansiyonlu bir okul. Mesela en başta izinler konusunda bazı esneklikler isteyebiliyorlar. Pansiyonlu okulda çocukların dışarı çıkması her şey kontrollü. Biz tabi çocukların bu durumlarına göre, tatil günlerine göre bunların hepsinin planını programını öğrencinin istekleri doğrultusunda hazırlıyoruz. Mesela giriş-çıkış saatleri, yemek saatleri konusunda esneklikler yapabiliyoruz. Bu tarz talepleri oluyor. Bunun dışında sosyal etkinliklere katılımı ilgili bizden mesela yarışmalar olsun istekler olabiliyor. Bunlarla ilgili bilgi edinmek istiyorlar. Geliyorlar sürekli mesela.

4. Okulunuzda bulunan idare ve öğretmenlerle iyi bir takım oluşturduğunuz düşünüyor musunuz?

Bu konuda öz eleştiri yapabilirim. Kesin ve net söylüyorum düşünmüyorum. Ama olacağını düşünüyorum. Plan program yapıp herkesin fikirlerini alıp mutlaka güzel bir organizasyon yapacağız. Eğitim işi ben her zaman söylüyorum ekip işi. Bir branşın veya iki branşın yapacağı bir şey değil. Yada meslek lisesinde sadece meslek öğretmenlerinin yapacağı bir şey değil. Tüm branşların organize bir şekilde olması gerekiyor. Ben kurum olarak henüz tam oturmadığını düşünüyorum.

4.a.(Cevap hayır ise) Problem nedir? Çözmek için neler yapmaktasınız?

Aslında okulun genel çözülmesi gereken problemleri vardı. Birde kadromuzda şöyle bir durumda var. Dışarıdan gelen öğretmenlerimizde var. Bunların uyumu, okulu sahiplenmesi. Bu takımın oluşması için bu kültürün oluşması gerekiyor. Öğretmenin okulu sahiplenmeyip gelip geçiciyim gözüyle bakması söz konusuydu. Burası meslek kazandıran bir okul fakat akademik düşünen öğrencilerimizde var. Yani buranın yükseköğretime gitmeyi düşünen öğrencilerde var. Burada da ne gerekli, meslekçilerle branşçıların tam bir koordinasyon içerisinde olması lazım. Hangi çocuk nerede iyi, neye ilgili alakalı, istekli , akademik eğitim düşünüyor mu düşünmüyor mu? Bunların tetkiklerinin tam yapılması lazım. Ben bunun yapılmadığını gördüğüm için bunun tam yürümediğini düşünüyorum. Başarı oranlarımız 30 mezun öğrenciden 8'ini lisans programlarına yerleştirdik ama daha da iyi olabilir.

(Cevap evet ise) İyi bir takım oluşturabilmek için neler yapıyorsunuz?

İyi bir takım oluşturabilmek için bence en başta yapılması gereken öğrenci profillerimizin çok iyi tespit edilmesi lazım. Önce öğrenciden başlamak lazım. Mesela burada sınıf rehber öğretmenlerinin, meslek dersi öğretmenlerinin öğrencilerin ilgileri, yetenekleri bunların keşfedilmesi lazım. Öğrencilerin beklentilerinin çok iyi bilinmesi lazım. Bunlara yönelik meslekçilerle branşçıların ona göre programlar oluşturması, ona göre bir sistem geliştirmesi lazım. Çocuğu iyi tespit edip tedaviyi de ona göre yapmak lazım.burada bazen branşlar ve meslekçiler arasında çok iyi bir iletişim ve etkileşim olmazsa bunu tespit etseniz bile ikisi bir arada ittifak halinde yürütmediği müddetçe tam olmaz. Öğrenci hem yetenekli hem mesleği kazanmaya dönük hem de üniversiteyi düşünüyor. Ona göre etkinlik yapıp ona göre kurslara yönlendirmek gerekir. Bunlar öğrencinin tek başına yapabileceği şeyler değil. Bizim de bir katkımız olsun.

