

146159



**MİLLİ EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE  
ANLAYIŞININ SOSYAL BOYUTUNA  
İLİŞKİN BİR ANALİZ :  
İSTANBUL İSTİKLAL İLKÖĞRETİM  
OKULU ÖRNEĞİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

**Ümit GÜNEŞ**

Kütahya - 2004

T.C.  
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Sosyoloji Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

MİLLİ EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE ANLAYIŞININ SOSYAL  
BOYUTUNA İLİŞKİN BİR ANALİZ: İSTANBUL İSTİKLAL  
İLKÖĞRETİM OKULU ÖRNEĞİ

Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Hasan YILDIZ

146159

Ümit GÜNEŞ  
0192050107

Kütahya - 2004

## Kabul ve Onay

Ümit GÜNEŞ'in hazırladığı "Milli Eğitimde Toplam Kalite Anlayışının Sosyal Boyutuna İlişkin Bir Analiz: İstanbul İstiklal İlköğretim Okulu Örneği" başlıklı Yüksek lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

...../...../2004

24-06-2004

### Tez Jürisi

Prof.Dr. Musa TAŞDELEN

Yard.Doç.Dr. Hasan YILDIZ (Danışman)

Yard.Doç.Dr. Recep YILDIZ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

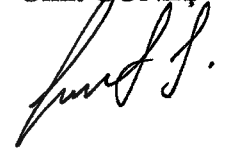
Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN  
Müdür

## Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Milli Eğitimde Toplam Kalite Anlayışının Sosyal Boyutuna İlişkin Bir Analiz: İstanbul İstiklal İlköğretim Okulu Örneği” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

25.1.05/2004

Ümit GÜNEŞ



## ÖZGEÇMİŞ

Ümit GÜNEŞ, 1978 yılında Sivas ili Gürün ilçesinde doğdu. Ailesi ile birlikte 1982 yılında İstanbul'a yerleşti. İlköğretimini Kirazlı Gazi Osman Paşa İlköğretim Okulu'nda bitirdi. Orta öğrenimini Güneşli Orta Okulu'nda 1991 yılında, Lise öğrenimini Mehmet Niyazi Altuğ Lisesi'nde 1994 yılında tamamladı. 2000 yılında Dumlupınar Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümünden mezun oldu. 2002 yılından itibaren İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü'ne, bağlı bir İlköğretim Okulu'nda sınıf öğretmeni olarak çalışmaktadır.



## ÖZET

Tarihin tüm dönemlerinde okullar toplumlarda, gelişmenin, ilerlemenin kaynağını oluşturan, bilgi ve becerilerin kazanılmasını sağlayan kurumlar olarak önemlerini korumuşlardır. Eğitim sosyolojisinin alanına giren bu konu, sosyoloji alanında yeni bir inceleme alanıdır ve eğitimin ve eğitim sonrası toplumun gelişmesine katkıda bulunacak bir bakış açısını görme anlamında önemli olacaktır.

Bilgi işlem teknolojilerinin hızla gelişmesiyle, enformasyonda yani bilgi artışı, akışı ve iletişimi noktasında başlayan baş döndürücü gelişmeler, iş hayatını değiştirmiş ve sanayi toplumlarından bilgi toplumlarına bir geçiş yaşanmıştır. Bu hızlı değişim sürecinde toplumsal sistemler gibi eğitim sistemi yani okullar da bu değişimden nasibini almıştır.

Ürettiği ürün insanların davranışlarındaki olumlu değişimler olarak görülen eğitim kurumlarının kalite ve verimliliğin ölçülmesi mal ve hizmet üreten diğer kurumlara nazaran daha zordur. Fakat diğer kurumlarda görülen yenileşme ve uygulamalardan, eğitim kurumlarının etkilenmemesi de mümkün değildir. Eğitim kurumlarının ürünlerini (öğrenciler) kullanan çevre sistemler yada genel anlamda toplum, eğitim kurumlarının yenilenmesini ve gelişmesini zorlamaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi, eğitimde müşterinin (öğrenci, veli, toplum) mevcut ve gelecekteki beklentilerini zamanında ve ekonomik olarak karşılamak amacıyla, tüm çalışanların (öğrenci, veli, öğretmen, yönetim, yerel ve merkezi yönetimler vb.) katılımı ile eğitim-öğretim faaliyetlerinin sürekli geliştirilmesi ve yenilenmesini öngören bir yönetim anlayışı içerisindedir.

Çalışmada, Toplam Kalite Yönetiminin genel kapsamı İncelenmiş, kalite yönetiminin sosyal boyutu ve eğitim ile olan ilişkisi ele alınmıştır. Toplam Kalite yönetimi ilkelerinin ilköğretime uygulanması ile, temel sorunların çözümlenmesi ve hedeflerin gerçekleştirilmesi yönünde Toplam Kalite Yönetiminin gerçekleştirebilecekleri incelenmiştir.Çalışmada incelenen ilköğretim okulunun

bulunduğu mahallenin çevre incelemesi yapılmış toplumun eğitime bakışı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

İlköğretim genelinden, İstiklal İlköğretim okulu örneği seçilerek uygulamalı çalışma gerçekleştirilmiştir.Uygulama çalışmasında okul, toplam kalite yönetiminin uygulaması için seçilmemiş olmasına rağmen, kalite yönetimini Topluma hangi boyutta yansıttığı incelenmiştir.



## ABSTRACT

In all ages schools have had a very important role in society, not only as institutions which have been providing new information and skills but also as resources of improvement and progress. This theme is inclusive of educational sociology, which aids the development of societies both before and after education.

Because of the developments in information technology, breathtaking improvements have been achieved in information and communication. In addition, they have changed the business world and turned the industrial into information societies. This rapid change has not been only in business life but it has also affected all parts of society. In this process, as all other social systems, educational systems have been affected as well.

In educational institutions, whose products are only the positive changes of human behaviours, measuring of quality and productivity is more difficult than those of other institutions producing goods and services. However it is impossible for educational institutions not to be affected by the improvements in other institutions. These other institutions, as society in general, are forced to change. Therefore, voluntarily or otherwise, they have to maintain this level of change.

Total quality management is an understanding of management that aims to improve the quality of education as it is delivered. This is monitored on a continuous basis and is inclusive of clients in education, i.e. students, parents and the community-at-large. It also attempts to provide for their present and future expectations, both economically and timely. This newly-developed field of total quality management within the educational system is refined through all workers, from student to central management, taking active and participatory roles.

This study is ground-breaking as little research has previously been done in this area. It points out the general extent of total quality management, its social meaning and its relation with education. By applying the principles of total quality management to primary education,

---



this criterion extends to the basic problems of primary education, its solutions and the subsequent achievements of its goals.

Lastly, from the general to the specific, this study has focused on the principles of total quality management within the subject area of Istiklal Primary School. These results are not specific to the school itself, rather generalised to the community area of the school.



## İÇİNDEKİLER

	<b><u>Sayfa</u></b>
ÖZET.....	IV
ABSTRACT.....	V
TABLolar.....	XI
ŞEKİLLER.....	XII
KISALTMALAR.....	XIII
TEZ HAKKINDA.....	XIV
GİRİŞ.....	2

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE YAPISI

1.1. Kalite Kavramı ve Gelişimi .....	7
1.2. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı.....	12
1.3. Kalite Kavramının Gelişimi ve Toplam Kalite Yönetimine Geçiş.....	15
1.4. Toplam Kalite'nin İlkeleri.....	21
1.4.1. Müşteri Odaklı Yönetim Anlayışı.....	22
1.4.2. İç Müşteri Kavramı.....	23
1.4.3. Dış Müşteri Kavramı.....	23
1.4.4. Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu.....	24
1.4.5. Toplam Katılım veya Katılnalı Yönetim.....	27
1.4.6. Sürekli Gelişme Amaçlara Göre Yönetim.....	28
1.5. Toplam Kalite Yönetimine Genel Bakış.....	29
1.5.1. Toplam Kalite Yönetimi.....	37
1.5.2 Toplam Kalite Felsefesi.....	42
1.6. Toplam Kalite Yönetiminde Planlama.....	44
1.7. Toplam Kalite Yönetimi Örgütlerinin Oluşturulması.....	46

## İKİNCİ BÖLÜM

### EĞİTİM TOPLUM VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

2.1. Bir Toplumsal Kurum Olarak Eğitim.....	49
2.1.1. Eğitim Toplum İlişkisi.....	50
2.2. Eğitimin Tanımı ve İlkeleri.....	51
2.3. Okul Yönetimi ve Etkili Okul.....	55
2.4. Eğitimde Öğrenen Organizasyonlar Toplum ve Okul.....	57
2.5. Değişim ve Okul Kültürü.....	63
2.6. Toplum Eğitim ve Yönetim Sorunu.....	64
2.7. Eğitimin Etkinliğinin Ölçülmesi.....	66
2.8. Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi.....	67
2.9. Eğitimde Kalite Kavramı.....	70
2.9.1. Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Amacı.....	73
2.10. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi İle İlgili Temel Kavramlar.....	74
2.10.1. Eğitimde Kalite Organizasyonu.....	74
2.10.2. Müşteri Odaklılık.....	74
2.10.3. Eğitimde Liderlik.....	78
2.10.4. Eğitimde Kalite Göstergeleri.....	78
2.11. Eğitime Toplam Kalite Yönetiminin Sağlayacağı Faydaları.....	81
2.11.1. Sistemin Parçaları Daha Uyumlu Çalışır.....	81
2.11.2. Sistem Sürekli İyileşir.....	81
2.11.3. Geleceğin Gerekleri Daha İyi Karşılır.....	82
2.12. Eğitimde Kaliteyi Geliştirme Araç Ve Gereçleri.....	83
2.13. Toplumla İlgili Performans Göstergeleri.....	83
2.14. Eğitim Örgüt Yönetimi İlişkisi ve Etkililiği.....	84
2.15. Eğitimde Kalite Yönetimi Uygulamaları Sorunları.....	89
2.16. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanana Bilirliğine İlişkin Çevre İlişkisi.....	91
2.17. Toplam Kalite Yönetim İlkelerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğine İlişkin Öğretmen Alguları.....	97

2.18. Eğitimde Kalitenin Kalite Sistemleri, Eşitlik ve Küreselleşmeye İlişkin Boyutları.....	98
--	----

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İSTİKLAL İLKÖĞRETİM OKULU VE ÇEVRESİNİN SOSYAL BOYUTUNA İLİŞKİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANKET BULGULARI

3.1. Yeni Mahallede Şehirleşme Olgusu.....	101
3.1.1. Yeni Mahalle'nin Sosyal ve Ekonomik Yapısı.....	104
3.1.2. İstiklal İlköğretim Okulu Hakkında Bilgiler.....	108
3.2. İstiklal İlköğretim Okulunun Toplam Kalite Yönetimine Uygunluk Düzeyin Tespitine Yönelik Bulgular.....	109
3.2.1. İstiklal İlköğretim Okulu'nun Okul İçi Ulaşılabilirlik ve İletişim Düzeyi Hakkındaki Bulgular.....	110
3.2.2. İstiklal İlköğretim Okulu'nun Fiziki Ortamının Yeterliliğine İlişkin Bulgular.....	115
3.2.3. İstiklal İlköğretim Okulu'nun Ders Araç Gereçleri ile Eğitim Öğretim Hakkındaki Bulgular.....	120
3.2.4. İstiklal İlköğretim Okulu'nun Sosyo-Kültürel Faaliyet ve Katılım Durumu.....	121
3.3. Okulun Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Sosyal Boyutuna İlişkin Bulgular.....	123
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	128
EKLER.....	134
KAYNAKÇA.....	148
DİZİN.....	158

## TABLOLAR

Sayfa

Tablo 2.1. Değişen Eğitim Modeli.....	60
Tablo 2.2. Eski ve yeni Yaklaşımların Eğitim kurumuna bakışları.....	64
Tablo 2.3. Hizmet ve Malın Değerlendirme Ölçütleri.....	68
Tablo 2.4. Geleneksel Örgüt ile Modern Örgüt özelliklerinin karşılaştırılması.....	88
Tablo 3.1. Cinsiyet farklılığına bağlı olarak öğrenciler okul idaresi ile ihtiyaç duyduğunda görüşebilmesi durumu.....	111
Tablo 3.2. Öğrencilerin ve velilerin okul öğretmenlerine ve idaresine ihtiyaç duyduklarında serbest iletişimde buluna bilme durumu.....	112
Tablo 3.3. Veliler olarak öğretmenleri tanıma durumu ve buna bağlı olarak Öğretmenler ve okul idaresi ile ihtiyaç duyduğunda rahatlıkla görüşebilme durumu.....	113
Tablo 3.4. Öğretmen ve okul yönetimine ilettiğiniz sorunların çözümüne gayret gösterilip okulda öğrenciler ile ilgili alınan kararlarda velilerin görüşlerine başvurulma düzeyi.....	114
Tablo 3.5. Öğrencilerin cinsel farklılıklarına bağlı olarak okul binası ve fiziki imkanlarının yeterliliğinin, öğrenci ihtiyaçlarını karşılama durumu.....	115
Tablo 3.6. Öğrenciler ve veliler okul tesisleri ile övünüp okulun iyi durumda tutulmasına yardımcı olma durumu.....	116
Tablo 3.7. Öğrenci ve öğretmenler okul tesisleri ile övünür ve okulun iyi durumda tutulmasına yardımcı olurlar mı.....	117
Tablo 3.8. Fiziki donanımı ve kültürel varlığı ile okul, çevreye örnek oluyorken; insan sağlığına önem vermekte midir.....	119
Tablo 3.9. Öğrencilere göre okulun ders araç gereç yeterliliği ile derslerin farklı tekniklerle işlenmesi durumu .....	120
Tablo 3.10. Okulunuzdaki sportif, eğlence, kültürel faaliyet yererlik durumu.....	121
Tablo 3.11. Okulunuzda yapılan veya yapılacak sportif, eğlence, kültürel Faaliyetlerde öğrencilerin ve velilerin görüşlerinden faydalanma durumu.....	122
Tablo 3.12. Velilere sorulan eğitim durumunuz ile aylık gelir oranı arasındaki ilişki.....	123
Tablo 3.13. Çevrenin eğitime bakışı ile öğrencileri ilköğretimden sonra okula gönderme isteğinin bulunurluk düzeyi.....	125

**ŞEKİLLER**

	<b><u>Sayfa</u></b>
Şekil 1.1. İki Sürecin Birleşmesi.....	38
Şekil 1.2. Kritik Faktörlerin Hiyerarşi Modeli.....	40
Şekil 2.1. Öğrenen Okul Modeli.....	61
Şekil 2.2. Yönetim Düşüncesinin Gelişimi.....	87
Şekil 2.3. Okul Gelişim Süreci Basamakları.....	93
Şekil 2.4. Planlı Okul gelişim Süreci.....	94
Şekil 2.5. Eğitim Başarısını Artırmaya Yönelik Balık Kılçığı Modeli Örneği (Sebeup Sonuç) Diyagramı.....	96



**KISALTMALAR**

a.g.e.	:Adı geçen eser
a.g.m.	:Adı geçen makale
bkz.	:Bakınız
ISO 9000	:Kalite Güvence Sistemi
İ.Ö.	:İsa'dan Önce
Kalder	:Türkiye Kalite Derneği
L.K.K.	:İstatistiksel Kalite Kontrolü
MLO	:Milli Eğitim Okulları Geliştirme Projesi
MEB	:Milli Eğitim Bakanlığı
P.U.K.Ö	:Okul Gelişim Basamakları
s.	:Sayfa
ss.	:Sayfalar
T.K.	:Toplam Kalite
T.K.Y.	:Toplam Kalite Yönetimi
TSE	:Türk Standartları Enstitüsü
vb.	:Ve benzeri
yy.	:Yüzyıl



**TEZ HAKKINDA**



## ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Toplam Kalite Yönetimi'nin tanımı, kapsamı ve işleyiş yapısını inceleyen tezler son dönemler içerisinde artmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi 21.yy. yönetim anlayışlarından verimlilik, rekabeti arttırma amacı ile uygulanan bir zihni dönüşüme işaret etmektedir. Fakat Toplam Kalite Yönetimi'nin toplum ile ilişkisi ve eğitime yansımalarını inceleyen tezlerin oranı çokta fazla değildir. Bu tezin sosyolojik değerinin anlamlılığının araştırılması; Toplam Kalite Yönetimi'nin eğitime uygulama biçimi topluma yansımalarının hangi boyutta olacağı tam olarak bilinmemektedir. Çünkü Toplam Kalite Yönetimi sanayi üretiminin verimliliğinin ve kalitesinin arttırılması için uygulanan yönetim anlayışıdır. Fabrika üretimi için tasarlanmış bir yönetim anlayışının kamusal alana uyarlanması ne şekilde olacağı ve eğitim kurumu ile içinde bulunduğu toplum ile ne şekilde ilişkiye gireceği çalışmanın problemi oluşturmaktadır. Mekanik bant anlayışı için düşünülen bir düşüncenin, temeli insan olan bir sosyal kuruma adaptasyonunun ne şekilde olabileceği önceden tahmin edilemeyen bir durumu ortaya koymaktadır. Eğitimin Toplam Kalite Yönetimi ile bir ivme kazanması dolayısı ile birey ve toplumun içinde bulunduğu durumu sorgulamasını ve iyiyi aramasını gerekli kılabilir.

İstiklal İlköğretim Okulu'nda Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinin uygulanma düzeyine ilişkin veli, öğrenci ve öğretmen görüşleri de araştırmanın problemlerini teşkil etmektedir. Bu problemler şu başlıklar altında incelenecektir?

Öğrencilerin Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinin uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri nelerdir ?

Velilerin Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinin uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri nelerdir?

Yöneticilerin TKY ilkelerini uygulama düzeyleri ile ilgili öğrenci, öğretmen ve veli görüşleri arasında:

- Ulaşılabilirlik ve iletişim.
- Güvenirlilik, güven, kararlara katılım.

- Öğrenci işleri, eğitim öğretim faaliyetleri(yöntem v teknikler)
- Ders araç ve gereçleri ile eğitim öğretim.
- Okulun fiziki ortamı.
- Sosyo-kültürel faaliyet ve katılım durumu.
- Okulun çevre ile olan iletişim ve etkileşimi.
- Veli, öğrenci ve öğretmen değişkenine göre anlamlı fark var mıdır?

## ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacını tek bir şeyle sınırlamak doğru olmayacaktır. Bu anlamda çalışmanın birden çok amacı bulunmaktadır.araştırmanın başlıca amacı, Toplam Kalite Yönetimi'nin eğitim kurumlarına uygulanabilirliği ve bu esnada toplumda meydana gelen değişimin tespitidir.

Türk milli Eğitiminde, eğitim kalitesinin yükselmesi amacıyla Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına başlanmıştır. İstiklal İlköğretim Okulu Milli Eğitime bağlı bir kamu okuludur. Bu bağlamda okuldaki uygulamalarda Toplam Kalite Yönetimi'nin tespitini yaparak bir durum analizi ortaya konulacak. Toplum ile etkileşim durumları ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır.

Araştırmanın yapılacağı okul olan: İstanbul İli Bağcılar İlçesi, İstiklal İlköğretim Okulu Milli Eğitim Bakanlığınca seçilmiş bir pilot okul değildir. Buna rağmen, okul yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimi ilkelerini tavır ve davranışları ve yöneticilik makamında örnek oluşturabilecek nitelikte uygulama derecesi bulunmaktadır. Bu uygulamalarının çevre, çalışma arkadaşları, öğrenciler tarafından algılanma düzeylerine ilişkin öğretmen, öğrenci ve veli düşüncelerini öğrenmek; uygulanma düzeyi düşük olan ilkeleri tespit etmek ve uygulama düzeyini yükseltilmesine yönelik öneriler üretmek amaçlanmaktadır.

Yapılan araştırmada elde edilecek bulgular, Toplam Kalite Yönetimi uygulamasında en büyük rolü bulunan yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimi'ni algılama ve uygulamasından kaynaklanan sorunların çözümüne katkıda bulunacağı düşünölmektedir. Elde edilen verilerin yorumlanması ile ortaya çıkacak sonuç Toplam Kalite Yönetimi felsefesini kurumlarına uyarlama düşöncesindeki Milli Eğitim Bakanlığına ve Toplam Kalite Yönetimi uygulayıcılarına ayrıca sosyolojiye veri sağlaması nedeniyle önemlidir

### **ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ**

Sosyal ilimlerde nitelik açısından iki tür araştırma yapılır. Bunlar Açıklayıcı araştırma ile Betimsel araştırmadır. Açıklayıcı araştırmalarda, varsayım üzerinden hareket ile toplumsal olgu neden sonuç ilişkisi içerisinde açıklanır. Bu araştırmalar sayesinde daha önce gelişö güzel bilgi sahibi olduğumuz konular hakkında sistematik bilgi sahibi oluruz. Betimsel araştırmalarda hakkında az bilgiye sahip olduğumuz olguyu tespit amacı vardır. Bu araştırmalarda incelenen konu hakkında bilgi azdır. Neden sonuç bilinmez bundan dolayı da varsayım kullanılmaz, varsayım yerine beklenti (Hunch) kullanılır. Bu çalışmada da tam olarak bilgi sahibi olamadığımız için sebep sonuç ilişkisi bilinmemekte varsayımlar tam olarak tespit edilemediğinden dolayı da beklentiler kullanılmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi okul ve kurumlarda yönetici, çalışan, veli, öğrenci, iş birlikleri, paydaşlarının ilgileri, katkıları ve çalışmalarıyla başarıya ulaşabilir. Ancak Toplam Kalite Yönetiminin okul ve kurumlarda başarı ile uygulanması, okul yöneticilerinin mevcut tavır ve davranışlarını yeni yönetim anlayışı yönünde değiştirmeleri, okulu oluşturan bileşenleri etkili olarak kullanmaları ile istenilen kalitenin ve değişimin sağlanması kolaylaşacaktır.

Eğitim kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinin hangi düzeyde uygulandığı konusu yöneticilerin ve toplumun kilit noktada olmaları, yaptıkları

uygulamaların örnek teşkil etmesi nedeniyle önem taşımaktadır. İstiklal İlköğretim Okulunda öğrenci, öğretmen ve velilerinin ilişkileri sayesinde eğitimde olumlu gelişmeler olmaktadır. Okulun teknik ve fiziki donanımı Toplam Kalite Yönetimi kriterlerine uygunluk göstermemektedir. Buna rağmen okul yönetici ve öğretmenleri toplumsal sorumluluk içerisinde sürekli öğrenme yenileştirme ve iyileştirme düşüncesi içerisinde hareket etmektedir. Eksikleri en aza indirme çalışmasını göstermektedirler. Eğitimde işbirliğinin geliştirilmesi ilkesinden hareket ile veli ve okul birliği toplum ve eğitim kurumu ilişkisi en üst seviyeye çıkarılmaya çalışılmaktadır. Bu göstergeler ışığında diyebiliriz ki: ***İstiklal İlköğretim Okulu Milli Eğitim Bakanlığının seçtiği pilot okul olmamasına rağmen toplam Kalite Yönetimi bulgularına rastlanılmaktadır.***

### ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

-Okulda özellikle Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları yapılmaya çalışılmamasına rağmen okul yönetimde bu kriterlerle karşılaşılmaktadır. Özellikle okulun geleceği konusunda Öğretmen veli ve öğrenci temsilcileri ile toplantılar yapılmakta alınan kararlara uyulmaktadır.

-Okuldaki eğitim faaliyetlerin geliştirilmesine öğrenci öğretmen ve velilerin etkileri bulunmaktadır. Okulun gelişmesi için bütüncül işbirliği içerisinde olmak için çaba gösterme gayretindedirler. Eğitimin toplumdan ayrı düşünülmesi olanaksızdır. Eğitim kurumları topluma hizmet eden yapısı ile işbirliği olmaksızın topyekün gelişme sağlanabilmesi güçlükleri beraberinde getirir. Toplumun eğitimi, eğitiminde toplumu dönüştürme geliştirmesi güçleşir.

-Okul çevresi ( Toplum) eğitime olumlu bakmaktadırlar. Eğitimin çocukları için en iyi geleceği verebilecek kurum olarak görmektedirler. Velilerin büyük çoğunluğu ekonomik nedenler ile Anadolu'dan bu ilçeye göç etmiş kişilerden oluşmaktadır. Genellikle kalifiyesiz işlerde çalışan, işgücü özelliği göstermektedirler.

Sınıf atlamalarının güç olduğunu düşündüklerinden eğitim aracılığı ile çocuklarının bu sıçrayışı yapa bileceğini ümit etmektedirler.

-Okulun fiziki yapısı ders araç ve geçleri noktasında eksilikleri bulunmaktadır. Fiziki yapı ve araç gereçlerin eksikliği eğitimi olumsuz yönden etkilemekte ve kalitenin düşmesine sebep olmaktadır.

-Okulda araç ve gereç eksikliğine rağmen okul içersinde öğretmen öğrenci ve okul dışında veli iletişimi yoğundur. Bu iletişim etkisi ile okul eksiklikleri minimuma indirgenmektedir ve Toplam Kalite Yönetimi'ni engelleyen önemli unsurlar engellenebilmektedir.

### **ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Araştırmanın en önemli sınırlaması sosyoloji alanında Toplam Kalite Yönetimi ve eğitim ilişkisi hakkında araştırmaların olmayışıdır. Bu tarz araştırmada hangi sosyolojik kriterler ışığında inceleme yapılacağı tam olarak kestirilememesidir.

Araştırma İstanbul İli Bağcılar İlçesi İstiklal İlköğretim Okulu öğrenci, öğretmen ve veli görüşleri ile sınırlıdır.

Toplam Kalite Yönetimi sanayi için tasarlanmış üretimde zihni dönüşümü sağlayarak üretim ve kalitenin üst seviyelere çıkarılmasını sağlayacak bir yönetim anlayışı olarak tasarlanmış ve başarı ile de uygulanmıştır (Japonya, Çin). Fabrika üretimi için düşünülen ve top yekun zihni dönüşüm gerektiren bir yönetim anlayışının temelinde farklı düşüncelere sahip insanlardan oluşan, dilek ve eğilimlerin farklı olduğu bir toplumsal kuruma uygulanabilmesi ve bu uygulama esnasında gözlem yapılabilmesi oldukça güçtür.

Eğitim alanında, Toplam Kalite Yönetimi ve sosyal boyutu hakkında yapılan bilimsel çalışmalar oldukça azdır. Dolayısıyla bu alanda tespit edile bilmiş veriler ve kaynaklar oldukça kısıtlıdır. Bu durum da eldeki çalışmaya yansımıştır.

Ayrıca, Anket sonuçları çok sayıda öğretmenin görüşlerine göre oluşmamıştır. Bilimsel araştırma yapılırken konu hakkında daha önce kriter olarak alabileceğimiz veriler olmadığından ağırlıklı olarak ön gözlemlere başvurulmuştur.

### **ARAŞTIRMANIN KAPSAMI**

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde, Toplam Kalite Yönetimi'nin unsurlarının ortaya konulması, ikinci bölümde, Toplumsal bir kurum olan eğitim kurumunun Toplam Kalite Yönetimi ile ilişkisi ve kamusal alana yansımaları, üçüncü bölümde; Toplam Kalite Yönetimi'nin sosyal boyutuna ilişkin öğretmen,öğrenci ve veli Bulguların sonuçları yer almaktadır.

### **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bir konuda araştırma yapabilmek için her bilim dalının kendine özgü yöntemlerinin olduğu açıktır. Fakat araştırmalar sonucunda elde edilen bilginiinde belli başlı özellikleri bulunmaktadır.Bu özellikler: Tarafsızlık, doğru ölçü, kanıtlanma niteliği, genelleyici olması, olan ile uğraşması, verilerin tasnif edilmesi ve yorumlanmasıdır.

Araştırmada Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulama düzeyi ve toplum ile ilişkisi üzerine olan iddia ve beklentilere yer verilmiştir. Anket çalışmasında iddialar ile bağlantılı sorular sorulmuş ayrıca okulun bulunduğu mahallenin ekonomik ve sosyal durumunu ortaya çıkarılabilecek belli sayıda sorulara da yer verilmiştir. Araştırmada öğrenci, öğretmen ve velilere ayrı anketler uygulanmıştır.

Araştırma hem teorik bilgilerin değerlendirilme çalışması, hem de bir alan araştırmasıdır. Uygulama niteliği, ilgili teorik bölümlere dağıtılarak teorik bilgilerle okul içerisinde Toplam kalite Yönetimi kriterleri ile okuldaki genel durumu karşılaştırılmıştır. Okul ve toplum ilişkisinin fotoğrafının çekilmesine çalışılmıştır. Anket başta olmak üzere mülakattan yararlanılmış, deneklerle görüşülerek anket sorularına verdikleri cevapların tutarlı olup olmadığına dikkat edilmiştir. Konu ile ilgili yapılan teorik çalışmalar ve araştırmalar çalışmaya temel alınmıştır.

Anket soruların hazırlanmasında danışman ile görüşülerek soruların uygunluğu ve ölçme niteliği tartışılmıştır. Bu sayede, toplumun yapısını yanlış değerlendirme tehlikesi minimum düzeyde tutulmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın evreni, İstanbul ili Bağcılar ilçesi Milli Eğitim müdürlüğüne bağlı istiklal İlköğretim Okulunda bulunan öğrenci ve öğretmenler ayrıca Yeni Mahalle de ikamet eden öğrenci velileri oluşturmaktadır. Aşağıda evrene ilişkin sayılar verilmiştir:

Öğrenci sayısı	: 2784
Öğretmen sayısı	: 65
Veli sayısı	: 5568

Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Konu ile ilgili literatür taraması yapılmış. İstanbul ili Bağcılar ilçesi istiklal İlköğretim okulunda bulunan öğrenci, öğretmen ve okul velilerine araştırmacı tarafından geliştirilmiş, üç ayrı anket uygulanmış ve elde edilen veriler yorumlanmıştır. Araştırmada evren içerisinde tesadüfi örneklem yöntemi kullanılmıştır

İstanbul ili Bağcılar ilçesine bağlı istiklal İlköğretim okulunda görevli öğretmen, öğrenci ve veliler araştırma kapsamında olup, denek sayısının belirlenmesinde  $n = \left[ \frac{z \cdot s}{t} \right]^2$  kullanılmış ve sonuçta öğretmen, öğrenci ve veli örnekleme

500 denek olarak tespit edilmiştir. Dağıtılan 500 anketten 425 tanesi geri dönmüş 386 anket geçerli bulunarak araştırmada veri aracı olarak kullanılmıştır.

Araştırmada veriler anket formu yardımıyla toplanmıştır. Öğrenci öğretmen ve veli başlığı altında uygulanan üç ayrı ankette. Kimlik bilgilerine yer verilmiş İstiklal İlköğretim Okulunun TKY ilkelerini uygulama düzeyi ve sosyal boyutuna ilişkin sorulara yer verilmiştir.

Veri toplama araçlarının, okul öğretmenleri ve öğrencilerine uygulanabilmesi için gerekli izinler alınmış ve veri toplama araçları araştırmacı tarafından, dağıtılmış daha sonrada toplanmıştır.

İlköğretim öğretmenlerine verilen 50 anketten tamamı kabul edilebilir nitelikte 42 anket bulunmuş, öğrencilere verilen 250 veri toplama aracından 198 tanesi geri dönmüş, 172 tanesi kabul edilebilir nitelikte bulunmuştur. Velilere verilen 250 veri toplama aracından 201 tanesi geri dönmüş, 172 tanesi kabul edilebilir nitelikte bulunmuştur.

Toplanan anket verileri, S.P.S.S 10.0 istatistik programıyla değerlendirilmiştir. Önce veli, öğretmen ve veli anket verileri düz çizelgeler halinde, daha sonra bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasındaki ilişkilerin çapraz değerlendirildiği tablolar şeklinde ortaya konulmuştur.





**TEZ METNİ**

## GİRİŞ

Ülkemizde en çok tartışılan konulardan biri eğitimidir. Yıllardır çok tartışılan ama bir türlü beklentilerin tam olarak sağlanamadığı eğitim sistemimiz hakkında da bazı kanılar oluşmuştur. Eğitim kurumları toplum içerisindeki kurumlardan birisidir. Bu kurumlarında yetişecek olan yeni kuşaklar, guruplar gelecekte topluma yön verecek bireyleri kazandırmaları nedeni ile önem arz etmektedir.

Eğitim için ayrılan kaynakların yeterince arttırılamaması ve mevcut kaynakların verimli kullanılamaması gibi nedenler ile istenen nitelikler sağlanamamakta ve hızla ilerleyen teknolojinin eğitim sistemimize yansması çok yavaş olmaktadır. Bunun paralelinde ise ülkemizin geleceği olan öğrencilerimizi etkileyen kararlar yeterince incelenmeden, konunun uzmanlarına danışılmadan ve ülkemiz şartlarında sınanmadan alınmakta, eğitim sistemimiz ciddi çıkmazlarla karşı karşıya bırakılmaktadır. Bireyin yetenek ve kişiliğini dikkate almayan, bilgileri aktarmayı, sorgulamadan kabullenmeyi ve ezberi öne çıkaran bir sistem gözlenmektedir.

Buna benzer sorunlar ciddi bir biçimde ele alınmalı en iyi çözüm yolları bir an önce bulunmalı ve uygulanmalıdır. Zira gençliğimizin ve geleceğimizin yanlış yönlendirilmeyecek ve gerçek potansiyellerinin altında bırakılmayacak kadar değerli olduğuna inanmaktayız.

Eğitimdeki kalitesizliğin diğer tüm sistemleri (aile, toplum, iş dünyası vb.) uzun süreli ve zincirleme olarak etkilediği unutulmamalıdır.

Çağımızdaki gelişmeler eğitim kurumlarını hızla değiştirmeye zorlamaktadır. Mevcut uygulamalar eğitim kurumlarımızın bu değişime ayak uydurmasında ve kalitenin artırılmasında yeterli olabilecek midir? Bu derece öneme sahip olan eğitim kurumlarında dünyada ve ülkemizde yeni yönetim modellerinden yeteri kadar yararlanılıp yararlanılmadığı ve bu modellerin eğitim-öğretime kazandıracakları artılar araştırılmalıdır.

Bilgi çağının en önem verdiği unsur "*önce insan*" yaklaşımıdır. Toplam Kalite Yönetimi'nin özünde de insan unsuru yatmaktadır. Eğitim kurumlarının hizmeti de bu en değerli varlık olan insan üzerine odaklanmış olduğundan Toplam Kalite Yönetimi'nin eğitim kurumlarında uygulanmasının çok yararlı olacağı düşünülmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi'nin sosyal ve ahlaki boyutu üzerinde de durulması gerekir. Rakamlar ile nitelik ölçülemez, düşünce biçiminin de ahlak olmadan kalitede olmaz. Toplam Kalite Yönetimi salt rakamlar bazında ele alınması ile eğitimin niteliği sayısal olarak arttırılabilir. Fakat sosyal boyutta eğitimin kaliteli hale getirilebilmesi için eğitimin temelinde ahlak ve grup yapısının getirilmesi gereklidir. Bu amaçlar gerçekleştirildiği zaman eğitimin niteliğinden söz edilebilir.

Tüm bu gelişmeleri dikkate alarak Eğitimde, Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulamaya karar veren eğitim kurumları, çeşitli güçlüklerle karşılaşabilmektedir. Başlangıçta, sanayi kuruluşları için geliştirilen Toplam Kalite Yönetimi anlayışının eğitim alanına uyarlanmasıyla kaynaklanan bazı zorluklar söz konusu olabilir. Sanayi işletmelerinde görülen, yerleşmiş uygulamaların ve alışkanlıkların değiştirilmesinin zor olması, dirençler ile karşılaşılması, Toplam Kalite Yönetimi'nin şekilsel ve kağıt üzerindeki özellikleriyle uğraşmaktan konunun özünün kaçırılabilmesi, tüm çalışanların sistemli bir eğitim sürecinden geçirilerek tam anlamıyla bilgilendirilmemesi gibi temel sorunlar eğitim kurumlarında da görülebilir. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında ortaya çıkabilecek bu gibi sorunların ve başarısızlıkların nedenleri Toplam Kalite Yönetimi'nden mi? yoksa uygulamalardaki hatalardan mı kaynaklanmaktadır?

Mevcut eğitim sisteminin eğitim kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanmasına nasıl bir zemin hazırladığı ve karşılaşılan sorunlarda bu konunun ne derece etkisinin olduğu incelenmelidir. Bu bilgilerin ve görüşlerimizin ışığı altında çalışmamızın amaçlarını oluşturmaktayız. İnsan faktörünün gelişmiş ülkelerin en büyük rekabet gücü olduğu, dolayısı ile eğitimin, ülkenin geleceğini tayin edecek stratejik bir konuma geldiği bilinmektedir.

Öğrencilerin değişen toplumsal yapıya katkıda bulunabilmeleri için, problem çözme yeteneğine sahip, bilgiye erişme yollarını bilen, esnek düşünebilen üretken yenilikçi, girişken, katılımcı, paylaşmayı seven, kendine güvenen, sürekli gelişmeye açık, sağlıklı bir kişilik sahibi ve sosyal gelişimini tamamlamış olarak yetişmeleri gerekmektedir.

Bu tip bir eğitim-öğretimden geçmeyen bireylerin iş hayatına uyum sağlamaları da güçleşmekte, bu nedenle bir birey olarak toplumumuza, bir eleman olarak da çalıştıkları kurumlara katkıları gerçek potansiyellerinin altında olmaktadır.

Bu nedenle eğitim kurumlarında çağdaş yönetim modellerinden yararlanılması gerektiğine ve Toplan Kalite Yönetimi'nin eğitim kurumlarında uygulanabilmesinin çok önem taşıdığına inanmaktayız.

Hızlı teknolojik değişimler, sürekli yenilenen bilgi birikimi ve yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilecek nitelikli insanlara olan ihtiyaç artmıştır. Değişimlerin getirdiği zorlukların aşılmasında en önemli anlayışın; kaliteli eğitim ve ömür boyu öğrenmeyi öğrenmek anlayışı olduğu ortaya çıkmıştır.

Toplam kalite Yönetiminin uygulandığı toplum sahası içersinde bir kurum olan okullardır dolayısıyla da toplam kalite anlayışının sosyal boyutu önem arz etmektedir. Uygulamaların sosyal boyutlarının seyrinin bilinmesi, toplam kalite çalışmalarına yeni ivmeler katacaktır.

Eğitim kurumları toplumu oluşturacak bireyleri yetiştirmesi nedeni ile toplam kalite anlayışında önem arz etmektedir. Toplumdan etkilenen ve Toplumu etkileyen eğitim kurumu ve ona yön verecek bir verimlilik anlayışının toplumda nasıl yankı bulduğunun tespiti gelecek açısından önemlidir.

Toplum hareketli ve değişken bir unsur olarak vardır devam edecektir. Sosyal yansımaları da zaman ve mekana göre değişiklikler arz edecektir. Çalışmanın ana unsuru; Toplam Kalite Yönetimi ve eğitim ilişkisini incelemek ve toplumsal boyutunu da

ortaya çıkarmaktır.

Kaliteli bir nesil, kaliteli bir gelecek, kaliteli iş dünyası ve kaliteli bir toplum istiyorsak önce temel eğitimden, hatta okul öncesi eğitimden itibaren tüm eğitim kurumlarında kalitenin yerleştirilmesinin gerektiğini düşünmekteyiz.

Bu dayanak noktaları ile bu tip çalışmaların önemine inanılarak yola çıkılmış ve sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır.





**BİRİNCİ BÖLÜM**  
**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE YAPISI**

### 1.1.Kalite Kavramı ve Gelişimi

Dünyamız, 21. yüzyılın eşiğinde insanlık tarihinde bir benzeri daha görülmeyen, hızlı bir değişimi yaşamaktadır. Değişim öylesine hızlıdır ki, bazı bilim adamları bu değişimin yarattığı sancıların, yeni ekonomik-kültürel ve sosyal oluşumları haber veren sıkıntılar olduğuna dikkati çekmekte, 19.yüzyıl teorilerinin, artık ihtiyaçlara karşılık verme ve dengeler kurma gücüne sahip olmadığını iddia ederek, yeni ekonomik teorilerin gerekliliği üzerinde bile durmaktadırlar.<sup>1</sup>

Toplumsal hayatın, ilkel toplumların mutlak uzlaşıcılığından kurtulur kurtulmaz, bir çok ögenin hep birden işe karıştığı karmaşık bir bütün olduğunu bilmek zorundayız. Üstelik o çeşitli öğelerin –çağlara durumlara, tek kelimeyle tarihsel sürece göre- çok değişken ve karşılıklı yoğunluklarla işlemesi, bütün toplumsal bilimlerin karşılaştığı güçlüklerden biridir.<sup>2</sup> Bu noktada değişmeyi Tekbir doğru halinde kabul etmek veya takamüle doğru bir ilerlemenin bir ilerlemenin, bir evrimin olduğunu ileri sürmek, sosyal vakaları iyi tahlil edememekten geçer.<sup>3</sup> Dünyadaki hızlı değişim ve dönüşümlerin ardında pek çok sebep bulunmaktadır.

Geleneksel olarak, genel nitelikte düşünülen bilginin artık yüksek derecede uzmanlaşmış olduğu kabul edilmektedir. bu durum kişinin dışında; Toplumda, ekonomide, veya politikada gözlenir. Bilgiden bilgiye bu geçiş, Bilgiye yeni bir toplum yaratma gücü vermiştir.<sup>4</sup>

Yeni dünya düzeni ve yeni toplumun oluşması neticesi ile Ürün, pazar ve tüketicinin küresel bir boyutta buluşması, rekabette küreselleşmiş ve kuruluşlar becerilerini artık tüm dünyanın katıldığı bir olimpiyatta yarıştırmak durumunda kalmıştır.

<sup>1</sup> Gönül Yenersoy, *Toplam Kalite Yönetimi*, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s. 5

<sup>2</sup> Gaston Bouthoul, *Sosyoloji Tarihi 1.*, (Çev. Cemal Süreyya), İletişim Yayınları, İstanbul, 1992, s. 87

<sup>3</sup> Amiran Kurtkan, *Sosyoloji Konferansları*, İstanbul Üniversitesi Yayınları No:4321, İstanbul, 1986, s. 191

<sup>4</sup> Ziya Bursalıoğlu, *Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000, s. 208

Olimpiyatlardaki rekabetin sloganı:

-Daha uzun, daha yüksek, daha güçlüdür.

Günümüz toplumlarındaki şirketlerin rekabet sloganı ise;

-Daha kaliteli, daha ekonomik, daha hızlı şekilde oluşmuştur.

Tüm kuruluşlar müşterilerine daha kaliteli, daha ucuz, daha süratli ürün ve hizmet sunma yarışındadır.<sup>5</sup>

Bu yarışın altında yatan ana sebebin "Ülkeler ve toplumlar arasında ekonomik üstünlük sağlama ve onun gerisinde ayakta durabilme ve yaşamı devam ettirme" savaşı olduğu bilinmektedir. Bu savaşta başarı kazanmanın ve hayatta kalabilmenin tek yolu ise değişime ayak uydurabilmekten geçmektedir.

Çok genel olarak ifade edilen değişim ihtiyacını, toplumsal hayati ilgilendiren, her alanda ve düzeyde irdelemek mümkündür. Ancak burada, konu ülkeler arasındaki üstünlük savaşının gerçek savaşçıları olan firmalara yöneltilmektedir. Çünkü günümüz ekonomik ortamında *devletlerin giderek küçüldüğü* görülmekte, *ülkelerin güçleri büyük ölçüde firmalarının dünya ticaretindeki etkinliklerine ve rekabet üstünlüğüne bağlı olarak değerlendirilmektedir.*<sup>6</sup>

Bu gün Japonya'yı, başta ABD olmak üzere batı ülkelerinin korkulu rüyası haline; Sony, Honda, Panasonic, Seiko, Nikon, Mazda, Toyota v.b. firmaların ürünleri getirmektedir. Bir an için bu firmaların bir nedenle yok oldukları hayal edildiğinde, güçlü bir Japonya'dan söz etmek neredeyse imkansızlaşır. İşte bu nedenle rekabet, yok edici rekabete dönüşmüştür, bu nedenle hızlı değişim, endüstriyel yönetimin temel sloganı olmuş, bu nedenle Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesi, kalitede iyileşme ve gelişmenin temel koşulu olarak görülmeye başlanmış; bu nedenle ISO 9000 serisi standartlarına ihtiyaç duyulmuş; yine bu nedenle ülkeler arasındaki soğuk savaş, ticari malların kalite savaşına dönüşmüştür.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> Hasan Kantarcı, "Toplam Kalite Yönetimi", *Önce Kalite Dergisi*, Ocak 1995, s. 16

<sup>6</sup> Yenersoy, a.g.e, ss. 5-7

<sup>7</sup> a.g.e, ss. 5-7



"Kalite en önemli iştir." "Kalite firma isminden önde gider." "Her şeyden önce kalite." "Kalitenin modası geçmez." Bunlar son yıllarda hemen hemen tüm üretim çevrelerinde kalite konusunda konuşulmakta olan yaklaşımlardan sadece bazılarıdır. Günümüzde gerek firmaların gerekse kişilerin satın alma kararlarında kalite artık önemli bir faktör olmuştur. Kalite problemini çözemeyen firmaların gelecek on yıl içinde yok olup gideceği belirtilmektedir.<sup>8</sup>

Çeşitli kaynaklar, Japonya'nın beklenmedik endüstriyel başarısı ve Amerika'nın son 40 yıldaki ekonomik düşüşünün nedenlerini; ABD şirketlerinin çıktığı miktarı ve kısa süreli kara yönelindikleri dönemde Japonların tüm ilgilerini pazar paylarını, artırmak amacıyla kaliteye yöneltmesinde görmektedir. İş dünyasındaki kalite hareketi, günümüz dünya pazarındaki yerini sağlamlaştırmak isteyen ve gelecekle ilgili beklentisi olan her ülke için çok önemlidir.<sup>9</sup>

Bugün ABD'de bile, firmaların kaliteye eskisinden çok daha fazla önem vermeleri gerektiği her fırsatta, her ortamda vurgulanmaktadır.<sup>10</sup>

Herkesin genel olarak uzlaşacağı bir kalite tanımı yapılması neredeyse olanaksızdır. Değişik kalite tanımlarının yapılması kalitenin çok boyutlu olmasından kaynaklanmaktadır. Aşağıda dünya çapındaki kuruluş ve uzmanlar tarafından yapılmış olan kalite tanımları verilmiştir:

- Kalite, bir ürün yada hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamıdır ( ISO 8402 ).
- Kalite, bir mal yada hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerinin tümüdür. (Amerikan Kalite Kontrol Derneği - ASQC )
- Kalite, bir malın yada hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir.