4.b. Takıma bütün öğretmenleri dahil edebiliyor musunuz?

Takım çalışmasına olumsuz bakanlar için neler yaparsınız?

5. Okulunuzda bulunan yönetici ve öğretmenler TKY faaliyetlerine gönüllü olarak katılır mı?

Bunun adının TKY olduğunu bilmeyerek bir çok şey yapıyoruz ama böyle şeylere genelde eğitim camiası angarya olarak görüyor. Gereksiz evrak hazırlama, gereksiz şeylerden sorumlu olma gibi görüyor. Fakat aslında uygulandığında aslında öğretmenlikte şöyle bir bezginlik var. Evrak boyutunda bir bezginlik var. Temel sorun da bu zaten. Mesela hep evraklarla, bir denetleme olduğunda, teftiş geçirildiğinde insanlar hep evrak boyutuna yöneldiği için ve bunlarda ekstra evraklar olarak algılandığı için bunun aşılması lazım. Bir de bunun gerçekten ne kadar önemli olduğu, bu şuurda olan insanlar bir araya gelip de bunu konuşabilirsek. TKY nin aslında her şeyi düzgün kurullarınca yapıldığında ne kadar güzel geri dönütler elde edildiğini bir görsek bence herkes bu işe gönüllü katılacaktır diye düşünüyorum. Ama eğitimci olarak çoğu zaman bu işten , evrak boyutu olduğu için, okullarda kurulların bu kadar çok olması, sadece TKY olarak düşünmeyelim. Öğretilere biraz angarya olarak geliyor. Mesela aile öğretmenliği vardı çok güzel bir projeydi bence. Ben ilköğretimdeyken bunu uyguladım. Ve çok da güzel dönütler aldım. Mesela ben hiç tanımadığım öğrencilerimi tanıdığımı hissettim ailelerini tanıdığında, gezdiğimde, velilerin profillerini, gelir durumlarını, yaşadığı yerleri, çocuğun çalışma odasını gördüğümde ben gerçekten çocuğu tanıdım dedim.

Onun nasıl bir ortamdan geldiğini çok iyi bildiğim için dersteki tutumlarını, başarı başarısızlık durumlarını çok iyi gözlemleyebildim. Güzel bir uygulamaydı. İşte TKY’ de de böyle geri dönüşü olan şeyler olduğunda, öğretmenler gördüğünde bence mutlaka bunları benimseyeceklerdir.

5.a. Bilgilendirmek için neler yaptınız?

Biz eğitmeni olarak okulun dört dörtlük gitmesi için eğitim açısından öğretim açısından ve yönetsel açıdan dört dörtlük gitmesi için elimizden gelen her şeyi yapıyoruz. Zaten bunun için bu görevlere talibiz. Bunun dışında da TKY ile ilgili seminerler, organizasyonların yapılması lazım ki yöneticilere. Eğitim hayatı boyu bir şeydir. Beşikten mezara dek sürekli yeni, güncel gelişmeler hakkında bir şeylerin verilmesi lazım ki öğretmene bizler de bir şeyler verelim. Açıkçası siz bana TKY hakkında ne anlatabilirsiniz deseniz. Bu söylediklerimin dışına çıkamazdım herhalde.

5.b. Siz nasıl bilgilendiniz?

5.c. Kendinizi ne ölçüde bilgili hissediyorsunuz?

6. Yaşadığımız yüzyılda sürekli gelişim kavramı hayatımızdaki önemli kavramlar arasında yer almaktadır. Çalışanlarımızın ve öğrencilerimizin gelişmesine ne gibi katkılar sunabiliyorsunuz?