<sup>8</sup> Işıl Mendeş Pekdemir, *İşletmelerde Kalite Yönetimi, Kavramlar Kalite İyileştirme Süreci Vakalar*, Beta Basım-Yayım, İstanbul, 1992, s. 1

<sup>9</sup> Hayal Köksal, *Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi*, Dünya Yayınları, Başvuru Kitaptan Dizisi:7, İstanbul, 1998, s. 40

<sup>10</sup> Yenersoy, a.g.e., s. 7

(Amerikan Kalite Kontrol Organizasyonu - EOQC )

- Kalite, kullanıma uygunluktur.( J. M. Juran)

- Kalite, ürünün sevkıyattan sonra toplumda sebep olduğu en az zarardır.(G.Taguchi)<sup>11</sup>

- Kalite, mal yada hizmeti en ekonomik şekilde üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir. ( JIS - Japon Sanayi Standartları Komitesi)

- Kalite, en ekonomik en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden ürünü geliştirmek, tasarımı yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetlerini vermektir. ( Dr. K. Ishikawa )

Yukarıdaki tanımlar çerçevesinde daha kapsamlı bir biçimde kaliteyi tanımlamamız gerekirse kalite; sorunların ortaya çıkmasından önce çözümleri oluşturan, mal ve hizmetlerin yapısına tasarım yoluyla üstünlük katan, üretilen mal ve hizmetlerde azami tüketici ( müşteri) tatmini amaçlayan, eğitilmiş, işleri yapabilmek için gerekli araç-gereç ile donatılmış ve talimatlarla desteklenmiş bir personelle ulaşılan, değişen ve gelişen talepleri cevaplayabilmek için değişim yapmaya hazır ( esnek) ve istekli olan, üretimde gerekli faaliyetlerin hızlı ve doğru olarak yapılmasını sağlayan, işleri zamanında yapmayı sağlayacak programları olan ve bunlara uyan, süregelen her türlü gelişmeyi kapsayan, uzun dönemde bir işi ilk defada doğru olarak yapmayı öngören, dolayısıyla, mal ve hizmet üretiminde kusursuzluk arayışı içinde olan, bir sistem yaklaşımıdır.

“Kalite kavramı, insanoğlunun ihtiyaçlarını bilinçsizce karşılamaya başladığı günden bugünlere ulaşmış ve basit insani bir gerek olmaktan çok öteye giderek, bir yaklaşım, bir felsefe haline gelmiştir.”<sup>12</sup>

Yüzyılımızın ortalarından itibaren kalite, ticaret ve sanayi arenasında firmalara ve hatta ülkelere avantaj sağlamaya yarayan ve küreselleşen dünya düzeni içinde oluşan yeni kurallardan bazılarına esas teşkil eden bir husus halini almıştır. Bu bağlamda gerek

<sup>11</sup> Rıdvan Bozkurt ve Aynur Odaman, ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No.549, Ankara, 1995, s. 4

<sup>12</sup> İ.Kaan Erkman, “Yeni Kalite Anlayışı”, Bilim ve Teknik Dergisi, Kasım 1995, s. 57

ülkeler, gerek mal ve hizmet üreten kuruluşlar yurt içine ve yurt dışına mal satabilmek için kendilerini çevreleyen kalite çemberini kırmak zorundadırlar. Gelişmemiş ülkelerde ise yaşam mücadelesi kalite kavramını ikincil planda bırakmıştır.

Çağdaş bir kalite düzeyi, devletlerin, uluslararası standartları da göz önünde bulundurarak şekillendirdiği, yasalarla ve çeşitli yaptırımlarla çevrelediği kalite çemberinin, toplum bilinci yaratılması suretiyle ulusal bir husus olarak değerlendirildiği ve aşıldığı bir aşama olarak ifade edilebilir. Bu sistem içerisinde mal ve hizmet üreten kuruluşlar geleceklerini kendi planlama hakkına sahiptirler, ya kaliteli mal üreterek, kalite çemberini yarıp dünyaya açılacaklar yada bu çember içinde sıkışıp kalacaklardır. Ancak, çağdaş anlamda kurulmuş bir işletmenin, dünya pazarlarındaki payını koruyabilmesi veya arttırabilmesi için gerekli faktörlerin en önemlisi kalite anlayışında meydana gelen gelişmeleri takip etmesi, özümsemesi ve uygulamasıdır. Yeniliğe ve değişime hazır olmayan, teknolojik ve mali yönlerden zayıf olan işletmelerin ne iç pazara ne de dış pazarlara ürün satabilmesi mümkün değildir. Dolayısıyla işletmelerin kalite ağırlık noktalarını, üretimden pazara ve tüketiciye doğru kaydırmaları gerekmektedir. Ayrıca, çok uluslu girişimlere doğru yönelmek suretiyle teknolojiyi ucuza transfer etmeye ve dağıtım kanallarını etkin hale getirmeye çalışmaları, hedeflenen tüm piyasalara ulaşmak ve ulaşılan piyasalarda itibar görmek açısından büyük önem taşımaktadır. Bu derecede büyük önemi olan yeni kalite anlayışının sadece dar düşünen kişi ve kuruluşlar için bir engel teşkil edeceği bir gerçektir. Zaten, her gün biraz daha kıtlaşan ülke ve dünya kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde değerlendirilmesi için yeni yollar geliştirilmeye çalışılırken, verimsiz üretim yapmalarına rağmen iç piyasada ve bazen de dış piyasalarda varlık gösteren geleneksel şirketlerin bu yolla doğal bir ayıklanmaya tabi olması piyasa düzeni açısından kaçınılmazdır. Tek bir cümleyle toparlamak gerekirse, yeni kalite anlayışı, tüketici taleplerinin ve teknolojik gelişmelerin doğal bir sonucu olup, sadece bu anlayışı benimsemeyenler için bir engel teşkil edecektir.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> a.g.e., s. 60

## 1.2. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

Yönetim, bir grup insan belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirerek aralarındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının bütünüdür. Yönetim bir süreçtir ve süreç odaklıdır. Yönetim beşeri bir olaydır ve insan odaklıdır.

Toplam Kalite Yönetimi, Klasik Yönetim anlayışının alternatifi olarak doğan, gelişen ve gelişimine devam etmekte olan bir kavramdır.<sup>14</sup>

Toplam Kalite Yönetimi'ni kısaca tanımlarsak; Müşterilerinin mevcut ve gelecekteki beklentilerinin, tam ve ekonomik olarak karşılanmasını amaçlayan, tüm çalışanların katılımı ile, tüm işlerin sürekli olarak geliştirilmesini ve iyileştirilmesini öngören yönetim anlayışıdır.<sup>15</sup>

Toplam Kalite Yönetimi adı altında günümüzün etkin yönetim anlayışı biçimlendiren teknikler bütünü ve unsurları neredeyse Toplam Kalite Kontrol Anlayışı ile özdeştir.<sup>16</sup>

Kontrolsüz ve kusurlu üretimin neden olduğu işe yaramayan eşyaların maddi değeri her ülke için milyonlarla ifade edilmektedir. Üretimin kusurlu olması ile ortaya çıkan tamir masrafları, işlerin gecikmesi ve ihtiyaçların zamanında karşılanamaması da büyük zararlar meydana getirmektedir.<sup>17</sup>

Kontrol, herhangi bir faaliyetin önceden saptanan kurallar çerçevesi içinde belirli amaçları gerçekleştirecek biçimde yürütülmesini sağlama fonksiyonu olarak tanımlanabilir.<sup>18</sup>

Bütün ekonomik sistemlerin tüketiciyi tatmine yönelik olması sebebi ile

<sup>14</sup> Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, **Toplam Kalite Yönetiminin Amacı, Felsefesi ve Öğeleri**, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, İstanbul, 1993, s. 11

<sup>15</sup> Hazım Kantarcı, **Sanayide Toplam Kalitenin Yaşama Geçirilmesi**, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, İstanbul, 1993, s. 33

<sup>16</sup> Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, a.g.e., s. 9

<sup>17</sup> İbrahim Ertiryaki, **Kalite Kontrolü**, İstanbul Teknik Üniversitesi Yayınları, Sakarya, 1992, s. 4

<sup>18</sup> Bülent Koku, **Endüstriyel Kalite Kontrolü**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1987, s. 14

tüketicinin bakış açısı en yaygın kullanılan tanımdır. Japon işletmelerinde sık sık görülen: "En son kalite kontrolcü müşteridir, unutma!" söylemi en önemli ögenin müşteri tatmini olduğunu vurgulamaktadır.<sup>19</sup>

***Kalite Kontrol fonksiyonu 4 ana aşamadan oluşur;***

**-Standartların kurulması:** Tepe yönetimi politikaları, tüketici istekleri ve teknolojik olanaklar göz önüne alınarak mamul kalitesini ilgilendiren maliyet, güvenilirlik ve performans standartlarının saptanması,

**-Uygunluk sağlanması:** Üretilen mamulün kalite özelliklerinin önceden saptanan standartlara uygunluğunun sağlanması,

**-Düzeltilici kararlar alınması:** Standartlardan tolerans limitleri dışına taşan sapmalar meydana geldiğinde gerekli düzeltilici kararların alınması,

**-Geliştirme çalışmaları:** Kalite ile ilgili maliyet, güvenilirlik ve performans standartların geliştirilmesi, yeni yöntem ve teknolojik olanakların araştırılmasıdır.<sup>20</sup>

Tüketici isteklerinin en ekonomik düzeyde karşılamak amacı ile işletme organizasyon içindeki çeşitli ünitelerin; kalitenin yaratılması, yaşatılması ve geliştirilmesi yolundaki çabaları birleştirip koordine eden sisteme "Toplam Kalite Kontrolü" denir.<sup>21</sup>

Toplam Kalite Kontrol bir şirketin bütün plan, faaliyet ve kararlarını, hedeflenen kalite düzeyine ulaşmak için düzenlenmesidir.<sup>22</sup>

Toplam Kalite Kontrol anlayışı firma çapında kalite kontrol yaklaşımı olarak geliştirilmiş, tüm firma ve kurum kültürüne yansımış; başta yönetim olmak üzere tüm

<sup>19</sup> Tuğrul Göncel, "Kalite Kontrol Kavramları ve Uygulamaları", *Mühendis ve Makine Dergisi*, Ağustos 1992, Cilt 35, Sayı: 391, s. 36

<sup>20</sup> Kobu, a.g.e., s. 15

<sup>21</sup> Ertiryaki, a.g.e., ss. 2-3

<sup>22</sup> Nedret Yayla, "Toplam Kalite Kontrol Nedir?", *Kalite Dergisi*, 1994, Sayı:45, s. 3

çalışanların paylaşılan vizyonu haline gelmiş ve bu hali ile Toplam Kalite Yönetimi olarak adlandırılmaya başlamıştır.<sup>23</sup>

Toplam kaliteye ulaşmak, başka bir deyiş ile, Toplam Kalite uygulamaları için gerçekten gereken ve başlı başına bir şart olan en önemli unsur "İnsan Gücü"nin tanımının bu anlayış ve felsefeye uyumudur. Bu noktada da, daha sonra geniş bir şekilde değinilecek olan eğitim ve davranış geliştirme önem kazanmaktadır.<sup>24</sup>

Modern kalite anlayışının Toplam Kalite Kontrol'den, Toplam Kalite Yönetimi'ne geçirdiği evrimde en önemli etkiler, yönetimin tanımında meydana getirdiği etkilerdir. Toplam Kalite Kontrolün Toplam Kalite Yönetimi'ne doğru yaşadığı evrimde, yönetimin tanımından gelen süreç ve insan odaklılık ön plana çıkmış, bu unsurların üzerinde özellikle durularak, yönetim fonksiyonlarının bu yönde gelişmesi sağlanmıştır.

Özellikle üzerinde durulması gereken değişim ise, yönetim tanımlarında yer alan amaç ifadelerinin giderek "Müşteri Mutluluğu", "Müşteri Tatmini" ile özdeşleşmesidir.<sup>25</sup>

Müşteri isteklerinin karşılanabilmesi, sürekli olarak geliştirilmesi ve iyileştirilmesi ise;

- Yönetim kalitesini,
- İnsan kalitesini,
- Yapılan işin kalitesini,
- Ürün ve hizmet kalitesini kapsamaktadır.<sup>26</sup>

Toplam Kalite Yönetimi'nin bu kadar geniş kapsamlı, adeta evrensel bir yönetim anlayışına doğru gidişi gösteren yükselişinin en önemli dayanak noktası

<sup>23</sup> Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, a.g.e., s. 15

<sup>24</sup> Ahmet Levent Öner, Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı, Kültür ve Eğitim, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, İstanbul, 1993, s. 254.

<sup>25</sup> Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, a.g.e., s. 15

<sup>26</sup> Kantarcı, a.g.e., s. 33

"Müşteriye Odaklı Olma" temel ilkesinin her çeşit organizasyona uygulanabilirliğidir. Çünkü her kurumun en az bir müşterisi vardır ve kurumların başarısı da müşterilerinin memnuniyeti veya tatmin düzeyi ile eşdeğerdir.<sup>27</sup>

Toplam Kalite Yönetimi modeli uygulayan şirketler büyük avantajlar elde etmişler ve diğer kuruluşlarda bu modeli benimseme motivasyonu kazanmışlardır. Önceleri sanayi kesiminde tutunan Toplam Kalite Yönetimi sonraları hizmet sektöründe de uygulanmış, günümüzde ise eğitimde, yerel yönetimlerde, milli savunma örgütlerinde ve devlet yönetiminde uygulanmaya başlamıştır.<sup>28</sup> Toplam Kalite Yönetiminin temel amacı sadece "Kaliteyi Geliştirmek" değil aynı zamanda "Rekabet Üstünlüğü" sağlamaktır. Nitekim 1990'lı yıllarda "Hizmet Üstünlüğü" ön plana çıkınca, işletmelerde yeni hedef "Hizmet Kalitesi" şeklinde ortaya konmuştur.

### 1.3. Kalite Kavramının Gelişimi ve Toplam Kalite Yönetimine Geçiş

Bir inşaat ustasının inşa ettiği bir ev, ustanın yetersizliği ve işini gereği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa, o usta öldürülecektir.

Yukarıdaki kaliteye ilişkin madde İ.Ö. 2150 tarihli Hammurrabi Yasası'nda yer almaktaydı. Phoenician muayene görevlileri, ürün kalitesinde sürekli yapılan uygunsuzlukları kusurlu ürünü yapanın elini keserek önlemeye çalışıyorlardı. Muayene görevlileri ürünleri, yönetimin belirlemiş olduğu spesifikasyonlara uygunluğu açısından kontrol ederek kabul yada red kararı veriyorlardı. Amaç, ürünler ile ilgili şikayetlerin karşılanması ve ticari ahlakın oluşturulmasının sağlanmasıydı. L.Ö. 1450 yılında ise eski Mısır'da muayene görevlileri taş blokların yüzeylerinin dikliğini telden oluşturdukları bir araç ile kontrol ediyorlardı. Bu yöntemi Orta Amerika'daki Aztekler de kullanmıştır.<sup>29</sup>

13 y.y. boyunca Osmanlıda Çıraklık ve Esnaf Loncaları gelişmiştir. 12 Üretim

<sup>27</sup> Gönül Yenerşoy Erdoğan, *Yerel Yönetimler ve Toplam Kalite Yönetimi*, 2. Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması- Ödül Kazanan Makaleler, 1997, s. 96.

<sup>28</sup> İbrahim Kavrakoğlu, *Değişim ve Yaratıcılık*, Kalder Yayınları Rekabetçi Yönetim Dizisi No: 4, İstanbul, 1997, s. 8

<sup>29</sup> Bozkurt ve Odaman, a.g.e., s. 1

ve üreten ilişkileri loncalar tarafından düzenlenmekteydi. Bir ekonomik ve sosyal sistem olan loncalar hem üretimin hem de insanın kalitesiyle yakından ilgilidiler. Her isteyen istediği alanda çalışmak üzere bir atölye açamazdı. Hammadde olarak gelen malların ilk kalite kontrolü, yiğitbaşlılar tarafından bir yerde yapılır ve buradan esnafa dağıtırdı. Malın kalitesine göre müşteriye satılacak fiyatı da belirlenir ( narh ), bunun üstünde fiyatta mal satan veya bozuk mal satan esnafın belgesi elinden alınırdı. Her esnaf bağlı olduğu loncaya yazılır ve bir aidat öderdi. Cumhuriyet'ten sonra bu loncaların yerini esnaf odaları aldı.<sup>30</sup>

Lonçalarda "iş ahlakı" ile ilgili düzenlemeler de vardı. Lonca sisteminde usta çırak ilişkileri dolaysız bir nitelik taşımaktaydı. Çırak belirli safhalardan geçtikten sonra kalfalığa ve daha sonra da ustalığa yükselmekteydi ve her yükselişte kendine özgü merasimler yapılmaktaydı. Bu merasimler hem güdüleme, hem de kimin ne seviyede olduğunu gösterme açısından önemliydi. Böylece "konunun uzmanlarına iş yaptırılmış" olmaktadır.<sup>31</sup>

19. yüzyılda modern endüstriyel sistem doğmuş, sanayi devriminden sonra makineleşmenin artmasıyla üretim şeklide atölye tipi üretimden fabrikalaşmaya ve kitle üretimine geçiş yapmıştır. Endüstri devrimiyle eski önemini kaybeden usta ve kalfalar yeni sistemin vasıflı işgücünü teşkil etmişlerdir. Ancak mal arzı açığı bulunan ekonomilerde başarı kriterleri çok üretmek ve ölçek ekonomisinden yararlanmak şeklinde kendini gösterince üretim artışına paralel ortaya çıkan istihdam açığı vasıfsız işçilerden karşılanmaya çalışılmış ve böylece kalitede düşme görülmüştür. Genelde tarım işçiliğinden fabrika işçiliğine geçen vasıfsız işçinin verimsiz ve kalitesiz çalışması işletmelerde sorun olmuş çözümü için işin yapılandırılması gereği duyulmuştur.<sup>32</sup>

1900'lerin başlarında F.W. Taylor'ın öncülüğünü yaptığı bilimsel yönetim yaklaşımı, geniş bir kabul görmüştür.<sup>33</sup>

<sup>30</sup> Nusret Ekin, *Endüstri İlişkileri*, İstanbul Üniversitesi Yayın, No.254, 1979, ss. 5-8

<sup>31</sup> Mine Özevren, *Toplam Kalite Yönetimi*, Temel Kavramlar ve Uygulamalar, Alfa Yayınları, İstanbul: 1997, s. 7

<sup>32</sup> *İşletme*, s. 7

<sup>33</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*, 4.Baskı, Beta Basım-Yayın, İstanbul, 1993, s. 113



Üretim ve yönetim faaliyetlerinin bilimsel olarak incelenmesi ve yönetim uygulamalarının bilimsel esaslara dayandırılması gereğini savunan bilimsel yönetim yaklaşımının öncüleri bu amaçla çeşitli araştırmalar yapmışlar, özellikle üretim faaliyetlerinde israf ve kayıpları azaltmak suretiyle verimlilik ve etkinliğin artırılmasını amaçlamışlardır.<sup>34</sup>

Bu anlayışın sonucu olarak zaman ettüdü, hareket ettüdü, iş ekonomisi, teşvikli ücret sistemleri, iş standartları gibi çalışmalar yaygın hale gelmiştir.<sup>35</sup>

Ancak, insanı bir makine gibi gören, sadece verilen emirleri yerine getiren standart sürede en fazla ürün üretmeye çalışan insanları yaratan bu sistem, daha sonra çalışanlar üzerinde tatminsizliklere neden olmuş, bu durum verimsiz çalışmanın bir diğer nedenini oluşturmuştur.<sup>36</sup>

Amerika'da Taylor atölye düzeyinde verimlilik çalışmalarını artırırken bilimsel yöntemin diğer önemli ismi Weber'de Almanya'da yönetimin ilkeleri ve bürokrasi konusunda yeni teoriler geliştirmiştir. Weber'in kalite yönetimine katkıları, sistem kurma, görev, yetki ve dağılımın akılcı ve bilimsel bir şekilde yapılmasının sağlamak şeklinde olmuştur. Webere göre, işletmeler büyüdükçe bürokraside artmaktadır. Bu teorilere göre, kişiler kendilerine düşen görevleri belli standartlar dahilinde yerine getirmelidirler. Ancak bölünen işlerle ve uzmanlaşmayla birlikte yetki ve sorumluluklarda tanımlanmış ve herkes kendi işiyle uğraşır hale gelmiştir. Bütün gözden kaçırılmıştır. Bu yöntemler o günkü şartlara göre iyi sonuç vermiş fakat zamanla çalışanların işe yabancılaşması ve işe bağlılığının azalması gibi sorunlara neden olmuştur. Bu sorunlara cevap bulmak üzere çeşitli araştırmalar yapılmış, özellikle Elton Mayo ve arkadaşlarının Hawthome Elektrik şirketindeki çalışmaları " yönetimde insan faktörü" nün önemini ortaya çıkarmıştır.<sup>37</sup>

Hawthome fabrikalarında Deming, Taylorın otoriter yönetim metodunun insan

<sup>34</sup> Hayri Ülgen, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, 2.Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No. 258, İstanbul, 1993, s.18

<sup>35</sup> Koçel, a.g.e., s. 114

<sup>36</sup> Ozevren, a.g.e., s. 8

<sup>37</sup> a.g.e., s. 9

ruhunu alçalttığına; işçi, yönetim ve şirketin ilgi ve menfaatlerine zararlı olduğuna inanmıştır.<sup>38</sup>

Bu araştırmaya göre fiziksel şartlar ne olursa olsun, küçük grupların oluşturduğu takımlarda iş veriminin arttığı görülmüştür. Çünkü bu takımlarda ilişkiler sıcak, samimi ve yapılandırılmamıştır. Manevi teşvikler, maddi teşviklerden daha önemlidir. Böylece insanlar daha hevesli ve işlerine daha bağlı çalışmaktadırlar. Bu da kaliteyi ve verimliliği arttırmaktadır. Bu çalışmaların bugünün "Kalite Çemberlerinin" ve "Takım Çalışmalarının" temelini oluşturduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.<sup>39</sup>

20. yüzyılın başlarında Henry Ford, Ford Motor Şirketi'nin imalat ortamında hareketli montaj hattını kullanmaya başlamıştır. Montaj hattı üretimi ile karmaşık operasyonlar sadeleştirilmiş ve düşük maliyette yüksek kaliteli ürünlerin imali gerçekleştirilmiştir. Bu sürecin bir sonucu olarak imalatın sonunda kötü ürünler iyi ürünlerden ayrılmaya başlamıştı. Üretim sorumlularının önceliği ürün kalitesi değil, imal edile; Ürün sayısı idi. Yöneticiler, ürün taleplerini karşılayamadıklarında işlerini kaybedebilmekte, yetersiz kaliteli üretimde ise yalnızca kınanmaktaydılar. İşletmelerin üst yönetimleri bu sistemde kalitenin zarar gördüğünün farkına varmış ve "muayene şefliği" kadrosu istihdam edilmeye başlanmıştır. 1920 ve 1940 yılları arasında endüstriyel teknoloji hızlı bir şekilde değişmiştir.<sup>40</sup>

Bell Sistem ve Western bölümler arası koordinasyon eksikliği ve ürünlerdeki kusurlar sonucu oluşan sorunları gidermek amacıyla, Muayene Mühendisliği Bölümü kurularak kalite kontrolü başlatılmıştır.<sup>41</sup>

Beli laboratuvarlarında, (1930) ilk kez Dr. W.A. Shewart istatistiksel kalite kontrolü (LKK.) başlatmıştır. Örnekle yaparak, tüm üretim partisinin kalitesi hakkında istatistiksel çıkarım yapmaya yönelik olan LK K, gerçekten büyük faydalar sağlamıştır.

<sup>38</sup> Hayri Köksal, "Geçmişten Günümüze Sanayiden Eğitime Toplam Kalite", *İş Fikirleri Dergisi*, Sayı 11, Aralık 1997, s. 33

<sup>39</sup> Özevren, a.g.e., s. 9

<sup>40</sup> Bozkurt ve Odaman, a.g.e., s. 1

<sup>41</sup> a.g.e., s.2

Bu dönemde, muayenecilerin rolü değişmiş ve sayıları azalmıştır.<sup>42</sup>

Kalite güvence terimini ilk olarak kullanan Edwards'a göre kalite, yönetimin sorumluluğunda olmalıdır. Kalite işletmenin bütün organizasyonel bölümlerinin (tasarım, mühendislik, üretim planlama, üretim, satın alma, satış, personel vb.) planlı ve birbirine bağlı çalışmaları ile oluşur. Bu yaklaşım organizasyon şemasında işletmedeki diğer müdürler düzeyinde bir kalite kontrol müdürünün atanması anlamına gelmektedir.

II. Dünya Savaşı kalite teknolojisinin gelişmesini hızlandırmıştır. Üretim kalitesinin iyileştirilmesi gerekliliği kalite kontrol konusundaki çalışmaların artmasına ve bilginin daha çok paylaşılmasına yol açmıştır. 1946 yılında Amerikan Kalite Kontrol Derneği oluşturulmuş ve başkanlığına George Edwards seçilmiştir. İşletmeler belgelendirme programları başlatmışlar, kalite güvence uzmanları sorunları çözmek amacı ile "kusur analiz teknikleri" geliştirmişler ve tasarım aşamasına katılmaya başlamışlardır. Bu arada ürünlerin çevresel performansı test edilmeye başlanmıştır. Ancak, II.Dünya Savaşı bitince kalite kontrolüne olan ilgi yitirmeye başlanmıştır. Kuruluşların çoğu kalite kontrolü yalnızca savaş sırasında gerekli olarak algıladıkları için, bu konuda yapılacak çalışmaları gereksiz bulmaya başlamıştır.<sup>43</sup>

Savaştan sonra Amerika Birleşik Devletleri'nde kendi çalışmalarının hızla terk edildiğine tanık olan Shewhart verdiği bir seminerde şu ilginç sözü söylemiştir: **"Kaliteden geriye hiçbir şey kalmadı, hatta bir fiske toz bile!"**<sup>44</sup>

Bell Sistem'de George Edwards ve Walter Shewhart ile çalışmış olan W. Edwards Deming, Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği tarafından önde gelen iş adamlarına konferans vermek üzere Japonya'ya davet edilmiştir. İş adamlarının amacı savaş sonrası, Japonya'yı yeniden imar etmek, dış pazarlara girmek ve düşük kaliteli ürünlerin iyileştirilmesi için yöntemler geliştirebilmektir. Deming, Japonların kendi geliştirdiği yöntemleri uygulamaları durumunda dünyada kalite devrimi yapabileceklerine inandırmıştır. İş adamları Demingrin öğütlerini uygulamıştır. Bu

<sup>42</sup> Yenerşoy, a.g.e, s. 45

<sup>43</sup> Bozkurt ve Odaman, a.g.e, s. 2

<sup>44</sup> Köksal, a.g.m., s. 33

arada Japon bilim adamı Kaoru Ishikawa, sürekli iyileştirmede kullanılan bazı teknikleri geliştirmiştir. Japonlar tüm bu yeni teknikleri kullanarak bir yandan da teknolojileri geliştirerek kalitelerini, verimliliklerini ve rekabet güçlerini sürekli olarak iyileştirmiş ve güçlendirmiştir. Japon imparatoru Hirohuto, Deming'i ekonomiye olan katkıları nedeni ile ikinci Derecede Kutsal Hazine Madalyası ile ödüllendirmiştir. 1961 yılında Armand V. Feigenbaum Toplam Kalite Kontrol (Total Quality Control) adlı kitabını yayınlamıştır. Feigenbaum kalite kontrolü işletmenin tasarımından satış ve sonrasına kadar olan bütün fonksiyonlarına yaymıştır. Feigenbaum ilk kez Toplam Kalite Kontrol kavramını kullanan kişidir. O zamana değin kalite ile ilgili çalışmalar önlemeye değil, düzeltici çalışmalara yönelikti. Kore savaşı, endüstrinin güvenilirlik ve nihai ürün testi çalışmaları yapmasına neden olmuştur. Ek olarak yapılan testlerin hiçbirisi kuruluşları kalite ve güvenilirlik hedeflerine ulaştıramamıştır. Böylece, imalat ve mühendislik fonksiyonlarında da kalite ve iyileştirme programlarının önemi anlaşılmaya başlanmıştır.<sup>45</sup> T.K.K yaklaşımını kullanarak başarılı sonuçlar ortaya koyanlar ise Japonlar olmuştur. 1962 yılında Ishikawa, Feigenbaum'un T.K.K anlayışından bazı noktalarda farklılık gösteren ve Toyota fabrikalarında uygulanan bu yönetim şekline "Firma Çapında Kalite Kontrol" adını vermiştir.<sup>46</sup>

1960'lı yılların sonlarına doğru Amerika'da otellerde, bankalarda ve kamu kuruluşlarında "Hizmet Sektöründe Kalite Güvencesi" uygulamaları başlatılmıştır. Amerika, savaş sonrası Avrupa ve Japonya'da yeniden yapılanma çalışmaları sürdürüldüğü için hala dünya pazarlarında liderliğini sürdürmekteydi.

Dış rekabet 1970'li yıllarda Amerikan şirketlerini tehdit etmeye başlamıştır. Özellikle otomobil ve beyaz eşyada Japon kalitesi üstünlüğünü kanıtlamıştı. Tüketiciler satın alma kararını verirken ürünün uzun-erimli yaşamı ile fiyat ve kaliteyi de göz önüne almaya başlamışlardı. Tüketicilerin kalite ile giderek artan bir şekilde ilgilenmeleri ve dış rekabet Amerikan şirketlerinin kaliteye daha fazla önem vermelerine yol açmıştır. 80'li yılların başlarında kalite, kuruluşların tüm fonksiyonlarına girmeye başlamıştır. Artık işletmeler yalnızca imalata değil, sistemin

<sup>45</sup> Bozkurt ve Odaman., a.g.e., ss. 2-4

<sup>46</sup> Yenersoy, a.g.e., s. 46

bütününe odaklanmaya çalışmaktadır. Kuruluşlar da yarın hala varolabilmek için sürekli iyileştirme çalışmalarının gerekliliği ve önemi anlaşılmıştır.<sup>47</sup>

Özellikle 1990'lı yılların başlarından itibaren rekabette yeni bir kavram ortaya çıkmıştır. O da "Toplam Kalite" dir. Dünya pazarlarında rekabetin artması, Avrupa'nın tek pazar halinde bütünleşme çabaları, kıt kaynakların daha etkin ve verimli kullanılması, ucuz ve bol ürünlere doyan tatminsiz müşteri kitleleri, kaliteli ürünlere olan istemin artmasına ve örgütlerde toplam kalitenin temellerinin atılmasına neden olmuştur.<sup>48</sup>

#### 1.4. Toplam Kalite'nin İlkeleri

Toplam Kalite sistemini, yönetim sistemi ve teknik sistem olarak iki farklı sisteme ayırmak mümkündür. Teknik sistem; mamul tasarımında kalite güvencesi, imalat veya hizmet üretim süreçlerinin planlanması ve tasarımı üretim girdilerinin, ara ve son mamullerinin kontrolü hususlarını kapsamaktadır. Yönetim sistemi ise; planlama, organizasyon, kontrol ve insan kaynakları süreçleri ile kalite güvencesi arasındaki ilişkiler üzerinde yoğunlaşmaktadır.<sup>49</sup>

##### *Toplam Kalite Yönetiminin ilkeleri:*

-İşletmelerin başarısı büyük ölçüde müşteri ihtiyaçlarının anlaşılmasına ve tahmin edilmesine bağlıdır.

-Kalitede öncülük ve önderlik üst yönetimin sorumluluğu altındadır.

-Sorunların çözümü ve sürekli iyileştirmenin sağlanması, gerçek verilerin kullanılarak istatistiksel yorum yapılmasına bağlıdır.

<sup>47</sup> Bozkurt ve Odaman, a.g.e., ss. 2-4

<sup>48</sup> Haldun Ersen, Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi ilişkisi, Verimli ve Etkin Olmanın Yolu, İstanbul, 1996, s. 32

<sup>49</sup> Selçuk Arı, "Toplam Kalite Yönetimi ve Yeni Dönemde Kalite Üzerine Düşünmek", Liberal Bakış Dergisi, 12 Kasım 1997, Sayı: 32, s. 55

-İşletme hedeflerine erişmek amacı ile, her düzeydeki fonksiyonların sürekli iyileştirilmesi düşüncesi egemen olmalıdır.

-Sorunların çözümü ve süreç geliştirmenin en etkin yolu, çok işlevli küme çalışmalarının başarısına bağlıdır.

-Sürekli öğretim ve eğitim tüm işletme personelinin asıl görevlerindedir.<sup>50</sup>

Şirketler de büyük bir rekabet gücü ve üstünlük sağlayan TKY ancak tüm ilkeleri ile benimsenip uygulanırsa başarılı olmaktadır. Şirketlerde geçerli olan yönetim anlayışı, organizasyon, yöntem ve sistemleri kapsayan bu ilkeler odak noktası olarak insanı almakta ve akıllı davranmayı gerektirmektedir.<sup>51</sup>

#### 1.4.1.Müşteri Odaklı Yönetim Anlayışı

Günümüzün yoğun rekabet ortamında firmalar için piyasada kalabilmenin temel şartı, biraz müşteri odaklı bir yönetim stratejisini uygulanması olarak ifade edilmektedir. Zira, kaliteye bakış ve kaliteyi değerlendirme biçimindeki 'tüketicici ağırlıklı' yaklaşımlar bu rekabet ortamının etkisinden kaynaklanmıştır. Bundan dolayı TKY de müşteri odaklılık ögesi, 'kaliteyi iyi müşteri tanımlar' ilkesi ile açıklanmaktadır.

Günümüzde firmalar, kalitenin bugünkü anlamı ve özellikleri doğrultusunda, kalite stratejileri izlemek, kalite amaç ve politikalarını geliştirmek durumundadırlar. Bu bakımdan kalite, piyasada kalabilmenin veya müşteriye tatmin etmenin çok önemli bir koşuludur. Ancak kaliteli mal veya hizmet üretmekte tek ölçü olarak algılanmamalıdır. Bunun yanında bazı üstünlüklerin de olması şarttır. Örneğin, günümüzde üretimde kalitenin yanında hız üstünlüğü de çok önemlidir ve firmalar müşteri taleplerini istenilen sürede karşılama yarışına girmişlerdir. (Tam zamanında üretim). Ayrıca kalitenin yanında maliyetlerde çok önemlidir. İşte TKY bu ve benzeri rekabet

<sup>50</sup> Sıtkı Gözü, *Endüstriyel Kalite Kontrolü*, İstanbul Teknik Üniversitesi Yayını, İstanbul, 1990, s.1

<sup>51</sup> Muhişin Şimşek, *Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü*, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2002, s. 34

kriterlerini dikkate alarak önemli olan ‘müşteri memnuniyetidir’ ilkesi ile müşteri odaklı bir yönetim anlayışını öngörmektedir.

TKY de müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin tatmini, ürün tasarımı, hatta bazı girdilerin tedariki aşamasında başlar. Müşteri ile ilgili verilerin sağlanmasında piyasa araştırmaları önemli yer oynar. Araştırmalar sürekli yapılır ve müşterinin kim olduğu ihtiyaç ve beklentileri, müşteri ile ilişkilerin sürekliliği ve benzeri konular ölçü olarak değerlendirilir.<sup>52</sup>Müşterilerin teknolojik, ekonomik ve diğer sebeplerden dolayı sürekli değişen istek ve ihtiyaçlarının takip edilmesi, talep edilen kalite, fiyat ve teslim ölçülerine bağlı olarak bu istek ve ihtiyaçların karşılanması TKY’ nin temel hedefidir.

TKY’nde bahsi geçen müşteri kavramı, sadece şirketin üretmekte olduğu ürün ve hizmetleri satın alan dış müşterilerden ibaret değildir. TKY, iç müşteri kavramını da gündeme getirerek, müşterilere bir bütün olarak bakılmasını sağlamakta müşteri tatmini hedeflerini, şirket dışında olduğu kadar, şirket içinde gerçekleştirmektedir.

#### 1.4.2. İç Müşteri Kavramı

İç müşteri ile anlatılmak istenen şirket çalışanları ve şirket bölümleridir. İç müşterilerin varlığı, gelişme sürecinin iyileştirilmesi açısından son derece önemlidir. Bu sebeple, çalışanların yaptıkları işi devrettikleri kişi veya bölümleri müşteri olarak görmeleri ve “kalite müşteri tatminidir” ilkesi doğrultusunda hareket etmeleri gerekir. İç müşteri tatmininin gerçekleştirilebilmesi için, iç müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçların isteklere dönüştürülmesi gerekmektedir. iç müşterilerin ihtiyaçlarının ve isteklerinin belirlenmesi, dış müşterilere göre daha kolaydır. Çünkü iç müşterilerin hepsi ile karşılıklı görüşme ve onların fikirlerini alma imkanı vardır.

#### 1.4.3. Dış Müşteri Kavramı

Dış müşteriler, ürünler veya hizmetleri, kaliteli olması şartıyla en yüksek faydayı sağlamak isteyen kişilerdir. Dış müşterilerle olan ilişkilerde; onları dinlemek,

<sup>52</sup> Mahmut Demirkan, *Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkileri Sistemine Etkileri*, Değişim Yayınları, Sakarya, 1997, ss. 60-61

istemek ve ihtiyaçlarını tam olarak anlayabilmek, anlamaya varabilmek için gerekli düzeltmeleri yaparak, sıfır hata seviyesine ulaşmak, başka bir ifadeyle sınırsız müşteri memnuniyetini gerçekleştirmek esastır.

Dış müşterilerin incelenmesi konusunda pazar araştırmaları ve araştırma-geliştirme çalışmaları ön plana çıkmaktadır. Pazar araştırmaları, sayesinde müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını belirleyen pazar bilgileri toplanır. Toplanan bu bilgiler, araştırma-geliştirme çalışmalarına yansıtılarak, bu istek ve ihtiyaçlara cevap verecek ürünlerin geliştirilmesi veya mevcut ürünlerde gerekli değişiklerin yapılması gerekmektedir.<sup>53</sup>

TKY bu gerçeklerden hareketle, geleneksel yönetimin rekabet gücü ltlerini de içine alan, fakat önceliklerini değiştiren ve firmanın faaliyetlerini bu yönde gelişen bir davranış biçimine yöneltmeyi hedef alan bir kavramı hayata geçirmiştir. Müşteri odaklılık, her çeşit ikili ilişkilerde davranışların, karşı tarafın dştncelerini ve durumunu göz önüne alarak düzenlenmesi şeklindeki olumlu tutumun, alıcı-satıcı ikilisine uygulanmasıdır. Böyle davranılmadığı takdirde ilişkiler kopabilir. Oysa TKY'nin felsefesi, "müşteri ile ilişkiyi devam ettirme" ye dayanır. Çünkü yaşam kaynağıdır. O halde onu iyi tanımak gerekir.<sup>54</sup>

#### 1.4.4. st Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu

Yönetimde liderlik, başkalarını belli amaçlar doğrultusunda davranmaya veya hareket ettirmeye sevk etmesi açısından önemlidir. Hemen hemen bütün yönetim teorileri st yönetimin liderliği konusu ile ilgilenmişler, çeşitli model ve yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Çünkü st yönetimin liderliği bir trenin lokomotifine benzetilebilir. Gerçekten de liderliğin, sistemin ilerideki başarılarının devamı için sistemi sürükleyen bir fonksiyonu vardır. Bu yüzden de bir sistem geliştirme süreci olarak nitelenen TKY, st yönetimin liderliği konusuna özel bir önem atfetmektedir. TKY ile ilgilenen yazarların st yönetimin liderliği sorumlulukları üzerinde ısrarla durmalarının esas nedeni de budur.

<sup>53</sup> şimşek, a.g.e., ss. 34-35

<sup>54</sup> Yenersoy, a.g.e., s. 52



Lider, kalitenin sağlanmasında ve sistemi geliştirme de önemli rolleri üstlenir. Bu bakımdan, liderler, güven yaratır, yardım eder ama yargılamazlar. Herkesi geliştirmeye sevk ederler ve işçilerin onur duyabileceği bir ortam yaratmaya çalışırlar. Çabaları; çalışanların, kurumun amaçlarına uygun bir mantık içinde, işin zevkini tadarak, performanslarını en üst düzeye çıkarmaya yöneliktir.

TKY' nde üst yönetimin liderliği yanında yönetimin sorumluluğu da önemlidir. Temel sorumluluk alanı da kalite ve verimliliğin sürekli iyileştirilmesidir.<sup>55</sup>TKY' ne geçiş, şirkette var olan bütün alışkanlıkları ve süreçleri temelinden sarsacaktır. Böylesi büyük bir değişim karşısında, çalışanların farklı tepkiler vermeleri ve değişime direnç göstermeleri çok normaldir. Bu noktada en büyük görev yöneticilere düşmektedir. Toplam Kalite Anlayışını benimsemiş olan yöneticilerin, bu yeni gelişmeleri çalışanlara açıkça anlatmaları ve onlarında bu yeni sistemi benimsemelerini sağlamaları gerekmektedir. Tüm yöneticilerin bu konuda kararlı davranmaları ve ortak hareket etmeleri şarttır. Yapılması gereken değişiklikler öncelikle üst yönetim kademesinde başlamalıdır. Çünkü, herhangi bir temel değişikliğin en üst yönetim kademesinde değil de, daha alt bir kademede gerçekleşmesi, eninde sonunda daha üst kademede yer alan yöneticiler tarafından uygun görülmecektir ve yönetimde çatışmaların çıkması kaçınılmaz olacaktır.

Yönetim kademeleri arasında akış sağlanmasında, orta kademe yöneticilerinin çok büyük rolü vardır. Üst kademe yöneticilerinin geliştirmeye çalıştığı kalite geleneğinin ve imajının, alt kademelere yayılmasında ve onlar tarafından benimsenmesinde, ayrıca alt kademelerde gerçekleşen kaliteye ilişkin çalışmalar hakkında, üst kademelere bilgi verilmesinde orta kademe yöneticilere önemli görevler düşmektedir.<sup>56</sup>

TKY' ni, uygulayacak yeni bir iyileştirici olarak değerlendiren işletmelere göre, üst yönetimlerince, değişim için gerekli isteğin açık olarak ortaya konduğu firmaların çalışanlarını motive etmekte daha az problemle karşılaştığını görmekteyiz.<sup>57</sup>

<sup>55</sup> Demirkan, a.g.e., s. 64

<sup>56</sup> Şimşek, a.g.e., s.36

<sup>57</sup> Kemal Keser, ISO 9000, Alfa Yayınevi, İstanbul, 1999, s. 135

Büyük şirketleri ve yenilikçi mamul ve hizmetleri meydana getirenler yöneticiler değil, liderlerdir. Liderler kişisel yetenek, yaratıcılık ve vizyonlarını işin maddesi olan mamul ve hizmetlere hasrederler. Yöneticiler, kişisel zekalarını iş sürecine uygularlar; zevkleri şirketin yönetilmesindedir, temeldeki araba veya bilgisayar imali veya finans hizmetleri faaliyetlerinde değil. İlerleme, yarının harika ürünlerini tahayyül edebilen insanlardan geleceği için, şirketler yöneticilere değil, lidere yatırım yapmalıdırlar.<sup>58</sup>

Liderler her boy, biçim ve mizaçta olabilirler:kısa, uzun, zayıf, genç, yaşlı, erkek ve kadın, Bununla beraber, hepsi de aşağıdaki özelliklerin hepsini değilse bile bir kısmını paylaşıyor gözükmeleler:

- Liderliğin ilk temel bileşeni bir rehber görüştür.
- Liderliğin ikinci temel bileşeni tutkudur.
- Liderliğin diğer bir bileşeni dürüstlüktür.
- Dürüstlük güvenin temelidir; güven ise liderliğin bir bileşeni olduğu kadar onun bir ürünüdür de.
- Liderliğin diğer iki bileşeni, merak ve cürettir.

Liderlerle yöneticiler arasındaki farkların, bağlama hakim olanlarla ona teslim olanlar arasındaki farklar olduğunu düşünmeye meyyalim. Başka farklar da var tabii, muazzam ve ciddi farklar:

- Yönetici idare eder; lider yenilik yapar.
- Yönetici bir kopyadır; lider ise orijinal.
- Yönetici muhafaza eder; lider geliştirir.
- Yönetici sistemler ve yapı üzerinde yoğunlaşır; lider insanlar üzerinde.
- Yönetici kontrole güvenir; lider güven ilham eder.
- Yönetici kısa görüşlüdür; liderin uzun bir perspektifi vardır.
- Yönetici nasıl ve ne zaman diye sorar; lider ise ne ve niçin.
- Yöneticinin gözü her zaman kar/zarar çizgisindedir; liderin gözü ufukları tarar.
- Yönetici taklit eder; lider meydana getirir.
- Yönetici statükoyu kabullenir; lider ona meydan okur.

<sup>58</sup> Mustafa Özel, *Stratejik Yönetim ve Liderlik*, İz Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul, 1994, s. 41

- Yönetici klasik iyi bir askerdir; lider ise başına buyruk kişi.
- Yönetici işleri doğru yapar; lider doğru işi yapar.<sup>59</sup>

#### 1.4.5. Toplam Katılım veya Katılmalı Yönetim

Çalışanlar üzerine yapılan araştırmalar, iş görenlere daha çok sorumluluk ve söz hakkı verildiğinde verimlilikte, işe devamda ve ürün kalitesinde önemli ölçüde iyileşmelerin olduğu gözlenmiştir. Bu bakımda, çalışanlara azami düzeyde sorumluluk ve yetkinin verildiği katılmalı yönetim anlayışı, çağdaş yönetim düşüncesinin önemli aşamalarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bir organizasyonda katılım, “kişilerin kendilerini grup amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk paylaşmaya yüreklendiren bir grup ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan içermeleri” şeklinde tanımlanmaktadır.

Toplam katılım da, firmayı ilgilendiren sorunların çözümünde tüm çalışanların enerjilerinden azami düzeyde (beyin gücü de dahil) faydalanmak şeklinde tarif edilebilir.<sup>60</sup>

TKY anlayışının temelinde insan faktörü yatmaktadır. Arzu edilen kalite seviyesine ulaşılması, tüm şirket çalışanlarının ortak amaç, hedef ve stratejiler üzerinde birleşmesi ile gerçekleştirilebilir.

Günümüzde çalışanlar, kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılarak, düşüncelerini ifade etme ve fikirlerinin dikkate alındığını bilmek istemektedirler. Bu nedenle çalışanların, yönetim faaliyetleri de dahil olmak üzere tüm çalışmalara tam katılımın sağlanması, onların inisiyatiflerini ve kabiliyetlerini ortaya koyabilmeleri açısından önemlidir. Toplam kalite sistemi içerisinde, düşünce ve fikirlerini, yöneticiler ve iş arkadaşları ile tartışabilme imkanı bulan çalışanlar, becerileri ile yapılan işlerde elde edilen kalite seviyesinin yükselmesine yardımcı olacaklardır.

<sup>59</sup> Faruk Türkoğlu, *Kişisel ve Kurumsal Değişim Kültürü*, Arıtan Yayınevi, İstanbul, 2000, s. 74

<sup>60</sup> Demirkan, a.g.e., s. 70

#### 1.4.6. Sürekli Gelişme Amaçlara Göre Yönetim

Klasik yönetim yaklaşımında belirli bir standardı oluşturmak, belirlenen bu standarda göre üretimi gerçekleştirmek ve denetim altına almak temel bir amaç olarak kabul edilirken, TKY anlayışında hiçbir standart nihai olarak kabul edilmez, sürekli gelişme ve iyileşme temel bir amaç olarak görülür. Bu bağlamda klasik yönetim anlayışı TKY' ni neredeyse tamamen zıt yaklaşımlar olarak görmek mümkündür.