Bunu sınıflandıracak olursak. Şunu rahatlıkla söyleyebilirim. Sosyal etkinlikler alanında ağırlıklı olarak bizim genelde erkek öğrencilerimiz olsun, kız öğrencilerimiz olsun spor dallarına ilgileri var. O imkanları sağlamaya çalışıyoruz. Gerek kursları olsun. Yönlendirme olsun. Mesleki açıdan zaten burası meslek olduğu için gerek yarışmalar olsun yönlendirmeye çalışıyoruz. Onları da dahil ediyoruz. Özendirici faaliyetlere katıyoruz. Ve nitekim. Geçmişte okulumuzun çok büyük dereceleri var gastronomi festivallerinde. Bu şekil etkinlikler yapıyoruz genelde yine mesleki açıdan çocuklarımıza sene sonlarında üst öğrenime hazırlık olması açısından mesela geçen sene yaptığımız bir şeyi söyleyeyim. Mengen açılış meslek yüksek okuluna gittik. Turistik geziler düzenledik. Orada yetişen hocalarla konuşturduk mesela.

6.a. Öğretmenlerinizin gelişimi için ne yaparsınız? Ne tür destekleriniz olur?

Şu anda açık ve net söyleyeyim. Hiç bir şey yapamıyorum. Acı ama gerçek. Nedeni şu eğitmeni olarak kendimizi çok check etmemiz gerekiyor. ben hep öz eleştiri yapan bir insanım. Hiç egolarım yoktur yani. Açık ve net söylüyorum. İnsan her aşamada kendini geliştirecek bir idareci odlumu mesela işin hep evrak boyutundayız. Evrak boyutundan öğrenme boyutuna geçemiyoruz. Hani bir şeyleri hep yetiştirmek, yazmak, kağıt üzerinde olanları net bir şekilde yapalım. Okulun düzgün yürüdüğünü gösterme adına. Aslında bir eğitmenin işi kesinlikle bence bunlar olmamalı asıl iş sınıftaki öğrencilerdir. Bu çocukların ihtiyaçları neler, sıkıntıları neler. Tabii biz bunları buradan da tespit ediyoruz ama yerinde tespit etmek yani bizim birinci önceliğimiz öğrenciler olmalı. Bizler bunun için buradayız. Ama eğitim sektörü maalesef öyle bir noktaya gitmiş ki artık işin evrak boyutunda hep. Ve idareciler evrağa boğulmuşlar.

6.b. Kendinizin gelişimi için neler yaparsınız?

7. Okulunuzda Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları yapılırken sorunları tespit etmek amacıyla hangi çalışmalarını yapmaktasınız? İşleyişi söyleyeyim ben size şu ana kadar ben mesela sorunları tespit açısından gözlemleri kullandım. Bir de ne oldu öğretmenlerimizden gelen istekleri değerlendirdim. Öğretmen mesela gelip bana diyorki sürekli derse geç kalan öğrenciler var. Çocuklarla görüşüyorum. Çocuklar niye geç kalıyorsunuz, niye bu alışkanlık haline geldi dediğimde “hocam servisimiz geç geliyor. Hemen dönüyorum. Servisi arıyorum. Niye bu çocukları geç bırakıyorsunuz. Yada Cuma günü son saat çocuk geliyor benden izin istiyor. Peki neden izin istiyorsun. Hocam servisimiz beş dakika erken kalkıyor. Bunları tespit ediyorum. Çocuktan gelen dönütler ve öğretmen arkadaşlarımdan sınıf içinde meydana gelmiş., okul bahçesi, okul sınırları içerisinde meydana gelmiş şeyleri de dinliyorum. Sonra sorunun nedenine inmeye çalışıyorum.

7.a. Sorunları nasıl çözersiniz?

8. Kalite bir kurum için olmazsa olmaz kavramlardan birisidir. Kurumunuzda kaliteyi iyileştirmek için hangi yöntemleri kullanıyorsunuz?