TKY felsefesinde kalite geliştirme faaliyetleri sona ermeyecek bir süreç olarak görülür. Bu süreç içerisinde; müşteri tatmininde ve güveninde, rekabette, verimlilikte çalışanların motivasyonunda, eğitiminde kısaca bütün proseslerin, sistemlerin ve insan kaynaklarının iyileştirilmesinde sürekli gelişme temel bir unsurdur ve bu temel unsurun sağlanmasında, grup çalışması, istatistiksel ölçme metotları, piyasa araştırmaları, önlemeye dönük yaklaşım ve benzeri metotlar kullanılır. Ayrıca bu yöntem ve metotların TKY anlayışına uygun olması gerekir. Buna göre, TKY' nde sürekli gelişme, durum yada seviye ne olursa onu daha ileriye götürmek, iyileştirmek ve geliştirmek olarak tanımlanır. Burada hedef belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir.

Bu unsur, Japon yönetim anlayışını Batı yönetim anlayışından ayıran en temel unsurdur. Japon yönetim anlayışında sürekli gelişme; kısaca “iyileştirme” anlamına gelen, “Kaizen” kelimesi ile ifade edilir. Kaizen stratejisi, Japon yönetiminin başlı başına en önemli kavramı ve Japonya'nın rekabetteki başarısının anahtarı olarak görülür. Kaizen, bir işletmede üst yönetim, müdürler ve çalışanlar olmak üzere herkesi kapsayan sürekli iyileştirme faaliyetleri olarak tanımlanır.<sup>61</sup>

Bu yöntemle kıt kaynaklarınızı en etkin kullanma yollarını bulur, yine bu yöntemle israf ettiğiniz kaynaklarınızı kurtarabilirsiniz. Aynı yöntemlerle, gerçekten de gereksinmeniz olmayan fakat parasını ödemek durumunda olduğunuz bazı kaynaklardan da kurtulmanız olasıdır.

---

<sup>61</sup> Demirkan, a.g.e., s.82

Kaizen metodunun amacı, teknolojik gelişmelerle ve alınabilecek diğer önlemlerle israfın önlenmesi ve kalitenin artırılması yoluyla maliyetlerin düşürülmesidir.<sup>62</sup>

Japonlar bu yaklaşımı kullanarak harikalar yaratmayı başarmışlardır. Ancak bu başarının sadece Kaizen felsefesinden kaynaklandığını düşünmek yanlış olur. Japonlar kültürlerinden gelen bazı özellikleri, batının yöntem ve teknikleriyle güçlendirerek kullanmayı çok iyi bilmişlerdir. Kaizen uygulamasında da aynı şey söz konusudur. Örneğin, Deming' in öğrettiği Kontrol Döngüsü yaklaşımını, her dönüşte çıtayı biraz daha yükseltmeye dayanan özelliği nedeniyle, Kaizen felsefesinin endüstriyel hayata geçirilmesinde büyük fayda sağlamıştır.<sup>63</sup>

### 1.5. Toplam Kalite Yönetimine Genel Bakış

Öncelikle kalite kavramının gelişmesine etki eden ve toplam kalite yönetimine katkısı olan yaklaşımları oluşturan kişilerden en önemli şahsiyet, William Edwards Deming'dir. 14 Ekim 1900'de dünyaya geldi. 12 yaşında çalışma hayatına başladı. 1921'de Wyoming üniversitesinden mezun oldu. 1928'de Yale'den doktorasını aldı. Fizik mühendisidir. Okulu bitirdikten sonra 1930 - 1946 yılları arasında ABD tarım bakanlığının Sabit Azot Araştırmaları Laboratuvarında (USDA) matematik ve istatistik dersleri vermeye başladı ve bu bölümünün başıydı. Aynı zamanda Ulusal Standartlar Bürosuna ait okulda da dersler vermekteydi ve buralarda örnekleme ve diğer istatistik konuları üzerinde temel araştırmalar yaptı.<sup>64</sup>

Deming; New Jersey'deki Beli Laboratuvarlarında, telefonlara duyulan güvenin artırılması amacıyla şirketin çalışmalarına liderlik eden Walter A. Shewhart ile tanıştı. Amerikalı imalatçıları Deming'in desteğiyle II. Dünya savaşı esnasında üstün kalite-de askeri teçhizat üretmeyi başarmışlardı. Savaş sonunda Amerikan sanayi tüketicilerin artan ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla eski üretim modeline döndü ve

<sup>62</sup> Hamdi Özçelikel, *Bir Personel Yöneticisinin Gözüyle Japon Yönetim Sistemleri*, MESS Eğitim Vakfı, 1994, s. 99

<sup>63</sup> Yenersoy, a.g.e, s. 82

<sup>64</sup> Rafael Aguayo, *Doktor Deming Japon Muçizesinin Mimarı*, Fon Yayınları, İstanbul, 1994, s. 270

yüksek kaliteyi arama anlayışını bir kenara bırakarak artan talep üzerinde yoğunlaştılar.<sup>65</sup>

1946'da işinden ayrılarak özel danışmalık firması kurdu. Savaş bakanlığının danışmanı olarak 1947'de Japonya'ya gitti. Japonlara istatistikte veri dağılımı, kontrol çizelgeleri yoluyla proses kontrolü ve bir yönetim modeli olarak Deming döngüsünü nasıl kullanacaklarını anlattı.<sup>66</sup>

1950'de Japon Mühendisleri ve Bilim Adamları Birliği, General Douglas Mac Arthur'un da desteğiyle Deming'j istatistiksel Kalite Kontrolü konusunda bir seri konferans vermek üzere Japonya'ya tekrar çağırdı. Deming seminerlerinin sonunda, sanayicilerden öğütlerine uyup, kaliteyi birinci amaç olarak seçerlerse dünyadaki her tüketicinin 5 yıl içinde Japon ürünlerini kapışacağını söyledi. Oysa bunun gerçekleşmesi için sadece 4 yıl yetti.<sup>67</sup>

Kalite konusundaki en büyük uzmanlardan birisi olan Deming, kalite olayını bir yönetim sistemi olarak görmüş ve kendi yönetim felsefesini 14 ilke ile özetlemiştir.<sup>68</sup> Deming personelin motivasyonlarını genellikle yönetimin uygulamalarının bozduğuna inanmaktadır. Deming'e göre yönetimler, işçilerin potansiyellerini geliştirmelerine yardım etmek yerine, onları işlerin geliştirilmesine katkıda bulunmaktan alıkoymaktadır. Motivasyon için ihtiyaç duydukları özelliklerinden, saygıyı yıkmakta ve kontrollerinin dışındaki sorunlardan onları sorumlu tutmaktadırlar.<sup>69</sup>

Toplam kalite anlayışının gelişmesine etki eden diğer önemli bir şahsiyette Joseph M. Juran'dır. Juran, Connecticut'taki "*Juran Enstitüsünün*" kurucusudur. Kariyerinde çok çeşitli alanlarda çalıştığı görülmektedir. İşletme süreçlerinde kalite yönetimi kavramı ile ünlenmiştir. Bunu bir döngüyle açıklamıştır. Bu anlamda kaliteye katkısı Deming'den daha geniştir denilebilir.

<sup>65</sup> Hayal Köksal, *Geçmişten Günümüze Sanayiden Eğitime Toplam Kalite*, s.33

<sup>66</sup> Ozevren a.g.e., s. 12

<sup>67</sup> Hayal Köksal , a.g.e., s. 34

<sup>68</sup> Selçuk Aytemur, "T.K.K. ve Yöntemler Üzerine", *Önce Kalite Dergisi*, Sayı:2, ocak 1993, s. 39

<sup>69</sup> Jeffrey Pfeffer, *Rekabet Üstünlüğünün Sırrı: İnsan*, (çev : Sinem Gül), Cem Yayınevi, İstanbul, 1995, s. 22.

Juran'ın kalite geliştirme döngüsü, müşteri gereksinimlerini belirlemek için pazar araştırması ile başlar, bu gereksinimlerin karşılanıp karşılanmadığını ölçen pazar araştırması ile biter. İki pazar araştırması arasındaki tüm süreçler kaliteli olmalıdır.

Juran'da Deming gibi defalarca Japonya'ya gitmiş, orta ve üst kademe yöneticilerine kalite kontrolü geliştirmede üzerlerine düşen görevleri anlatmıştır. Kalite kontrolünün sadece fabrikalarda mühendislerin geliştirdiği teknoloji ağırlıklı bir çalışma olmaktan çok, tüm yönetimi ilgilendiren bir kavram olduğunu vurgulamıştır.<sup>70</sup> ("Juran kalite gelişimi konusundaki fikirlerini ise on başlık altında toplamıştır."<sup>71</sup>) Juran'ın bu düşünceleri toplam kalite anlayışının fabrikalar dışına çıkartılmasına işaretler. Bu görüş ile de toplam kalite yönetimi'ni kamusal alana uygulanmasının yolunu açabilecek görüşlerdir.

Bugün Kalite Kontrol genel anlamda bir kavram olarak müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak iyileştirilmiş kaliteye ulaşabilmek için, iş yönetimini oluşturan tüm elemanların birbiriyle süregelen etkileşimini sağlayan sistemi oluşturmak için kullanılan bir araçtır.<sup>72</sup>

Toplam kalite anlayışındaki bir diğer kavram da toplam kalite kontroldür(TKK). Kalite kontrol faaliyeti kapsamında kullanılan istatistiksel yöntemlerin de gerçek anlamda bir kalite anlayışının yerleşmesinde yetersiz kaldığı görüldüğünde yönetimden gelen süreç ve insan odaklılık ön plana çıkmıştır, bu da TKK anlayışının yerleşmeye başlamasını sağlamıştır. TKK için Feigenbaum'un verdiği tanım şöyledir:

*"Tüketici veya kullanıcının istek ve gereksinimlerini en ekonomik düzeyde karşılamak amacıyla, işletme organizasyonu içindeki çeşitli ünitelerin, kalitenin meydana getirilmesi, yaşatılması, korunması ve geliştirilmesi yolundaki çabalarını birleştirip koordine eden, etkili ve dinamik sisteme Toplam Kalite Kontrol denir"*<sup>73</sup>

<sup>70</sup> Özevren, a.g.e, s. 14

<sup>71</sup> Zuhâl Cafoğlu, *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*, Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı, İstanbul, 1996, s. 8

<sup>72</sup> Masaaki Imai, *Kaizen, Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*, 3. Baskı, Biriş Yayınları, İstanbul, 1997, s. 74

<sup>73</sup> Feigenbaum, *Total Quality Control*, New York; Mc Graw Hill Book, 1961, s. 14

TKK bütün bölümlerin katılımını gerektirir. TKK şirketteki tüm personelin kalite kontrolü öğrenmesi, uygulanması ve çalışmalara katılması demektir. Şirketteki her bölüme kalite kontrol uzmanları yerleştirmek yeterli değildir. Bölümlerdeki tüm personeli eğitmek ve bunların her birinin kalite kontrole katılmasını sağlayarak gelişmesine yardımcı olmak gerekmektedir. Firma çapında kalite kontrol yan sanayiye ve dağıtım sistemlerini de içine alır.<sup>74</sup>

Toplam kalite yönetimi ile ilgili bazı kavramlar vardır bunların ilki Müşteri Odaklılıktır.

Rekabetin baskısı şirketleri, "yaptığını satan" olmaktan çıkarıp, "satılabileni yapan" hale getirmektedir. Satılabilir ne olduğunu anlamak için, "kaliteyi müşteri belirler" anlayışını benimsemek gereklidir. Müşterinin görünür isteklerinin yanı sıra saklı isteklerini de saptayabilme ancak müşteriye yakın olmakla mümkündür. Müşteri isteklerinin tatminini temel şirket felsefesi haline dönüştürme yönünde çaba gösteren, firmalar, müşterilerini koşulsuz mutlu etmeyi, "olmazsa olmaz" bir düstur olarak algılayan bir kültür oluştururlar.<sup>75</sup>

Günümüz rekabet koşullarında avantaj sağlamak için iç ve dış müşterilerin gereksinim ve beklentilerinin karşılanması ve müşteri memnuniyetinin hedef alınması zorunludur. Müşteri tatmini, işletmenin başarısında anahtar rol oynayacaktır. İştikleri, gördükleri ve hissettiklerinden tatmin olan müşteriler tekrar geri geleceklerdir. Müşteriler beklentileri ve gereksinimleri karşılandığı ölçüde tatmin edilmiş olacaktırlar. Beklentiler, müşterinin daha önceden işletme ve rakiplerin ürünleri ile olan deneyimine dayandırılır. Müşteriler, ürünün özellikler seti ile, fonksiyonu, kullanılabilirliği, performansı, güvenilirliği, fiyatı ve buluna bilirliliğiyle ilgilenirler. Bir işletmenin başarılı olması için bunların karşılanması gerekir.<sup>76</sup>

<sup>74</sup>Harun Taşkın, "Değişim Mühendisliği Toplam Kalitenin Alternatifi Olabilir mi?", *Sistem Mühendisliğiyle Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildirileri*, Ankara: II. Kara Harp Okulu Yayınları, 1995, s. 976

<sup>75</sup> Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, a.g.e., ss. 24-26

<sup>76</sup> Perihan Bozkurt, "TKY Sistemi", *Verimlilik Dergisi*, Sayı 1:4, 1994, s. 11



***TKY anlayışında iki tür müşteri vardır: İç ve Dış Müşteri***

***İç müşteri:*** işletme içinde çalışan her kişi, bir başka kişi için bir ürün veya hizmet üretmektedir. Her eleman, kendi ürettiği mal veya hizmeti kullanan başka bir elemanın, müşteri olduğu düşüncesini benimsemelidir. Bu tip bir düşünce tarzıyla kurulacak ilişki zinciri sonucunda dış müşteriye (son kullanıcı - firmanın müşterisi) ulaşacak ürün ve hizmetin kalitesi çok yüksek olacaktır.

***Dış müşteri:*** Firmanın ürettiği mal ve hizmetleri kullanan veya tüketen kişilerdir. Bu kişiler ile mutlaka sürekli ilişki içinde olunmalıdır. Firma içinde çalışan herkes, sonuçta dış müşterileri için çalışıldığını ve tatmin edilmiş müşterinin çok değerli olduğunu bilincinde olmalıdır.<sup>77</sup>

Toplam kalite çalışmaları ile mükemmel bir ürün üretilmiş olsa bile bu mükemmel ürün müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap veremiyorsa müşteri bulmakta ve satışta zorluklar yaşanacaktır. Bu nedenle, müşteri odaklılık ilkesi etkili bir şekilde uygulanmalı, çeşitli müşteri kesimlerini tatmin edecek ürünlere yönelik hedefler doğru bir şekilde saptanmalıdır.<sup>78</sup>

Toplam kalite yönetimi'nin diğer bir kavramı Sürekli Gelişme(Kaizen) dir. Japonların performanslarını en iyi açıklayan ilkelerin başında gelen Kaizen, Japonca (Kai:Değişim) ve (Zen: iyi, daha iyi) kelimelerinden oluşup geliştirme, iyileştirme ve özellikle "sürekli gelişme" anlamlarında kullanılmaktadır. Bu sözcüğe esas önemini kazandıran unsur, aynı zamanda bir felsefeyi, yaşam tarzını ifade etmesidir. Japonlara göre Kaizen öyle bir düşüncedir ki, her Japon her geçen günün bir öncekinden daha iyi olması için, işinde, evinde, ve sosyal yaşamında sürekli gayret sarfeder.<sup>79</sup> Bu gelişmenin boyutu önemli değildir. Örneğin bahçenize dikeceğiniz bir çiçek, boyayacağınız bir kapı da bir gelişmedir.<sup>80</sup>

<sup>77</sup> Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, a.g.e., ss. 24-26

<sup>78</sup> Mete Şirvane, "Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri", *Önce Kalite Dergisi*, Yıl:2, Sayı:5,Ekim 1992, s.13

<sup>79</sup> Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, a.g.e., ss. 26-27

<sup>80</sup> Ozevren, a.g.e., s. 15

Japonlar, Kaizen'i gerçekleştirirken, sıçramalarının büyüklüğü değil sıklığı sayesinde Batı'ya nazaran daha büyük ilerlemeler kaydetmişlerdir. Aşamaların daha sık ve küçük olması tüm örgütün gelişmelerle bütünleşmesine neden olmakta ve bu oluşum sürekli beslenebilmektedir. Klasik yöntem anlayışında ise sıçramalar, büyük teknolojik ilerlemelere bağlı olduğundan ancak sınırlı bir çevre tarafından gerçekleştirilebilmekte ve gelişmeler tabana yayılamamaktadır. Dolayısıyla örgütün başarı şansı daha düşük olmaktadır.<sup>81</sup>

Batının klasik gelişme tarzı, üretim belirli standartlara göre sürerken, araştırmacılar da laboratuvarlarda bir buluş yaparlar ve bu uygulamaya konulursa bir sıçrama yaratır. Yeni buluşa kadar üretim bu standartta devam eder.<sup>82</sup> Yüksek bir kalite seviyesine çıkarak rakipleri geride bırakmak her zaman bu durumun devam edeceği anlamına gelmez. Çünkü, bir süre sonra rakiplerde bu seviyeye ulaşacaktır. Bu nedenle rekabet gücünü yitirmemek için gelişme sürekli olmalı ve her zaman daha yüksek bir kalite seviyesi hedeflenmelidir.<sup>83</sup>

*Kısaca Kaizen'in yararları şu şekilde özetlenebilir:*<sup>84</sup>

- Kuruluşun tüm faaliyetlerinde bir canlılık oluşur.
  - Topluluğun aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması sağlanır.
  - Departmanlar kendi işlerini daha etkin ve verimli biçimde yürütür.
  - Etkileşim içinde olan departmanların ortak sorunları en kestirme ve kalıcı biçimde çözümlenir.
  - Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi yükselir, motivasyonu artar.
  - Üretkenlik ve diğer temel rekabet unsurları daha hızlı bir gelişme gösterir
- Görüldüğü gibi rekabette başarılı olmak için sürekli gelişmek şarttır. Bunu için öncelikle aşağıdaki 3 temel koşulu sağlamak gereklidir.<sup>85</sup>

<sup>81</sup> Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, a.g.e., ss. 26-27

<sup>82</sup> Özevren, a.g.e., s.15

<sup>83</sup> Aşuman Akdoğan, Toplam Kalite Yönetimi, 5.Ergonomi Kongresi, Ergonomi ve Toplam Kalite LOS Yönetimi, M.P.M, Yayınlan: 570, İstanbul, 1995, s. 116

<sup>84</sup> Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, a.g.e., s. 27

<sup>85</sup> Kavrakoğlu, Toplam Kalite Yönetimi, ss. 13-15

- Mevcut durumu yetersiz bulmak,
- insan kaynağı geliştirmek,
- Bilimsel teknikleri kullanmak.

Toplam kalite yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi işletmede kalite herkesin işidir. Kaliteyi sağlamak, nihai müşteri ve çalışanı tatmin etmekten geçer. Çalışanın tatmininde insan kaynaklarının yönetimi önem kazanmaktadır. Sadece ürün ve yöntem niteliğine etki edebilecek unsurlarla ilgili normlar, prosedürler ve teknikler geliştirme, toplam kalite yönetiminin gerçekleşmesini sağlamaz. Çünkü, gelişmeler kalıcı olmaz. Bu gelişmelere paralel olarak işletme içinde ""birey kalitesi"nin geliştirilmesi gerekmektedir.

Toplam kalite yönetiminin çekirdeklerinden en önemlileri "ilk seferinde doğru "yap" ve "hata ortaya çıkmadan önleme" dir. işi ilk seferinde doğru yapacak ve hatayı ortaya çıkmadan önleyecek unsur insandır, çalışandır, iç müşteridir. Dolayısıyla TKY'yi başarı ile uygulamanın temelinde kişileri motive etme, yönlendirme, bilgi ve beceri, düzeylerini yükseltici eğitimler verme, rotasyon, iş zenginleştirme gibi insan faktörünü geliştiren ve ön planda tutan sistemler yatmaktadır. Yönetimin temel işlevlerinden biri bu sistemleri geliştirmek ve verimliliği artırmaktır.<sup>86</sup>

Toplam kalite yönetiminde eğitimidir. 20. yüzyılın en belirgin özelliklerinden biri de, bilim ve bilgi çağı oluşudur. Bugünün insanı bilime dayalı bir toplum düzeni içinde, bilimin ürünü, yöntemi ve uygulamalarından yararlanarak yaşamı zenginleştirmek durumundadır. Bu anlayış, toplumların modern toplum olma çabalarıyla orantılıdır. Modern bir toplum olmanın en önemli koşulu, bilimin ürünü ve yöntemlerini insanlara kazandırmaktır. Bu demektir ki, hem bireyin modern bir yaşam sürmesini sağlamak, hem de toplumun gelişmesini ve sürekliliğini güvence altına almak, bilimsel bilgi ve tekniklerden yararlanan bir eğitim sistemini gerektirmektedir.

Eğitimde amaç, istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır. Eğitim programları farklı seviyelerdeki iş

<sup>86</sup> Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, a.g.e., ss. 29-31

görenlerin kendi rollerini öğrenmelerine ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini planlayabilmelerine gerekli olan ortam ve koşulları sağlar. Eğitim ihtiyaçlar endüstri kollarına, firmalara, görev ve sorumluluklara göre değişiklikler gösterdiği için, eğitim programlarının içeriği değişen ihtiyaçlara uygun olarak ortaya konulmalıdır. İhtiyaç duyulan eğitimin kapsamı, halihazırdaki bilgi ve yetenek dikkate alınarak yapılan görevin özelliklerine göre belirlenir. TKY'nin başarılması için olduğu kadar, sağlanan eğitimin kalitesinin de sürekli geliştirilmesi ve güncelleştirilmesi temel bir amaç olarak ele alınmalıdır.

“Hem bugünkü, hem de gelecekte alacağı biçim ve yönelimleri açısından eğitim niteliği geniş bir perspektif içinde ele alınıp incelenmedikçe gerekli tedbirlerin alınması mümkün değildir. Bugün ve gelecekte olsun, eğitimde niteliği tartışmanın başlangıç noktası, eğitimle bireyde hedeflenen istenilen davranışlara ulaşıldığında elde davranış ürünlerinin ve bu ürünleri elde etmede kullanılan girdilerin ve geçirilen seri kalite sayılıp sayılmayacağıdır.”<sup>87</sup>

Toplam kalite yönetimi ni etkileyen etmenlerden maliyet ilişkisidir.1980'li yılların başına kadar kalite ve maliyet kavramları arasında ters bir ilişki olduğu konusunda yaygın bir kanı mevcuttu. Hatta ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde, kaliteli mamul üretmenin maliyeti artıracacağı konusundaki kanılar halen geçerliliğini korumaktadır. Oysa bu kanının büyük bir yanlışlığı olduğu gelişmiş ve , rekabet gücünü elinde bulunduran ülkelerde kanıtlanmış bulunmaktadır. Bugün artık düşük kalitenin üretici firmalar için daha maliyetli olduğu kabul edilmektedir.<sup>88</sup>

Birçok üretici firmanın "kalitenin maliyeti yüksektir. düşüncesi ile kalitesini düşük tuttukları ve dolayısıyla pazarda yeterli payı almadıkları bilinmektedir. Kalitenin maliyeti artırdığı görüşünde olan firmalar, genellikle üretim ve kalite kontrol tekniklerini alış algılamakta ve kullanmaktadır.