Öğretmenler arasında çok güzel bir iletişim. Çünkü bu ekip işi. TKY de ekip işi. Onlar güzel çalışırsa bence ne olursa olsun. Ürün, hammadde ne olursa olsun ben onların çok güzel ürünlere dönüşeceğine inanıyorum. % 100 başarıya ulaşır mıyız? Hayır. Ama kazanana bildiğimizin en iyisini kazanabiliriz. Her şey iletişimden geçiyor bence. Önce öğretmenler arasında sonra öğrenci-öğretmen sonra aile yani bu üç ayağı eğer güzel yaparsak hem öğrenciler ayağı, hem öğretmenler ayağı hem de aile ayağını güzel oturtabilirsek sistemimizi ve sürekli bir birimizle iletişim halinde olursak bence bir çok sorun ortadan kalkacaktır. Ve başarıyı mutlaka yakalayacağız.

8.a. Kaliteyi nasıl arttırmaya çalışırsınız?

8.b. Göreve başladığınızdan beri ne tür kalite artırma çalışmaları yaptınız?

9. Kurumunuzda bir kurum kültürü olduğunu düşünüyor musunuz?

Kısmen var diyebilirim. %100 var diyemem. Ama kurum kültürünü şöyle söyleyeyim. Mesleki açıdan öğretmen arkadaşlar açısından. Mesela 15-16 öğretmen açısından şöyle bir baktığımızda kurum kültürüne ne kadar uyuyoruz. Öz eleştiri yapabilirim. Bir çok arkadaşımız elinden geleni yapmaya çalışıyor aslında. Fakat organize bir ekip işi gibi yapılmadığından dolayı bazı yerlerde hatalar olabiliyor, eksiklikler çıkabiliyor. Kurum içerisindeki bireylerin birlikte hareket etmesi. Alınan kararların arkasında birlikte durması. Yada birlikte kararı verip o kararın ne kadar yürüyüp yürümediğini birlikte tespit edilmesi, takip edilmesi bu çok önemli. İşte en başındaki birliktelik olmazsa her şey havada kalır. Sadece biz kağıt üzerinde aldığımız kararlarla kalırız. Bunun uygulaması olmaz yani. Bu nedenle herkes bir fiil bu uygulamaya karar verirken içinde olursa kararın sonunda da mutlaka tespitinde de olacaktır. İçinde olmadığımız bir kararı benimsemezsiniz pek.tepeden değil de kararların herkesden gelen fikirler doğrultusunda alınmalı, ortak kararlar ortaya çıkmalı. Maalesef bu eksik. Birçok kurum da bu eksik. Yapmadığı içinde başarıyı yakalayamıyor.

9.a. Kurum kültürünü oluşturmak için sizce ne yapılmalıdır?

10. Toplam Kalite Yönetimi uygulamasında karşılaşılan sorunlar nelerdir?

Birincisi evrak yükü, ikincisi bu konu hakkında teferruatlı ve ara ara seminerler olmalı. İnsanların bir şeyleri hatırlaması gerekiyor. eğer biz eğitimi olarak zaten bu bizim işimiz diyoruz ama bir de bu işi gerçekten profesyonel olarak bilip özümseyip o prensibi TKY gerekleri doğrultusunda gidersek daha kısa yoldan başarıya ulaşırız. Ama biz bilmeden bazı şeyleri yapıyoruz. Onun TKY hizmet edip etmediğini düşünmeden yapıyoruz ama biz TKY bilgisine tam hakim olursak bence hedefe daha çabuk ulaşırız.

10.a. Bu sorunları çözmek için neler yaparsınız?

11. Nasıl bir yönetim anlayışınız var?

Ben her zaman öğrenci-öğretmen-aile tek taraflı karar kesinlikle almam. Benim yönetim anlayışım otoriter değil. Kesinlikle her tarafı dinleyerek ortak noktaları bulma. Çünkü başarın temel felsefesi budur. İletişim. Bunu merkeze koyduğunuz an kesinlikle yaptığımız işte doğru ve yolunda gider. Yoksa aksi takdirde tek taraflı verdiğiniz kararlar, otoriter bir yönetim anlayışıyla olmaz. Hele şu yüzyılda asla olmaz.