TKY anlayışına göre, ürün kalitesinin iyileşmesiyle toplam kalite maliyetinin düşeceği, hataların azalması nedeniyle de verimliliğin artacağı ve dolayısıyla

<sup>87</sup> Akın Marşap, "Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetiminin Başarılması", *Verimlilik Dergisi*, Toplam Kalite, Özel Sayı, M.P.M. Yayın, Ankara, 1995, ss. 140-141

<sup>88</sup> Pakdemir.a.g.e., ss. 15-23-24

maliyetlerin düşeceği ifade edilmiştir. TKY'nin hedefi optimum, kabul edilebilir. Kaliteli düzeyi değildir. Kalite p mükemmellik ve sıfır hatadır. Başka bir deyişle, hatalı ürün hiç bir şekilde müşteriye iletilmemelidir.<sup>89</sup>

TKY uygulamayan bir kuruluşla kaliteyi yükseltmek mutlaka maliyetleri artırmakta, bu da rekabet gücünü azaltmaktadır. Bunun nedeni şu şekilde açıklanabilir. TKY, bir kuruluşun tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedefler ve böylece her aşamada oluşması söz konusu hataları önler.

TKT de kaliteyi etkileyen çeşitli etmenler vardır. Genel anlamda İç ve dış şartlar kaliteyi etkileyebilir. Bu önemli etmenler özevren altı başlık içinde değerlendirilmektedir:<sup>90</sup>

- Para
- Pazar
- Bilgi
- İnsan
- Yönetim
- Malzeme

### 1.5.1. Toplam Kalite Yönetimi

Bütün bunların sonucunda, TKY'nin en hassas bir ögesi olarak eğitimin işlev ve faaliyetini, bilimsel ve akılcı gelişmelerden yaşam boyu yararlanabilmek ve sürekli gelişim öncülüğünü benimseyerek uygulayabilmek, gittikçe artan bir öneme sahiptir.<sup>91</sup> TKY'nin özellikleri incelendiği zaman yıllar önce geliştirilen yönetim teorilerinin dayandığı bilinen bir çok tekniği, yöntemi veya yaklaşımı, günümüzün rekabet ortamının tanımladığı ihtiyaçlar doğrultusunda birleştiren bir sentez olduğu gerçeği karşılaşılmaktadır.

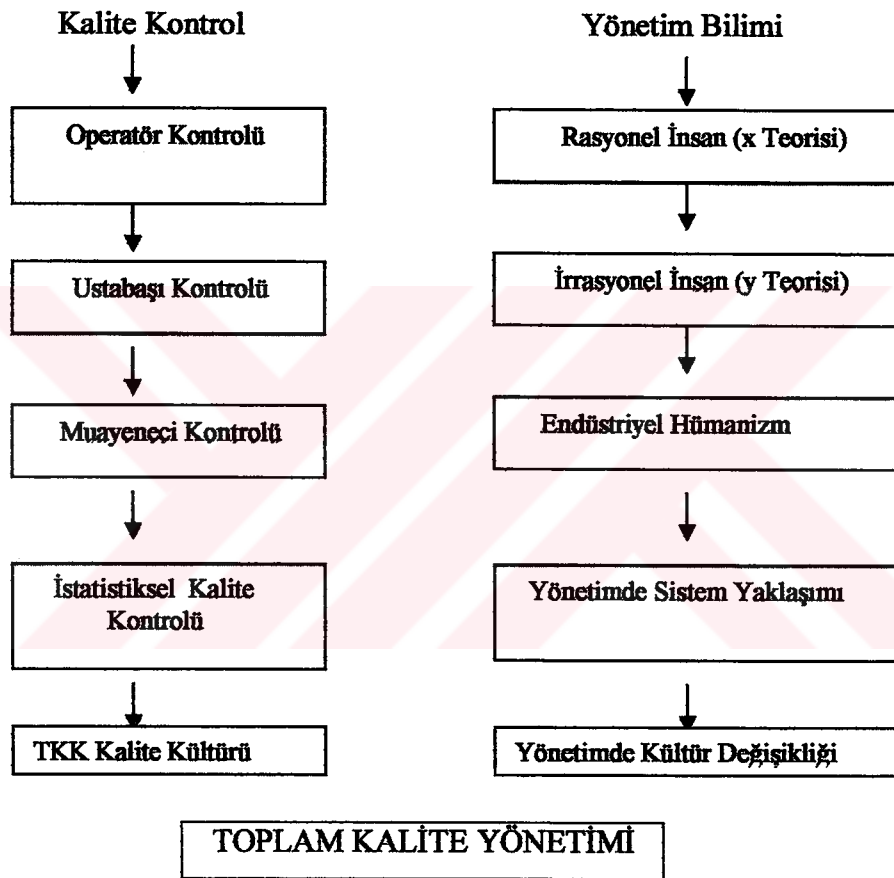
<sup>89</sup> Yenersoy, a.g.e., s. 116

<sup>90</sup> Özevren, a.g.e., ss. 46-51

<sup>91</sup> a.g.e., ss. 140-141

Bu sentezin bir dalında geleneksel kalite kontrol, çeşitli aşamalardan geçerek kalite yönetimi noktasına ulaşırken, öteki dalda yönetim teknikleri, bürokrasiden başlayarak, yönetimde sistem yaklaşımına kadar uzanan yol üzerinde sürekli değişerek ve yönetimin kalitesini artırma yönünde ilerleyen bir süreç oluşturmuştur. Yönetimin kalitesini iyileştirmek için uygulanan yaklaşımlarla, kalitenin geliştirilmesi için uygulanan tekniklerin bütünleştirilmesiyle de TKY doğmuştur.<sup>92</sup>

**Şekil 1.1. İki Sürecin Birleşmesi**



**Kaynak:** Gönül Yenersoy, *Toplam Kalite Yönetimi: Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım*, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s.42

Eğitim ile birlikte Toplam Kalite Yönetimi işletmenin rekabet gücünü artırabilmesi için en önemli yaklaşımlardan biridir. Küreselleşme ile sertleşen rekabet koşullarında işletmeye sağladığı yararlar kısaca şu şekilde sıralanabilir:

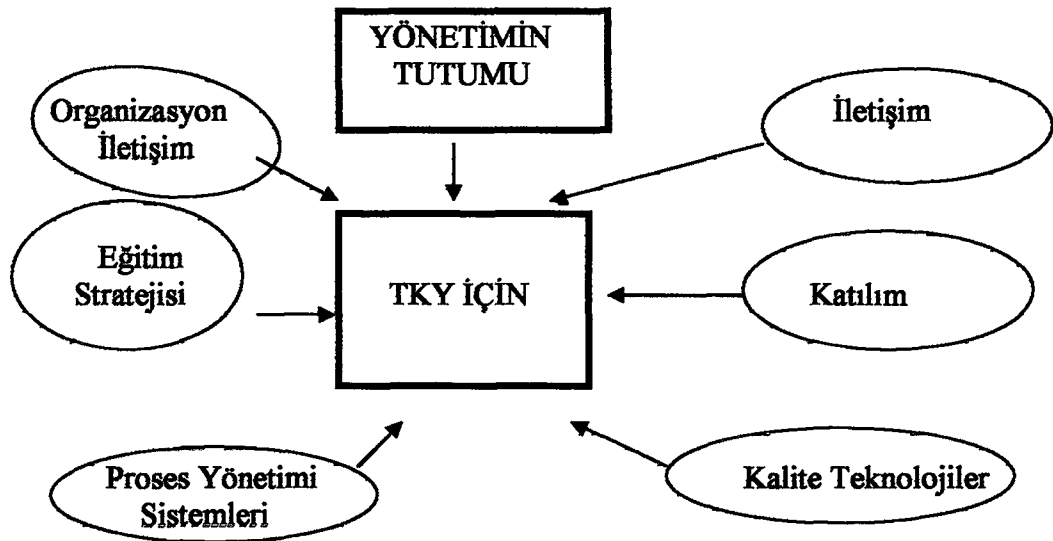
<sup>92</sup> Gönül Yenersoy, *Toplam Kalite Yönetimi: Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım*, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s.35

- Pazar payı, verimlilik, rekabet ve karlılık düzeyi artar.
- İş görenlerin moral düzeyini yükseltir.
- Malzeme, zaman kaybı, rektifikasyon, yeniden işleme, stok, müşteri şikayetleri ve maliyeti azaltır.
- Çalışanlar arasında yatay ve dikey olarak iletişimi iyileştirir.
- Tedarikçi ve taşeronlarla olan ilişkiler iyileşir.
- Müşterilerin güveni kazanılır veya varolan güven sürdürülür.
- Mal ve hizmet kalitesini iyileştirir.
- Müşteri tatminini artırır.
- Ürün geliştirme süresini kısaltır.
- Pazar talebinin karşılanmasında esnekliğin artmasını sağlar.
- Süreç içi işlem sayısını azaltır.
- Müşteriye hizmet ve mal teslim sürelerinin kılalmasını sağlar.

Yukarıda sıralanan bu görünür yararlarının dışında TKY ile örgütün kendini geliştirmesi, geleceğe hazırlanabilmesi daha da kolaylaşmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimini etkileyen sekiz kritik faktör, bir hiyerarşi içinde sıralanmıştır. Hiyerarşideki en önemli yeri, başarılı bir Toplam Kalite Yönetimi stratejisi oluşturmayı sağlayan, yönetimin tutumu ve almaktadır. Belirlenen bu strateji ile diğer altı faktörün nasıl şekillendiği ortaya konmaktadır.

Şekil 1.2. Kritik Faktörlerin Hiyerarşi Modeli



**Kaynak:** Selim Yazıcı, "Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1994, s.53

Kalite kavramının Türkiye'deki gelişimi ise, Türkiye'de kaliteye duyulan ilgi serbest ekonomiye geçiş ile artmaya başlamıştır. Büyük sanayi kuruluşlarının yabancı kuruluşlar ile yaptıkları ortaklıkları, Türkiye'de kaliteli üretimin ortak üretim yoluyla üretilen yabancı ürünleri tanıdıkça, yerli ürünlerde de aynı özellikleri istemeye başlamışlardır. Bu gelişmeler, sanayi sektörünün insan kaynakları ve eğitime daha fazla önem vermelerine ve bu alanda uzun vadeli yatırımlar yapmalarına neden olmuştur.

1990 yılında ülkemizin önde gelen kuruluşları tarafından KALDER Kalite Derneği kurulmuştur. Gümrük Birliği'ne giriş sürecinin başlaması ile, KALDER ve bir çok danışmanlık şirketinin düzenlediği seminerlerde büyük, orta ve küçük ölçekli işletmeleri kalite konusunda bilgilendirilmiştir. Kalite Sistem Belgeleri önem kazanmış şirketler kalite sistemi kurma ve varolan kalite sistemlerini geliştirme yolunda adımlar atmışlardır. 1992 – 1993 yılında Ulusal Kalite Kongresi ilk kez toplanmış ve 1993 ödülü sahibini bulmuştur.



Kalitenin tarihsel gelişimi son 60 yılı kapsayacak şekilde özetlenecek olursa şu şekilde sıralama yapabiliriz.<sup>94</sup>

- 1931 W. SHEWHART :İstatistiksel Kalite Kontrol (ABD)
- 1940 STANFORD : Seminerleri (ABD)
- 1951 E. DEMİNG Seminerleri (Japonya)
- 1952 “KALİTE KONTROL DERGİSİ (Japonya)
- 1954 J. JURAN : Kalite Yönetimin Sorumluluğudur.(ABD)
- 1957 A. FEIGENBAUM : Toplam Kalite Kontrol (ABD)
- 1960 G. TAGUCHI : İstatistiksel Deney Tasarımı (Japonya)
- 1961 K. ISHIKAWA : Formenler İçin Kalite Kontrol Dergisi(Japonya )
- 1962 K. ISHIKAWA : Kalite Çemberi (Japonya)
- 1969 KOBE STEEL : Quality Function Deployment (Japonya)
- 1970 G. TAGUCHI :Quality Loss Function (Japonya )
- 1970 S. SHINGO Poka- Yeke (Japonya )
- 1976 T. OHNO : Toyota Just İn Time Sistemi (Japonya)
- 1980 G. TAGUCHI Robust Design (Japonya)
- 1990 ve sonrası..... Yaratılan Kalite

Toplam kalite yönetiminin amaçlarına ulaşabilmesi için bir takım araçlar kullanılmaktadır. Bu araçlardan yedi tanesi geleneksel metotlar haline gelmiştir. Bunlar: Akış diyagramı, balık kılçığı diyagramı, pareto diyagramı, dağılım diyagramı, planlama-yapma-inceleme-düzeltilme döngüsü, histogram ve kontrol grafikleridir. Ancak bunların dışında yaygın olarak kullanılan ilişki diyagramı, güç alanı, beş niçin, çarpaz etki matrisi, karar tekeri, kontrol listesi ve beyin fırtınası gibi araçlar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda örneklerle açıklanmaya çalışılmıştır<sup>95</sup>. Ancak bilinmelidir ki bu araçlar önemli ve kullanışlı olmasına rağmen tek başına toplam kalite yönetimi

<sup>94</sup> Muhittin Şimşek, *Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri*, İstanbul, 2000 , s. 2-3

<sup>95</sup> BONSTINGL, J.J. *Schools Of Quality. An Introduction to Total Quality Management in Education.*, Assocation for Supervision and Curriculum Development, 1992, s. 75

değildir. Araçlar tek başına toplam kalite yönetiminin merkezine alınırlarsa örgüt, kalite amaçlarından uzaklaşarak yanlış bir tarafa yönelebilir<sup>96</sup>.

### 1.5.2 Toplam Kalite Felsefesi

Toplam Kalite örgüt fonksiyonları ve sonuçları yerine, süreçler üzerinde odaklaşan tüm çalışanların niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarının sağlıklı bilgi ve veri toplaması analizine dayandıran, tüm maddi ve manevi örgüt kaynaklarını bir bütün içinde ele alan bir yaklaşımdır<sup>(97Ersen,1997 den aktaran Özdemir)</sup> Toplam kalitenin gerçekleştirilmesi; zaman, çaba ve kararlılık gerektirmektedir. Bunların ötesinde bir de doğru şeylerin, doğru şekilde yapılması gerekliliği vardır. Yapılması gereken bu doğruların neler olduğunu öğrenmek için toplam kalite yönetiminin temel prensiplerine bakmak gerekir. Bunlar <sup>98</sup>

- Müşteri odaklılık,
- Tam katılım,
- Sürekli iyileştirme,
- Üst yönetim ve yöneticilerin liderliği,
- Önlemeye dönük yaklaşım,
- Bilgiyi ölçmeye, istatistiğe dayalı yaklaşımdır.

Toplam Kalite Modeli ancak tüm öğeleri ile benimsenip uygulandığı takdirde tutarlı, başarılı ve kalıcı olur. Bu öğeler yönetim anlayışını ve felsefesini, organizasyonu, yöntemleri ve sistemleri kapsar; insan' a en ön sırada değer vermeyi gerektirir; bilimselliği her faaliyette şart koşar. Bu öğeleri Kavrakoğlu ise beş grupta toplamıştır.<sup>99</sup>

- Önlemeye dönük yaklaşım,

<sup>96</sup> SASHKIN, M ve K.J. Kiser, *Putting Total Quality Management To Work*, Calif Berret Koehler Publishers Sanfransisco, 1983, s. 91

<sup>97</sup> Servet Özdemir, *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, Pegem Yayınları 3.Baskı, Ankara, 1998, s. 36

<sup>98</sup> Serdar Tan, "Ergonomik Bir Yönetim Tarzı: Toplam Kalite Yönetimi", *Beşinci Ergonomi Kongresi: Ergonomi Toplam Kalite Yönetimi*, MPM Yayınları, İstanbul, 1995, s. 19

<sup>99</sup> İbrahim Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi*, Kalder Yayınları No:10, Ocak,1998, s. 34-35-36

- Ölçüm ve İstatistik,
- Grup Çalışması,
- Sürekli Gelişme,
- Yönetim Modeli,

Şirket yönetiminde , insan faktörüne verilen değer arttıkça , çalışanların verimi ve yapılan işin kalitesi artmaktadır. Böyle bir sistemin kurulabilmesi için insana saygının esas olması ve “önce insan” anlayışının benimsenmesi zorunludur. TKY, çalışanların sorumluluk duygusu ile hareket etmelerini ve yapılması gereken işleri kendilerine söylemeden, kendilerinden yapmalarını öngörür. İshikawa, “insanlığı esas alan bir yönetim biçimi, insanların sınırsız güçlerinin gelişimine izin veren bir yönetim biçimidir” demektedir.<sup>100</sup>

TKY'nin her türlü uygulamasında kullanılan birincil araç eğitimidir. Üst yönetimden başlanarak, TKY'nin uygulanacağı örgütte yer alan her birimi eğitim ve yetiştirme tekniklerini kullanarak gerekli değişimi sağlamak esastır.

Toplam Kalite Yönetimi düşünsel bir devrim olduğu için, tüm çalışanların düşünce sistemleri değişmelidir. Bu değişimi sağlamak için de tüm çalışanlara sürekli bir eğitim verilmeli, periyodik toplantılar ve bilgilendirme seminerleri yapılmalıdır. TKY' de eğitim; bir organizasyonun iç ve dış çevresini oluşturan insan kaynaklarında bir kalite bilinci oluşturmak, onların bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirmek ve TKY anlayışını organizasyonda yerleştirmek amacıyla yürütülen planlı ve sürekli faaliyetler zinciridir.<sup>101</sup>

Toplam Kalite Yönetimini önemli kılan hususları şu şekilde sıralamak mümkündür<sup>102</sup>

- Yeni bir örgüt kültürü yaratmak,
- Örgüt yapısını basitleştirip yalın hale getirmek,

<sup>100</sup> Erol Gündoğdu, T.K. Y'de İnsan Kaynakları Eğitimi, Yeri ve Önemi, M.Ü. Sosyal Bil. Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1997, s.61

<sup>101</sup> Adnan Kalkan, “Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim ve İnsan Faktörü”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Sayı:1 , 1999 , s.99

<sup>102</sup> Servet Özdemir, a.g.e., s.38

- Örgütte tüm çalışanların sisteme dahil edilmesi,
- Eğitime önem vermek,
- Çalışanların kişisel gelişmesini ve mesleki ilerlemesini sağlamak,
- Örgüt mensuplarının fikirlerine saygı duymak,
- Her şeyin değişebileceğine, sürekli hiçbir şey olmadığına tüm personeli inandırmak, gibi unsurlar toplam kalite yönetimini önemli kılmaktadır.

### 1.6. Toplam Kalite Yönetiminde Planlama

Planlama farklı şekillerde tanımlanan bir kavramdır. Bu tanımlardan biri “Amaçların ve bu amaçlara elde edilmesi için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi sürecine planlama adı verilir” şeklinde yapılmaktadır. Planlamanın, “planlama ne yapılacağına önceden karar verilmesidir” şeklinde tanımlandığını da görüyoruz. Bir başka tanım ise, “planlama bir kimsenin amaçlarını açıklığa kavuşturması ve daha sonra istenen hedeflere ulaşmak amacıyla kimin, ne zaman, hangi yöntemlerle ve ne kadar giderle hangi faaliyetlere girişileceğinin kararlaştırılmasıdır.” başka bir tanım ise “Planlama, arzu edilen bir neticeyi gerçekleştirmeye yarayacak bütün faaliyetlerin önceden tespit edilmesidir.” Başka bir tanımlama da şu şekilde yapılabilir: Planlama, neyin, nerede, nasıl, ne zaman, niçin ve kimin tarafından yapılacağına önceden belirlenmesi sürecidir. Burada planlama kavramı ile karar verme kavramı arasında fonksiyonel bakımdan bir anlam birliğinin olduğu söylenebilir.<sup>103</sup> Bu tanımların sayısını daha da artırmak mümkündür. Ancak, tanımlar farklı olmakla birlikte, bazı ortak özelliklerinin de bulunduğu görülmektedir.<sup>104</sup>

- Planlar geleceğe yönelik faaliyetlerdir,
- Planlama bir karar alma sürecidir,
- Planlama bir amaca yönelik olup, bu amacın gerçekleşmesi için en uygun yöntem ve araçların bulunması çalışmasıdır.

<sup>103</sup> Burhan Aykaç, *İnsan Kaynakları Yönetimi; Ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999, ss. 61-62

<sup>104</sup> a.g.e., s.62

Planlar sürelerine göre ; uzun süreli, beş yıl ve daha uzun süreyi kapsayan; orta süreli, bir ile beş yıl arası süreyi kapsayan; kısa süreli; genellikle bir yıldan daha az süreyi kapsayan planlar şeklinde sınıflandırılabilir. Uygulama biçimlerine göre demokratik ve zorlayıcı planlar şeklinde sınıflandırmak mümkündür. Planlar yerine getirdikleri fonksiyonlar açısından ; stratejik, taktik ve hareket planları şeklinde ele alındıkları görülmüştür.

*Taktik planlar*, daha çok orta kademe yöneticileri tarafından, stratejik planların amaçlarına ulaşabilmesi için daha kısa bir süreyi kapsayan planlar olarak tanımlanırken;

*Hareket Planları*, orta ve alt kademe yöneticileri tarafından, çok daha kısa bir süreyi kapsayan bir faaliyetin ve kısa süreli bir görevin yerine getirilmesi amacıyla yönelik planlar olarak ifade edilmektedir. (Griffin 1993, den aktaran Aykaç,)<sup>104</sup> Erden tarafından, planlar; proje ve taktik planları, bölüm planları, stratejik planlar, geliştirme ve iyileştirme planları şeklinde gruplandırılabilir<sup>105</sup>

Planlama, insanların sınırsız istemlerini daha çok karşılayabilmek amacıyla kaynakların en uygun kullanımı için neyin, nerede, ne zaman, nasıl ve kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırılmasıdır diye tanımlayabiliriz.

Dolayısıyla, planlamanın temeli kıt kaynakların en iyi bir şekilde kullanılma gereksinimidir. TKY'nin temeli de hata, israf ve yanlışları önleyerek, işi bir kerede doğru yaparak, kalite, maliyet, hız üçgeninde daha verimli ve karlı olmak için kıt kaynakları en uygun şekilde kullanmaktır. Bu bağlamda TKY' de planlamanın önemi iyi anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda, planlama seviyelerine bakıldığında Toplam Kalite Yönetiminde planlama üç safhada incelenebilir<sup>106</sup>.

-Stratejik Planlar (neyin yapılacağını belirler)

-Hedeflerle yönetim ve kalite planları (nasıl yapılacağını belirler-Taktik Planları)

<sup>104</sup> a.g.e., s. 74

<sup>105</sup> Ali Rıza Erden, "Stratejik İnsan Gücü Planlaması-Verimlilik İlişkisi ve İnsan Kaynakları Geliştirilmesi" , *Verimlilik Dergisi*, Milli Produktivite Merkezi Yayını Sayı :3, 1997, s. 47

<sup>106</sup> Özevren, a.g.e., ss. 56,57

- Günlük planlar (yapılan işin doğru gidip gitmediğini belirler-Hareket Planları)

### 1.7. Toplam Kalite Yönetimi Örgütlerinin Oluşturulması

Yaşadığımız yüz yıla “Bilgi Çağı” adı verilmektedir. Bu çağın gerektirdiği insanı yetiştirmek eğitim sistemimizin asli görevidir. Ülkemizin Avrupa ile bütünleşme sürecine girdiği günümüzde kalkınmanın ve gelişmenin temelini eğitim yerleşmiştir. Bu nedenle daha mükemmel eğitim için yarış içine girmek durumundayız.

Yönetimin görevi, insanları ortak performansı başarabilir duruma getirmek, onların güçlü yanlarını etkili kılmaktır. Bu doğrultuda çağın getirdiği değişim ve gelişmeleri doğru algılayıp değerlendirmeyi, çalışanların sürekli eğitimi ile niteliklerini yükseltmeyi, böylece hizmet sunumunda kaliteyi artırarak eğitim hizmetinden yararlananların memnuniyetini sağlamayı, problemlerin çözümünde ve eğitim yönetiminde karar alma süreçlerine ilgililerin tam katılımının gerçekleştirilmesi ve karar almada veri kullanmayı yaygın hale getirerek verilerle yönetim anlayışını hakim kılmayı hedefleyen TKY felsefesini, benimseyerek bir çalışma sistemi oluşturmak temel hedefimiz olacaktır.