11. a. Öğretmenleri ve Müdür Yrd. Yönetime nasıl katarsınız?

Kararların alınmasına onları da katarım. Böylece alınan karara daha çok inanırlar

8. Görüşme

1. Toplam Kalite Yönetimi kurumunuzda uygulanmakta mıdır?

1.a. Bu kapsamda neler uygulanmaktadır?

2. Sıze TKY' nin farkı nedir?(Diğer yönetim uygulamalarından)

2.a. TKY sizce ne anlam ifade etmektedir?

3. Eğitim kurumlarında müşteriler veli ve öğrencilerdir. Veli ve öğrenci beklentilerini ne oranda dikkate alıyorsunuz?

Evet dikkate alıyoruz.

3.a. Velilerin ne gibi istekleri oluyor? Hangilerini yaptınız? Niçin?

Velilerin çok fazla istekleri olmuyor. Sadece diyor ki çocuğum okulu geçsin yeter.özel çabası olan çocuğun, daha iyi bir yere getirmek için çalışan öğrenciler ve veliler yok. Zaten kapasitesi çok düşük öğrenciler geliyor bize. Hatta bazı veliler çocuk evde durmasında okulda dursun diye yolluyor.

3.b. Öğrencilerin ne gibi istekleri oluyor? Hangilerini yaptınız? Niçin?

Kurs istediler. Açtık. Ama devamsızlık yapıyorlar. Sonra vazgeçtiler. Hatta biraz göz dağı verelim istedik yani biraz sıkı tutmaya çalıştık. Çalışmaya çalıştım daha doğrusu. Sizler için açıldı bu kurs, siz dediniz geldiniz. Ama yine de devamsızlık yapıyorlar. Velilerine mesaj attık. Kursu katılmadı çocuğunuz. Bu bile çözüm olmadı. Eğitim seviyesi çok düşük. Yani hiçbir okula gidemeyen öğrenciler genelde buraya geldiği için.

4. Okulunuzda bulunan idare ve öğretmenlerle iyi bir takım oluşturduğunuzunu düşünüyor musunuz?

Evet iyi bir takım oluşturuyoruz.

4.a.(Cevap hayır ise) Problem nedir? Çözmek için neler yapmaktasınız?

(Cevap evet ise) İyi bir takım oluşturabilmek için neler yapıyorsunuz?

Çok kalabalık bir okul olmadığımız için. Çözülmecek hiçbir problem olmuyor. İletişim güzel. Herkes kendi sorumluluğunu bildikten sonra, üzerine düşeni bildikten sonra bir problem olmuyor.

4.b. Takıma bütün öğretmenleri dahil edebiliyor musunuz?

Evet bütün öğretmenleri dahil ediyoruz. Etmeye çalışıyoruz.

Takım çalışmasına olumsuz bakanlar için neler yaparsınız?

İletişim halinde olunuyor. birlikte karar veriliyor. Birlikte yapılmaya çalışılıyor. Öğretmen sayısı okulumuzda az. Toplam 15 kişiyiz. Daha samimi bir hava söz konusu olduğu için iletişimde iyi olduğu için. Yani olumsuz bakan olmuyor. Tabi bu olmasaydı şöyle olsaydı diyen oluyor. Elbette yeni fikirlere açık olmak gerekiyor. olumsuz bakan yani şunu yapalım mı dediğimiz de sonuçta ikna edebiliyoruz. Onu neden yapmak istiyoruz, yada ne yapabiliriz diyerek ikna edebiliyoruz.

5. Okulunuzda bulunan yönetici ve öğretmenler TKY faaliyetlerine gönüllü olarak katılır mı?

Tabii ki evet. Bir yıl sonu etkinliğimizi hep birlikte yapıyoruz. Ya da şu konuda şunu şunu yapsak diyoruz hep birlikte yapıyoruz.