Bu hızlı değişimin farkında olan Milli Eğitim Bakanlığı, bir çok eğitimi geliştirme projesini başlatmıştır. Bu gelişmenin temelinde “Milli Eğitimi Geliştirme Projesi” yatmaktadır.

Milli Eğitim Toplam Kalite Yönetimi Yönergesi, MLO Okullarını geliştirme projesi v. Personel Genel Müdürlüğü Yönetimi Geliştirme Dairesi Başkanlığının TKY Uygulama konusundaki genelgeleri ve uygulamaların taşraya yayılmasını sağlayan projeler doğrultusunda çalışmalar yürütülmektedir.<sup>108</sup>

Bir kurumda toplam kalite yönetiminin varlığından söz edebilmek için tüm çalışanların katılımını sağlayan, sürekli iyileştirme ve müşteri odaklılığı esas alan anlayışın etkinliklerde yer almasını gerekli kılmaktadır. Yönetimin kararlılığı, liderliği

<sup>108</sup> Milli Eğitim, TKY Bilgi ÇD’si, Mod Klavuzu, 2002, İstanbul, s. 1-2

paylaşma, yetkilendirme, takım çalışmalarının sonuçlarından yararlanma, sürekli izleme, değerlendirme ve geliştirme, eğitimin önemine inanma ve bu imkanları sağlama, sürekli öğrenme gibi TKY ilkelerinin uygulanmasına imkan tanınması doğrultusunda ortaya konabilecektir. Bu doğrultuda tüm çalışanlarını tanıması, potansiyellerini değerlendirebilecekleri ortamı oluşturması önem taşımaktadır. Sürekli iyileştirme, ölçülemeyen hizmet geliştirilemez anlayışının birimlerde yerleşmesine bağlıdır. Bu doğrultuda eğitim kalitesinin göstergelerinin belirlenmesi, kurumdaki etkinliklerle ilgili ölçümlerin yapılması ve sonuçların değerlendirilmesi, insanları yargılamak için değil, sistemi iyileştirme amacı güdülerek yapılmalıdır. Hata yapan değil, hatalı yapılan etkinlik tartışılmalı, bu konuda çözüm yolları ortaya konmalıdır. Toplam Kalite Yönetimi anlayışı hatanın oluşmadan önce önlemeye dönüktür. Bu doğrultuda tüm süreçlerin gözden geçirilmesi ve süreçleri oluşturan etkinliklerin uygulayıcılar tarafından ortaya konulması gerekli görülmektedir.

Eğitimde liderliğin en önemli işlevi, tüm eğitim çalışanlarını ortak amaçlar doğrultusunda etkinliğe yöneltmeye özendirmesidir. Bu konuda her birim, hizmet alan ve hizmet verenlerin katkılarıyla ve yasal mevzuatlarda belirtilen görev ve amaçları doğrultusunda misyon ve vizyonunu oluşturmak, bunların tüm unsurlarıyla benimsenmesini sağlamak durumundadır.

TKY Çalışmalarının sağlıklı yürütülebilmesi için aşağıda yer alan çalışmaların amacına uygun gerçekleştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu doğrultuda aşağıda yer alan tüm etkinlikler ; Planlama, Uygulama, Kontrol etme ve önlem alma aşamalarından geçerek her etkinliğin sonucunda değerlendirme, öğrenme ve sonucunda standartlaştırma yada düzeltme gerçekleştirilecektir.<sup>109</sup>

<sup>109</sup> Milli Eğitim, a.g.e., s. 2



## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **EĞİTİM TOPLUM VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLİŞKİSİ**



## 2.1. Bir Toplumsal Kurum Olarak Eğitim

Eğitim, altı temel sosyal kurumdan birisidir ve genel olarak bireyin yaşadığı toplumda yeteneğini, tutumların ve olumlu değerdeki davranış biçimlerini geliştirdiği süreçler toplamıdır. bir başka deyişle gayri resmi olarak evde ve genel kültür olarak çevrede resmi olarak ta toplumun karmaşık eğitimsel düzenlemelerinde gerçekleştirilen sistemli bir sosyalizasyon sürecidir.<sup>109</sup> Bir kurum olarak diğer sosyal kurumlar gibi onlarca alt kurumu ihtiva eder.

Eğitim kurumu en azından potansiyel olarak her toplumda vardır. çünkü bireyin topluma kazandırılması ve dolayısıyla toplumun sürekliliğini sağlanması temel bir işlevdir. Gerçekleştirilmiş biçimi toplumlara göre değişebilir. Ama varlığı ve gereği değişmez. Onun için evrensel, önemli ve zorunlu bir kurumdur. İşte eğitim sosyolojisi böylesi bir kurumsal yapıyı analiz eder.

Tüm kurumlar gibi eğitimde bir toplumsal zemin üzerine oturur, onun eğilim ve beklentilerine göre işler. öyle ki en bireysel gözükken yetişme yetiştirme ilişkisini gerisinde toplumsal bir arka planı vardır ilk bakışta bireysel bir katkı gibi gözükken eğitimcileri plan-program ve eylemleri bir toplumsal talebe dayanır. Bütün ünlü eğitimciler, bu sosyal çizgiye denk düşmüş onu formüle ederek üzerine bir şeyler kurmaya çalışmışlardır.<sup>110</sup> Bu bağlamda (Kabile, Site, Ulus vb.) ne kadar toplum tipi varsa o kadar farklı eğitim tarzından söz edilebilir.

Eğitimin sosyalliğinin en belirgin görüntüsü onun kültürel ve değişken olmasıdır. Çünkü sosyal olan kültürel ve değişken olandır. Burada "kültürel" ile anlatılmak istenen sembolik ve simgesel ifade yollarının yanında onun aktarabilirliği kuşaktan kuşağa (derecesi değişse bile) geçebilirliği. Değişme ise (yine toplum bağlantılı olarak) eğitimin doğasını oluşturmaktadır. Eğitimciler bir değişime uğradıkları gibi, eğitimde geri dönüşlü bir etkileşimle değişmektedir. esasen her birinin dayandığı değişken toplumsal her birini etkilemektedir.

<sup>109</sup> Ficher Joseph, *Sosyoloji Nedir?*, (Çev. Nilgün Çelebi), S.Ü.Fen Edebiyat Fakültesi Yayınları, Konya, 1990, s.115

<sup>110</sup> İsmail Baltacıoğlu, *Sosyoloji Nedir?*, Sebat Yayınevi, İstanbul, 1939, s. 354

### 2.1.1. Eğitim Toplum İlişkisi

Eğitim ile toplum arasındaki ilişkide diğer bütün sosyal-kültürel ilişkilerde olduğu gibi karşılıklıdır

Toplumun eğitim üzerine etkisini en somut görüntüsünü, eğitimin bir insan anlayışına dayanmış olmasına bununda sonuç itibari ile toplumsal algılayışla ilgili bulunmasıdır. Bunun belli zamanlarda belli düşünürler formüle edip ifade etseler bile bu, toplumsal eğilimin bir yansımasıdır. Söylediğimizi örneklendirmek gerekirse Montaigne'nin "Rönesans insan anlayışı." J.Dewey'in "Moder insan ve Eğitim anlayışı bu çağları toplumsal anlayışlarının bir ürünüdür.hatta bu açıdan denebilir ki tarihte ne kadar özgün toplum tipi" varsa o kadar farklı eğitim anlayışı da vardır.<sup>111</sup>

*"Eğitim hem bireyler olarak yüksek bir yaşama düzeyi elde etmemizin başlıca yoludur. Hem toplum olarak gelişme ve ilerlemenin, ileri ülkeler arasında yer almanın başlıca yoludur. Hem de ilkede demokratik bir siyasal ve toplumsal yaşamı gerçekleştirmenin temel bir yoludur."*<sup>112</sup>

Weber'e Göre eğitimin tohumşallığının en açık örneklerinden birisi eski Çin literatürüdür. Toplumun aradığı insan tipi, edebi inceliye sahip kişi idi. Onun için de eğitim ve sınav sistemi bu özellikte birisini açığa çıkarmaya yöneliktir. Fen bilimlerinin bir önemi yoktu.öyle ki ilkokullarda bir matematik dersinin bile olmayışı, dikkat çekmiyordu.<sup>113</sup>

Orta çağlarda (batıda) genelde eğitimden beklenen "tartışmacı". Rönesans dönemlerinde Hümanist –Edebiyatçı modern çağda da uzmandır. Yine eski dönemlerde bireyin salt topluma uyumunu sağlamak modern çağlarda ise öncelikli ise hedef bireyi ön plana çıkarmaktır. Demek ki belli çağların ve toplumların eğitimdeki hedefi "insanı eğitmek" gibi gene bir beklentinin ötesinde daha özel amaçlarda ihtiva etmektedir.

<sup>111</sup> a.g.e., s.357

<sup>112</sup> Özer Ozankaya, Toplum Bilim, Cem Yayınevi, Genişletilmiş9.baskı, İstanbul, 1996, s. 404

<sup>113</sup> Max Weber, Sosyoloji Yazıları, (Çev. Taha Parla), Hürriyet Vakfı Yayınları, İstanbul, 1986 , s. 357

Bununla birlikte birkaç yüzyıl öncesine kadar eğitim sorunu uzmanlarca bazı fertlerin bazı fertlere (hocaların öğrencilere ) kişisel olarak bir şeyler verip alması olarak anlatılmış daha sonrada eğitimin toplumsal yapısının bir parçası olduğunun farkına varılmıştır. <sup>114</sup> gerçi bir eğitimi topluma yaklaştırma projesi olan “kolej” anlayışının tarihi orta çağlara kadar inmektedir. Bu anlayışa göre öğrencinin eğitimi, toplumdan koparılmaksızın eğiten ve eğitilen farkını derinleştirmeksizin yapılmalıdır. Bunun yolu da öğrencilerin ve öğretmenlerin birlikte kaldıkları toplum-okul ünitesi oluşturmaktır. <sup>115</sup> Bu proje modern eğitimin indirsel ilkesi açısından eleştirilse bile eğitim-toplum ilişkisini kurması bakımından anlamlıdır.

*Günümüz, Çağdaş toplumu ise ancak yığın eğitimiyle yani çok sayıda insanın eğitimi ile ayakta durabilir.* <sup>116</sup> Eğitimin topluma etkisi konusuna gelince bu noktada iki tipik eğilim vardır: Bunlardan birincisine göre eğitimin birey ve toplum üstünde mutlak bir etkisi vardır. Yani eğitim onları bir hammadde olarak alır ve şekillendirir. İnsanlar eğitim karşısında edilgin ve hatta eşittirler. Bu kurum iyi düzenlenirse hapishaneler bile ihtiyaç kalmaya bilir. Sosyal sınıfların gerisinde eğitim kurumu, yani onun iyi işletilmesi yatan nokta ikinci bir anlayışa göre ise eğitim insana yeni bir şey kazandırmaz. İyi yada kötü mevcut hareketleri gelişmesini sağlar hep iyi şeyler yükleme gücüne sahip değildir. <sup>117</sup> Şüphesiz bu görüşün ikisi de tek başlarına doğru değildirler her türlü toplumsal değişim, genel yapı ve diğer kurumlarla yakından ilgilidir.

## 2.2. Eğitimin Tanımı ve İlkeleri

En genel anlamda eğitim, yürürlükteki değerlerin, bilgilerin ve hünelerinin yetişen kuşaklara iletilmesi, kazandırılmasıdır <sup>118</sup> bu geniş anlamda eğitim ailede başlar, sokakta, okulda işyerinde, sürer.

Eğitim. Yaygın bir kullanım alanı bulur. Bu çerçevede dil ve kültürün her zaman güncel kalmış kavramlarındandır. İnsan ve topluma yönelik doğrudan

<sup>114</sup> Hüseyin Akyüz, *Eğitim Sosyolojisinin Temel Kavramları Üzerine Bir Araştırma*, M.E.B. Yayınları, İstanbul, 1991, s. 157

<sup>115</sup> Bozkurt Güvenç, *İnsan ve Kültür*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1984, ss. 328-329

<sup>116</sup> Özer Ozankaya, *a.g.e.*, s. 403

<sup>117</sup> Baltacıoğlu, *a.g.e.*, s. 369

<sup>118</sup> Özer Ozankaya, *a.g.e.*, s. 403

işlevler yüklenmesi bu gelişmenin nedeni olarak düşünülebilir. Eğitimin özellikle konuşma dilinde ifadesini bulan farklı kullanma biçimlerinden biri de “terbiye” dir. “terbiye” ise “besleyip, büyütme, beslenip büyütülme” anlamında Arapça kökenli Osmanlıca bir kelimedir. İslami eğitimin merkezi kavramı olarak kullanılması bu kökle ilintisi sebebiyledir. İslam’da “ terbiye” ya da eğitim Tanrı’nın birincil işlevleri arasında kabul edilmektedir.<sup>119</sup>

Bilim ve teknolojiadaki gelişmelere koşut olarak toplumsal yaşamda meydana gelen değişimler eğitime duyulan ihtiyacın önemini daha da arttırmıştır. Son yıllarda sık olarak tartışılan "yeni dünya düzeni" "küreselleşme" dünyaya açılma "yeniden yapılanma" kavramları, özellikle sanayi sonrası bilgi toplumlarını ifade etmede kullanılan popüler tanımlar arasındadır. Bu kavramların temeline bakıldığında bilgi kavramının önemli bir belirleyiciliğe sahip olduğu görülmektedir.

Bilgi'nin bu derece önem kazanması, bilginin üretildiği, dağıtıldığı kaynaklardan biri olan eğitim kurumlarının, yapısını, işleyişini, yönetimini, programlarını kısacası eğitim örgütünün bütünümlüğünü sorumluluklarını önemli ölçüde artırmaktadır. Eğitim örgütleri toplumun yenileşmesine öncülük etme durumundadır. Çünkü eğitim örgütleri çıktıkları yoluyla diğer sistemleri etkileme şansına sahiptir.

Eğitim kurumunun çıktılarını kullanan ve ona girdiler sağlayan diğer çevresel sistemler veya genel anlamda toplum, eğitim örgütlerini de yenilenmeye zorlamaktadır.<sup>120</sup>Günümüzde bütün ülkeler arasında çeşitli açılardan önemli farklılıklar olmasına rağmen, bu ülkelerin hepsinin ortak bir noktada birleştiği dikkati çekmektedir. Dikkati çeken bu ortak özellik eğitimidir.Eğitim, değişim sürecinde çok önemli sorumluluklar yüklenmektedir. Artık toplumsal yapılarıdaki sürekli değişimler ile bilim ve teknolojiadaki gelişmeler eğitime duyulan ihtiyacı zorunlu hale getirmektedir. Bir ülkede üretilen ve kullanılan bilginin kalite ve kantitesi ile bunu belirleyen yetişmiş insan gücünün sahip olduğu özellikler uluslararası platformda o ülkenin yerini

<sup>119</sup> İsmail Doğan, *Türk Eğitim Sistemi*, Sistem Yayıncılık, Ankara, 1995, ss. 13-25

<sup>120</sup> Ahmet Apay ve Ruhi Kılıç, “Eğitim Programlarında Toplam Kalite Uygulamaları”, *Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme Sempozyumu*, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, Mayıs 1997, ss. 11-12

belirlemede önemli role sahiptir.<sup>121</sup>

Çağımızda sanayi toplumları, bilim ve teknolojiadaki hızlı gelişmelerle, bilgi toplumuna dönüşmektedir. Yoğun bilgi, üretimi ve maliyeti etkileyen en önemli faktör halini almaktadır. En çok üretime en düşük maliyetle ulaşma amacı, çalışanların teknolojik yeniliklere koşut olarak, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltmekle gerçekleştirilebilecektir. Böylece eğitim, her toplumda olduğu gibi bilgi toplumunda da bir önem kazanmaktadır.<sup>122</sup>

Meydana gelen hızlı gelişmeler, bir yandan varolan bilgilerin bir kısmını geçersiz hale getirirken, diğer yandan bilinmeyen çok şeyi açığa kavuşturmaktadır. Yarımadadaki, otomasyon, iletişim araçları, bilgisayar, uluslararası ilişkiler, yeni buluşlar, fen ve teknik alandaki ilerlemeler gibi faktörler kişileri bu dinamizme ayak uydurmaya zorlamaktadır. Bu hızlı gelişmelere uyum sağlamanın en etkin ve temel şüphesiz eğitim'dir.<sup>123</sup> Eğitim, kişilerin kendi karar verecekleri maddi ve manevi ihtiyaçlarını oluşturan bilgi, Beceri, Tutum ve Davranış modüllerine erişme, onları öğrenme ve onları öğrenebilme yeteneklerini keşfedebilme becerilerini kazanma süreci olarak tanımlanabilir.<sup>124</sup>

Modern psikoloji ilminin ortaya koyduğu gerçeklerden biri, çocuğun zihni gelişmesinde ve ferdiyet vasıflarının teşekkülünde okul öncesi yıllarındaki ve bilhassa ömrünün ilk beş yılı okul yılındaki tesirlerden daha önemlidir.<sup>125</sup> Eğitimin amacı, kişiyi hayata hazırlamaktır. Hayatın amacı ise güzelliği yaratmak ve yaşatmaktır. Güzeli, kalitedir. Öyleyse, eğitimin hedefi, kaliteyi yakalamaktır. Bu hedefe giden yol, "eğitimde kaliteyi" sağlamaktan geçer. Kalitesiz eğitimle, yaşam kalitesi yükseltilemez.<sup>126</sup>

<sup>121</sup> Cafoglu, a.g.e., s.1

<sup>122</sup> Necla Tural, "Eğitim ve Verimlilik İlişkisi", *Verimlilik Dergisi*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayın, Mart 1991, s. 179

<sup>123</sup> İbrahim Kocabaş, "Hizmet İçi Eğitim Yönetimi ve Kalite", 4. Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Kalder Yayınları, İstanbul; 8-9 Kasım 1995, s. 245

<sup>124</sup> M. Tınaz Titiz, "Eğitimde Kaizen", 4. Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Kalder Yayınları, İstanbul; 8-9 Kasım 1995, s. 717

<sup>125</sup> Amiran Kurtkan, *Genel Sosyoloji*, İstanbul Üniversitesi Yayınları No:1946, İstanbul, 1974, s. 214

<sup>126</sup> Kemal Ege Cansel, "Yaşam Kalitesi ve Eğitim", 4. Ulusal Kalite Kongresi ve Eğitimde Kalite, Kalder Yayınları, İstanbul; 8-9 Kasım 1995, s.730

Eğitim, bireye yeteneklerini geliştirme olanağı veren, verimini artıran, sosyal adalet ve fırsat eşitliğini gerçekleştiren en etkili araçtır. Dolayısıyla eğitim, üretim faktörlerinden biri olan emeğe nitelik kazandırma sürecidir. Nüfusun eğitim düzeyi, bir ülkenin önemli kalkınma göstergelerinden biridir. Gelişmekte olan ülkelerin hızla kalkınabilmelerinin ön şartı, eğitimin niteliğinin artırılmasına yani hizmet kalitesinin iyileştirilmesine ve kalifiye işgücü yetiştirilmesine bağlıdır.<sup>127</sup>

Eğitim, bir toplumun refah düzeyini yükselten en önemli araçlardan biridir. genel bir ifadeyle; bireylerin, içinde, yaşadıkları çevreyi algılayıp, yorumlayarak uygun tepkide bulunma davranışları kazandırmayı amaçlayan sosyal bir sistemdir.

Toplumların gelişmişlik düzeylerinde en önemli etken tartışmasız eğitimidir. Eğitimin düzeyi yüksek olan toplumların her alanda başarılı olduklarını bilinmektedir. Tarihin her döneminde eğitim düzeyi yüksek olan toplumların günümüzde i gibi Dünya Siyasetinde en etkili güç olarak rol aldıklarını görüyoruz.<sup>128</sup> Her işletmenin işlediği bir malzeme vardır. işlediği malzemenin değerine göre işletme değer kazanır. Eğitimin malzemesi en değerli malzemedir. Bu malzemenin hiç boşa çıkmaması, defolu olmaması gerekir. Çünkü bu malzeme insandır. İnsan malzemesi, kuşkusuz en değerli şeydir. Her şeyin değeri ona bağlıdır. Çünkü ne olursa olsun, o ancak insan vasıtasıyla değer düzeyine gelir.<sup>129</sup>

İnsanları yarının dünyası için hazırlaması gerekliliği eğitim örgütlerinin omuzlarına ağır sorumluluklar yüklemektedir. Değişen dünyada, eğitim örgütlerinin yetiştirilen bu insanlara kaliteli bir eğitim vermeleri gerekir. Değişen toplumsal yapıya katkıda bulunabilecek, üretken, yenilikçi gerekli gelişme felsefesini benimsemiş insanlara olan ihtiyaç tartışma götürmez bir gerçeği oluşturmaktadır.<sup>130</sup> Bilgi çağının en

<sup>127</sup> İnci Varinli ve Nispet Uzay, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Hizmet Kalitesini Artırmaya Yönelik Çalışmalar, Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme Sempozyumu, Haber al Eğitim Vakfı, Ankara; Mayıs 1997, s.158

<sup>128</sup> Bilal Yakut, "Eğitim Binalarında Standardizasyon ve Kalite", Türk Milli Eğitiminde Kalite Paneli, Türk Standartları Enstitüsü, 1994, s. 37

<sup>129</sup> Saffet Bilhan, "Eğitimde Verimlilik", Verimlilik Dergisi, Ankara; Milli Prodüktivite Merkezi Yayın, Ocak 1992, s. 55

<sup>130</sup> Cafağlı, a.g.e., s. 109

önem verdiği unsur bilindiği gibi "*önce insan*" yaklaşımıdır.<sup>131</sup> Fakat bu insanların yetiştirilmeleri ancak kalite organizasyonlarında mümkün olabilir. Çünkü kalite organizasyonları kendi müşterileri için vardır ve kendi müşterilerinin ihtiyaçlarını gidermek için ürün veya hizmet sağlarlar.<sup>132</sup>

Eğitim "*Kalite insanı*" yetişmesinde önemli ve vazgeçilmez bir yer tutar. Etkin eğitim neredeyse anne karnında iken başlar, aile içinde devam eder, okullarda şekillenir, işletmelerde ise derinleşir. Etkin eğitimde esas unsurun insan olduğu, her anın kendine özgü değerlerle dünyaya geldiği, bu değerlerin asla yok edilmeyip aksine desteklenip güçlendirilmesi gereği göz önünde tutulmalıdır.<sup>133</sup> Unutulmamalıdır ki eğitimdeki kalitesizliğin etkisi, tüm toplumlardaki sektörler çok uzun süreli, zincirleme ilişkilerle yüzyıllara varan zaman dilimleri içinde geçerlidir.<sup>134</sup>

### 2.3. Okul Yönetimi ve Etkili Okul

Okullar da dahil tüm örgütlerde yöneticilerin yürüttükleri ortak etkinlikler vardır. Bu etkinlikler; amaçlara ulaşma, örgütsel sistemi yaşatma ve örgütün dış çevresine uyumunu sağlamaktır. Okullara uygun düşen dördüncü etkinlikte kültürel örüntüleri yaşatmadır. Bu etkinlikler yöneticini önemli sorumluluk alanlarını oluşturur. Planlama, örgütleme, önderlik ve kontrol etme, önemli yönetim süreçlerini oluşturur ve bu dört etkinliğin gerçekleştirilmesi için alt etkinlikler olarak düşünülebilir.<sup>135</sup> Yöneticinin bu süreci başarılı kullanmasında da en önemli etken zaman unsuru olmaktadır. Yönetici etkinliğini, sahip olduğu nitelik, yetenek, beceriler ve fonksiyonlarını kullanarak gerçekleştirir.<sup>136</sup>

<sup>131</sup> Özevren, a.g.e., s. 1

<sup>132</sup> Cafoglu, a.g.e., s. 110

<sup>133</sup> Ülkü Arıkoğlu, "Kalite İnsanı", *Verimlilik Dergisi*, Toplam Kalite Özel Sayı, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayın, 1995, s. 30

<sup>134</sup> Yüksek Öğretimde Kalite Yönetimi Alt gurubu Raporu, *Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımları ve ABD Örnekleri*, Tüba-Tübitak-TTGV Bilim -Teknoloji-Sanayi Tartışmalarına Platformu, Ankara; Şubat, 1996, s. 65

<sup>135</sup> Kemal Açıkgöz, *Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları*, Kanyılmaz Matbaası., İzmir, 1994, s. 12

<sup>136</sup> Saygun Gürpınar, *İşletme Yönetiminde Zaman Kullanımı ve Uygulamadan Örnekler*, Yayınlanmamış M.Ü. Sosy.Bil.Enst. Doktora Tezi, İstanbul, 1992, s. 8

Örgütsel etkililik tanım ve yaklaşımlarının çok ve farklı olmaları, örgütsel etkililik ile ilgili değerlendirmeleri güçleştirmektedir. Üzerinde çalıştığı ham maddesi toplumdan gelen ve topluma giden insan olan; sosyal, politik ve ekonomik değerleri bulunan ve içinde olduğu kadar dışında da çatışan değerleri uzlaştırmak ve dengelemeye çalışan; ürününü değerlendirme gücüne sahip olan özellikleri gösteren bir örgüt olarak okulun<sup>137</sup> etkililiğinin belirlenmesinde de yaşanmaktadır. Etkili Okul kavramı ile ilgili araştırmalardan çıkarılabilecek sonuçları Balcı,<sup>138</sup> aşağıdaki şekilde ortaya koymuştur ;

- Etkililiğin çok boyutlu kavram olması nedeniyle, ortaya konmuş modellerin bir sentezi ile daha isabetli bir etkililik tanımının ortaya konabileceği;

- Etkili okul anlayışının temelinde tüm öğrencilerin öğrenebileceği ve tüm öğretmenlerin de öğretebileceği varsayımının yatması,

- 1970 sonrası araştırmaların etkili okulda birinci kararlılıkların okul personeli olduğu ortaya koyması sebebiyle yöneticinin iyi öğrenmeye yol açan gerekli koşulları yaratmakla, öğretmenlerin de özellikle öğrencilere akademik beklentileri ileten davranışlarla iyi öğrenmeye katkıda bulunabilecekleridir.