5.a. Bilgilendirmek için neler yaptınız?

Biz bilgilendirme aşamasında genelde toplantı yaparız. Genelde toplantı yaparız. Mesela meslekçilerle ilgili bir şey yapacaksa meslekçilerle toplanırız. Zaten kaç kişiyiz ki. Kapı her daim açıktır. Girer çıkar.

5.b. Siz nasıl bilgilendiniz?

Diğer okulların çalışmalarını takip ediyoruz. Milli eğitimden geliyor bazı bilgiler. Ya da başka illerdeki arkadaşlar, çevremden öğrendiklerim zaten mutlaka bir tetikleyen bir şey olur. İletişimle oluyor diyebiliriz.

5.c. Kendinizi ne ölçüde bilgili hissediyorsunuz?

Evet bilgi olarak inanılmaz bilgiye sahibimdir. Bunu yapamayacağım diye hiçbir olay söz konusu değildir.

6. Yaşadığımız yüzyılda sürekli gelişim kavramı hayatımızdaki önemli kavramlar arasında yer almaktadır. Çalışanlarımızın ve öğrencilerimizin gelişmesine ne gibi katkılar sunabiliyorsunuz?

Evet hızlı gelişen bir toplumda yaşıyoruz. Ben bazen geriye dönüp baktığımda daha bundan çok fazla değil 25 yıl öncesinde telefon bile yoktu. Hatta o zamanlar deniliyordu ki renkli televizyonlar daha yeni yayınlanmaya başlamıştı. Öyle bir telefon çıkacak ki buradan bakacağız. Karşımızdakini göreceğiz. Hayal edilmez bir şeydi. Ama inanılmaz bir değişim var. İşin ilginç tarafı biz bu hızı özellikle telefon konusunda diyelim. Öğrencilerden öğreniyoruz.

6.a. Öğretmenlerinizin gelişimi için ne yaparsınız? Ne tür destekleriniz olur?

Mutlaka hizmet içi eğitimleri duyuruyoruz. Hizmetiçi eğitimlere katılan arkadaşlar diyoruz.

6.b. Kendinizin gelişimi için neler yaparsınız?

Ben özellikle dönem dönem bunu çok yaparım. Kendi alanımla ilgili yeni gelişmeler, işte beslenmeyle ilgili yada duyduklarımı genelde panoya asarım. Baktım öğrenciler panoyu çok okumuyorlar. Sabahleyin geliyor kahvaltı yapıyor. Burada tost yiyor. O zaman bir kahvaltının önemini açılama gereği duyuyorsun. Ya da onlarla bir araya geldiğinde genelde bu tür şeyleri konuşurum. Bilgi vermeyi tercih ederim.

Şuan da yaptığım ikinci bir lise okuyorum. Zaten akşamları okulda kalıyorum. Açık öğretimden üniversiteye kayıt oldum. Üçüncü üniversitemi okuyorum. İnterneti çok iyi takip ediyorum. İletişimi iyi sağlıyorum. Mesela bir başka şehirdeki müdür yardımcısı veya müdür veya buradaki arkadaşlara siz bu konuda ne yaptınız. Şeklinde iletişim kuruyoruz. Mesela bir üçüncüsü yine internette sertifikalı programlarına katılıyorum. Bu devirde hiçbir şey zor değil. Bu bir gerçek. Ben okumayan ya da belirli seviyeye gelmeyen, kendini geliştirmeyen insanlara hayret ediyorum.

7. Okulunuzda Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları yapılırken sorunları tespit etmek amacıyla hangi çalışmalarını yapmaktasınız? İnsanlar hep bir şeyleri isim altında yapmaya çalışıyor ama bence o değil. Sadece olması gereken şu insanın kendini yetiştirmesi ve bunu çevresine vermesi önemlidir. Sizler gerçekten şanslısınız bu konuda. Lise öğrencisi okumuyor ya ben hayretler içerisinde bakıyorum. Nasıl olur da okuyamaz. Dersler çok kolay, konular çok kolay. Öğrenci az. Birebir ilgileniyoruz. Her çocuğun en özel sorununa varıncaya kadar öğretmenlerimiz takip ediyor. İletişim kuruyoruz.

Küçük bir okula sahip olduğumuz için sorun anında çözülüyor. Birbirimizle iletişimimiz yüksek olduğu için sorun anında iletişilebiliyor. Çözmeye çalışıyoruz. Kendi imkanlarımızla tabii ki. Ne yapabiliriz, nasıl yapabiliriz? Mesela son günlerin en büyük sıkıntısı? Çatı yapıyordu. Çatı hep aktı. Öğretmenler sınıflarda ders yapamadı. Dersler aksadı. Onlara yer bulmaya çalıştık. Bugün de temizliklerini yaptırıyoruz. Yani çok sorunu görmek için illa haber verilmesine gerek yok. Sorunun bir şekilde içinde olabilirsiniz ya da sınıfta olan bir olayı ya da bir öğrencinin rahatsızlanması. Küçük okullarda iletişimsizlik olmuyor. O nedenle buradaki çocuklar daha şanslı.

7.a. Sorunları nasıl çözersiniz?

8. Kalite bir kurum için olmazsa olmaz kavramlardan birisidir. Kurumunuzda kaliteyi iyileştirmek için hangi yöntemleri kullanıyorsunuz?

Şeffaf olmak önemli. İletişim önemli,

8.a. Kaliteyi nasıl arttırmaya çalışırsınız?

Kaliteyi arttırmak için eğitim çok önemli. Yani hakikaten çocuğu iyi bir yerde görmek istiyorsunuz. Üniversiteye gitsin istiyorsunuz. Bu nedenle kurslar yapıyoruz. Ders başarılarını takip ediyoruz. Öğretmeni sorguluyoruz. Niçin böyle çocuğun başarısı niçin düşük ne yapılabilir.

8.b. Göreve başladığınızdan beri ne tür kalite artırma çalışmaları yaptınız?

Tabii ki kurslar. Makinaların bakımlarının yapılması. Teknik eleman bulmak çok zor. Bir işletmeden ücretsiz olarak bir eleman gelerek bakım yaptı. Kütüphanenin sürekli, açık olması için bir çalışma yaptık. Çocuklar okusunlar diye. Geçen sene çok güzel devam etti öğretmenimizin de çabasıyla. Çocukları bir de kompozisyon, şiir vs. yarışmalara yönlendiriyoruz. Çocukları çok iyi motive ediyor. Çocuklara sorumluluk veriyoruz.

9. Kurumunuzda bir kurum kültürü olduğunu düşünüyor musunuz?

Evet

9.a. Kurum kültürünü oluşturmak için sizce ne yapılmalıdır?

Büyük bir okul olsaydı komisyonlar oluşturulabilirdi. Yine bile gerektiğinde biz de komisyonlardan yararlanıyoruz. Birlikte demokratik bir ortam olmalıdır.

10. Toplam Kalite Yönetimi uygulamasında karşılaşılan sorunlar nelerdir?

En büyük sorun devamsızlık.

10.a. Bu sorunları çözmek için neler yaparsınız?

Veli çok önemli bu konuda. Tam 4 defa mesaj attık. Yine de toplantılara katılmıyorlar. Ama öğrenciye ya da kendilerine dokunan bir şey oldu mu daha çabuk geliyorlar.

11. Nasıl bir yönetim anlayışınız var?

11. a. Öğretmenleri ve Müdür Yrd. Yönetime nasıl katarsınız?

Öğretmen ve idareciler iletişim kurmak zorunda. Çünkü öğrenciye en yakın olan kişi öğretmendir. Öğrenciyi daha iyi tanır, daha iyi gözlemler. Dolayısıyla öğretimde yönetime katılmalı.