Etkili okul: “Öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psiko-motor ve estetik gelişmelerin en uygun sağlandığı, optimum bir öğrenme çevresinin yaratıldığı okul” olarak tanımlandığı belirtilerek özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.<sup>139</sup>

- Açık ve belirgin amaçlar ve amaçlar üzerine odaklanmış okul misyonuna sahiptir,

- Yöneticiler kendilerini sekreterlikten ziyade, öğretim lideri olarak görürler ve bu yönde faaliyet gösterirler,

- Tüm taraflar yüksek beklentilere sahiptirler,

<sup>137</sup> Ziya Bursalıoğlu, *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem Yayınları No:9, Ankara, 1994, s. 32

<sup>138</sup> Ali Balcı, *Etkili Okul Kuramı, uygulama ve araştırma*, A.Ü.Eğt.Bil.Fak. Yavuz Dağıtım, Ankara, 1993, s.12

<sup>139</sup> Servet Özdemir, *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, Pegem Yayınları 3.Başım, Ankara, 1998, s. 28



-Her öğrenciye zamanında öğrenme fırsatı ve öğrencilerin öğrenmesini geliştiren öğrenme imkanları sunarlar,

-Öğrenci ilerlemesini takip ederler ve zengin akademik programlara sahiptirler,

-Okul-aile ilişkisini geliştirirler,

-Güçlü yönetsel liderlik sistemini benimserler,

-Uygun okul iklimine sahiptirler,

-Temel becerilerin geliştirilmesi üzerinde odaklaşırlar,

-Etkin bir yöneltme sistemi vardır,

-Okul kaynakları temel öğrenci başarısını geliştirmeye yönlendirilir.

#### **2.4. Eğitimde Öğrenen Organizasyonlar Toplum ve Okul**

Tüm toplumlardaki organizasyonlar geçmiş başarılarından gelecek için, daha iyiye yönelmede mutlaka bilgi üretmeli ve ürettiği bu bilgiyi de kullanmalıdır. Bilginin sürekli olarak üretilmesi ve aranması organizasyonda değişmeyi zorunlu kılacaktır. İşte bu bilginin üretilmesinde ve kullanılmasında en önemli görev liderlere düşmektedir.

Organizasyondaki değişimler genel ifadeyle organizasyon kültüründe değişmeyi gerektirmektedir. Değişimin ortaya çıkmasını Deming (1992,) altı mükemmel bilgi sistemiyle dört aşamada anlatmaktadır. Bunlar:

-Psikoloji

-Sistemi değerlendirme

-Bilgi teorisi

-Değişme hakkında bilgi.

Bu mükemmel bilgi sistemini Monk (1993, 29) eğitime uygun olarak değiştirerek aşağıdaki şekilde belirlemiştir:

-Sistemin anlaşılması ve bilgisi.

-Psikolojinin anlaşılması ve bilgisi.

-Öğretmenin nasıl olacağını anlaşılması ve bilgisi.

-Karar verme ve problem çözüme için nasıl veri kullanacağını anlaşılması ve bilgisidir.<sup>140</sup>

Okul, yapısında pek çok sistemi bulunduran ve eşgüdüm içinde tüm bu sistemlerin işleyişini sağlayan, toplumun küçük bir kesiti olan bir toplumsal yapıdır. Bilgi sisteminin eğitime uyarlanmasıyla oluşan sistem anlayışı, organizasyonel bir mantıkla okulun yapısına uygulandığında öğrenen örgüt yapısının okulda da oluştuğunu görebiliriz.

Okul, eğitim amaçlarını gerçekleştirmek üzere kurulmuş, toplumsal açık bir sistemdir. Okulun örgüt olarak taşıdığı bazı özellikler şunlardır: Okulun üzerinde çalıştığı hammadde toplumdan gelen ve topluma giden insandır; okulda çeşitli değerler bulunur ve bunlar çatışır. Okul, bu çatışan değerleri uzlaştırmalıdır; okulun ürününü değerlendirmek zordur. Okulun üretim hataları hemen fark edilmez ve topluma karışır; okul özel bir girişimdir; okul özel bir girişimdir; okul çevresindeki bütün formal ve informal örgütlerin yön verdiği; yahut etkilediği bir örgüttür; okul bürokratik bir kurumdur; okulun kendisine özgü bir havası vardır.<sup>141</sup>

Okul, bir takım amaçları gerçekleştirmek üzere meydana getirilmiş sosyal bir örgüttür. Onun meydana gelişini sağlayan en önemli etken, bireyin ve toplumun ihtiyaçlarıdır. Genel olarak okul, belli bir yeri olan, belli bir süre devam eden, öğrenci ve öğretmeni değişen, geniş bir çevreye hitap eden, eğitim faaliyetini planlı ve programlı bir şekilde sürdüren, öğrenme-öğretme faaliyetlerini organize bir ders faaliyeti olarak devam ettiren, genel ve mesleki çeşitler içerisinde şekillenen bir kuruluştur.<sup>142</sup> Okul kültürün zorunlu kıldığı bir örgüttür. Amaç ve süreçlerin modası geçmiş olsa bile her zaman talep edilmektedir. Okulun bu özelliği her ne kadar yeniliğe

<sup>140</sup> Zuhâl Cafıoğlu, *Toplam Kalite Liderliği ve Eğitim Örgütleri*, Verimlilik Dergisi, 1998 / 3, Ankara, s. 163

<sup>141</sup> Ziya Bursalıoğlu, *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem Yayıncılık, 11. Basım, Ankara, 1999, ss. 33-35

<sup>142</sup> Servet Özdemir, a.g.e., s. 11

ve değişmeye karşı okulda isteksiz bir ortam oluşturulmuş ise de, okul yine çağa göre işleyiş ve süreçlerinde bir takım değişikliklerle yaşamasını sürdürmektedir.<sup>143</sup>

Okulun varoluş gerekçesi, eğitimidir. Bir hizmet örgütü olarak okul bu görevini, öğrencilerini eğiterek, yani eğitim gereksinimlerini karşılayarak yerine getirir.<sup>144</sup> Okul, toplumun ve bireylerin ihtiyaçlarını karşıladığı bir yaşam merkezi gibidir. Bu yaşam merkezi, değişen ve gelişen çevresel, teknolojik, kültürel, ekonomik koşullara göre kendi iç yapısını sürekli olarak yenilemektedir. Bu yenileşme ve gelişme sürecinde öğrenen organizasyonun ana felsefesi olan “*sürekli gelişim, öğrenmeye bağlık*” okul kurumunda da oluşmakta, okul kurumunu oluşturan tüm birimlere adım adım bu felsefe yerleştirilmektedir. Çünkü öğrenen organizasyonda önemli olan örgüt kültürü ve buna bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel etkililiktir. Kurumsal anlamda tüm çalışanların benimsediği bir örgüt kültürü oluşturulursa, etkililik düzeyinde önemli artışlar görülür ve etkili olan bir kurum hem verimli hem de yeterliği yüksek bir noktaya ulaşmış olur.

Bilişim toplumunda pek çok değerler değişmekte ve bu değişimden eğitimde etkilenmektedir. Sanayi toplumunun eğitim ile ilgili olan eğitim değerleri gelişime ve öğrenmeye açık hale gelmekte, öğrenmeyi teşvik eden bir yapıya dönüşmektedir. Bunun sonucunda değişen değerlerin yer aldığı yeni eğitim modelinde, okulu oluşturan tüm birimlerin rolü öğrenen organizasyonun felsefesine ve kültürüne göre yeniden belirlenmektedir. Yeniden oluşum yeni bir okul modelini meydana getirmektedir.<sup>145</sup>

<sup>143</sup> a.g.e., s. 12

<sup>144</sup> Feyzi Uluğ, “Okul Sisteminde Toplam Kalite Yönetimi”, Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi, Ankara, 26 – 27 Mayıs 1998, TODAİE, , s. 471

<sup>145</sup> Feyzi Aytaç, “Öğrenen Örgüt”, Millî Eğitim Dergisi, Ankara, 1999, ss. 75 - 77

**Tablo 2.1. Değişen Eğitim Modeli**

<b>Ölçütler</b>	<b>Sanayi Toplumu Eğitim Modeli</b>	<b>Bilişim Toplumu Eğitim Modeli</b>
<b>Öğretmenin Rolü</b>	Her şeyi bilen öğretmen bilgi aktarıcı, alanında uzman	Yönlendirici, yol gösterici öğretmen
<b>Öğrencinin Rolü</b>	Dinleyici, edilgen, bireysel çalışma	Aktif, işbirliğine yatkın, takım çalışması
<b>Yöneticinin Rolü</b>	Yönetim lideri	Öğretim – Yönetim lideri
<b>Öğrenme Yöntemi</b>	Sınıfta öğrenme	Kişisel araştırma
<b>Öğrenme Şekli</b>	Bireysel çalışmalarıyla öğrenme	Takım çalışmasıyla öğrenme
<b>Öğrenmenin Niteliği</b>	Öğretileni öğrenme	Öğrenmeyi öğrenme
<b>Eğitim Programları</b>	Standart eğitim programları	Değişken eğitim programları
<b>İş gören Geliştirme</b>	Hizmet içi eğitim	Örgütsel öğrenme
<b>Başarı Ölçütü</b>	Ezberlenmiş bilgi aktarımının esas alınması	Kavramları çok boyutlu olarak tanımlayabilme

Kaynak: Aytaç , a.g.e., s.75

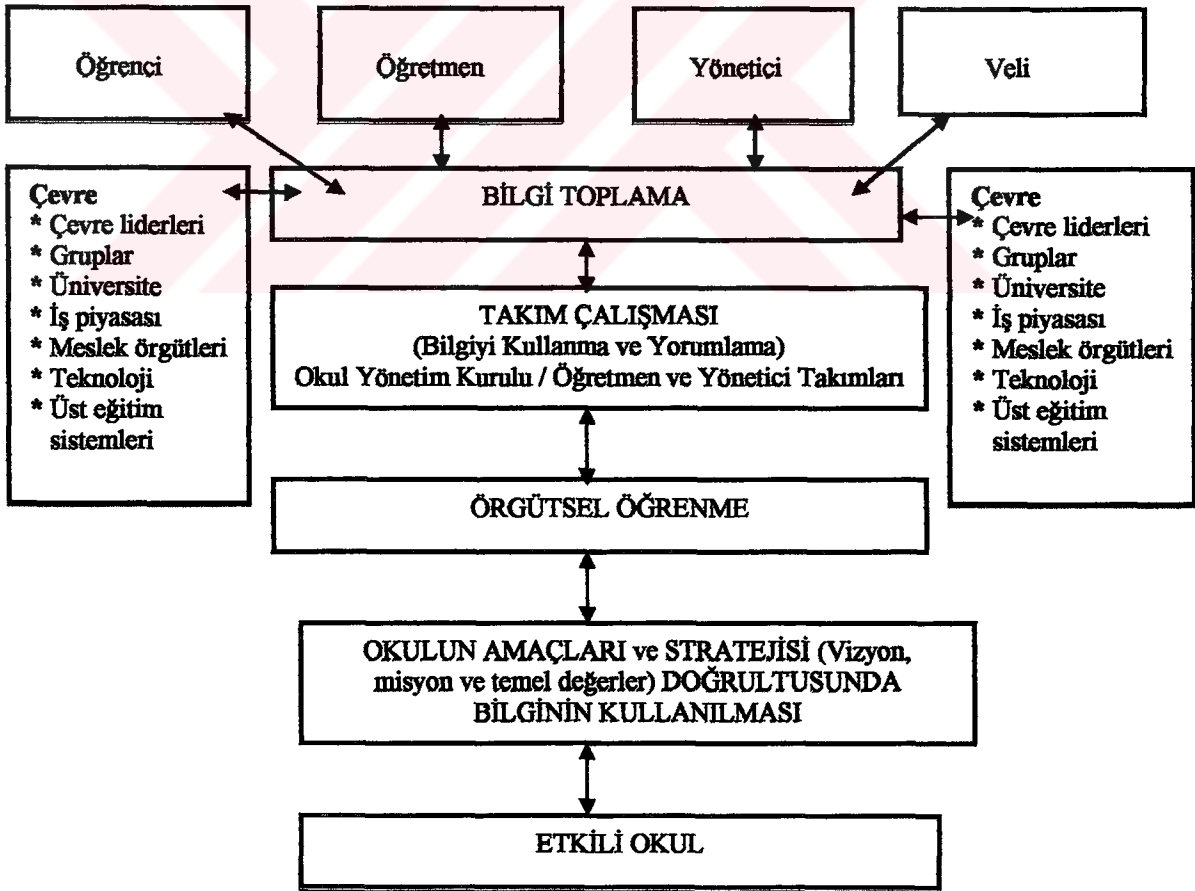
Öğrenen okul modeli, öğrenen organizasyonun “sürekli gelişim, öğrenmeyi öğrenme, grup kültürü” ilkeleri üzerine kurulmuş bir okul modelidir. Bu modelde okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci ve veli tarafından paylaşılan ortak bir vizyon, kültür ve yönetim biçimi oluşturulmaktadır. Böylece tüm birimlerin örgütsel öğrenmeleri gerçekleştirilmekte, tüm prosedürler, ilkeler, okul içi iletişim ve dikey – yatay organizasyonlar bu ortak kültüre göre belirlenmektedir.

Öğrenen okul modelinde okul yöneticisi, lider yönetici olarak öğretmenleri, öğrencileri akademik olmayan personeli ve velileri sürekli öğrenmeye ve okul yönetimine katılımı desteklemekte, davranışlarıyla örnek bir öğretim lideri olmaktadır. Okulların etkili olmaları, yani önceden belirlenen amaçlarına ulaşabilmeleri büyük

ölçüde okuldaki etkinliklerinin, eğitim ve öğretim programının yürütülmesinden sorumlu olan müdürlerin etkili olmalarına bağlıdır.

Öğretmen, öğrenen okul modelinin işlerliğini sağlayan en önemli etkenlerden biridir, hatta en önemlisidir. Öğrenen bir okulda bilgiyi öğrenciye sunup, bilginin öğrenci tarafından geliştirilmesine öğrencinin bilgiyi keşfetmesine olanak sağlayan ve onu destekleyen, öğrenciler arasında takım çalışmasını sağlayan, sınıf içinde kendini sürekli geliştirme yeteneğine sahip bireyler yetiştiren kişi, öğretmendir. Dolayısıyla, öğretmenlerin mesleki gelişim düzeyleri, kişisel yeterlilikleri, becerileri ve davranışları öğrenen okulda önemli bir etkililik ve farklılık göstermede bir hayli önem kazanmaktadır.<sup>146</sup>

Şekil 2.1. Öğrenen Okul Modeli



Kaynak: Aytaç, a.g.e., s.77

<sup>146</sup> a.g.e., s.77

Öğrenme, kuramsal düşüncelerden uygulama ve tecrübelerden elde edilen, bilgilerle insan inançlarını, değerlerini, tutum ve davranışlarını değiştirme sürecidir. Öğrenme sürecinin sonucunda bireyde bilgi ve tecrübe birikimi olmaktadır. Bunun sonucunda insan değer ve davranışlarında sürekli olarak bir yenileşme, gelişme gözlenmektedir. Öğrenme sürecinde oluşan yeni değerler ve tutumlar organizasyonları oluşturan bireyleri etkilediği için 21. yy.da sürekli gelişim ve sürekli öğrenme ilkesine dayanan yeni bir organizasyon ortaya çıkmaktadır:

Öğrenen organizasyonları, kendi geleceklerini yaratan çalışanları ve üyeleri için öğrenme kavramının yaratıcılığa ve sürekliliğe inanma, ve en önemlisi, kendi bünyesindeki ve çevredeki insanların ihtiyaçları doğrultusunda ve ürettikleri fikirler sayesinde, sürekli olarak kendini yenileyen ve geliştiren organizasyonlar olarak tanımlayabiliriz. Öğrenen organizasyonlar, özerk, bilinçli, sağduyulu ve sorumluluk sahibi kişilerin işbirliği içinde çalışarak potansiyel güçlerini birleştirmeleri ve bunu organizasyonun ve kendilerinin yararı yönünde sürekli bir gelişim için kullanmaları ile oluşur. Bunu sağlayabilmek için en önemli araç, tüm çalışanları ortak ve paylaşılan bir amaç çerçevesinde birleştirmektir.<sup>147</sup>

Öğrenme bireyin yaşam süresi içinde her zaman her an varolan bir olgudur, bir süreçtir. Ancak bir öğretmenin gelişi güzellikten kurtularak bir sisteme bağlanması gerekir. Gerek bireye istenen şeyleri öğretme girişimleri, gerekse de bunda bir ekonomi sağlama gayesiyle eğitim ve öğretimin planlı olması istenmiştir. Bu planlı öğrenme olayını gerçekleştirmek üzere okul adı verilen kurumlar oluşturulmuştur. okul genel çevreye karşılık özel bir çevredir. Genel çevreden gelen iyi etki ve oluşumları güçlendirip, olumsuz etki ve oluşumları engellemek yada en aza indirmek okulun varoluş nedenidir.<sup>148</sup>

Eğitim sisteminin temel olarak öğrenen organizasyonları okullardır. Çünkü eğitim sisteminin toplumla sosyalleştiği kurumlar, okullardır. Okul toplumun küçük bir

<sup>147</sup> Özlem Öğütveren, *Sürekli İyileştirme Çerçevesinde, Bir Öğretim-Öğrenim Stratejisi; Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örneği, Yüksek Eğitimde Sürekli Kalite İyileştirme, Haber Eğitim Vakfı, Ed:Mithat Çoruh, İstanbul, 2 Mayıs 1997, s. 116*

<sup>148</sup> Ali Balcı, *Etkili Okul (Kuram, Uygulama ve Araştırma)*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara, 1993, s. 57

kesiti gibidir. Okul bir eğitim organizasyonu olarak insan eğitiminin temel alındığı çoklu etkileşim sistemiyle organizasyondaki herkesin birbirinden direkt olarak etkilendiği bir yapıdır.

## 2.5. Değişim ve Okul Kültürü

Okul ortamında yapılacak değişimler de izlenecek temel strateji okulun örgütsel kültürünün değiştirilmesidir.<sup>149</sup> Okul kültürünü değiştirmeden okulda değişme meydana getirme mümkün değildir. Eğitimde yapılacak bir değişme okul kültürü ve toplumsal kültür çığnenererek gerçekleştirilemez, Bu neden ile izlenecek değişme stratejisinde okul ve toplum kültürü dikkate alınmalıdır. Kültür değişiminin hem başarılı olmasında hem de başarısız olmasında etkilidir. Bu anlamda değişmenin değişmenin başarılı olabilmesi için kurumun kültüründe bulunan değişmeyi sağlayan değerler oluşturulmalıdır.

Değişme kurumlarda bir direnişle karşılaşılabilir. Okul ortamında değişmeye karşı direnmenin en önemli kaynaklarından biri okul kültürüdür. Değişme bir takım bilinmeyenleri bilinmeyenleri de beraberinde getirdiği için, insanlar bu belirsizliğe karşı tepki gösterirler. İlişkilerde de farklılık meydana getirir. Okul kültürü davranışı etkileyen önemli bir etkidir. Bu yüzden okulda gerçekleştirilebilecek değişimlerde okulun sahip olduğu kültürden yararlanılmalıdır. Bu açıdan okuldaki değişimlerin başarılı olması için değişimi engelleyen değerler kaldırılmalı ve değişmeyi sağlayan değerler yerleştirilmelidir.<sup>150</sup>

Değişimin olması ile beraber eğitim ile beraber, eğitim kurumlarının da yapısı değişmektedir. Günümüzde eğitim okullarında dışına çıkmış tüm topluma nüfuz eder biçimlerde görüne bilmektedir. Bir çok yaklaşım eğitim üzerine söz söylemiştir. Yeni oluşan yaklaşımlarda eğitim üzerine düşüncelerini belirtmektedirler bu düşünceleri bir çatı altında toplayacak olur isek eski ve yeni yaklaşımların eğitim kurumuna bakışları şu şekilde olmaktadır;

<sup>149</sup> İrfan Erdoğan, *Eğitimde Değişim Yönetimi*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002, s. 89

<sup>150</sup> a.g.e., ss. 89-90

**Tablo 2.2.** Eski ve yeni Yaklaşımların Eğitim kurumuna bakışları

<b>Eski Yaklaşımlar</b>	<b>Yeni Yaklaşımlar</b>
Bilgi kesindir.	Bilgi geçicidir.
Eğitim ansiklopedik bilgi kazandırmak için verilir.	Eğitim, konuları derinliğine anlamak için verilir.
Bilgi gelecekte kullanılmak için edinilir.	Bilgi, yeni bilgi üretmek için edinilir.
Bilginin yayıcısı olarak öğretmen.	Öğrenme etkinliklerinin düzenleyicisi olarak öğretmen.
Sınıfta tek karar verici olarak öğretmen.	Kararlar diğer öğretmenlerle birlikte verilmektedir.
Normal dağılıma göre öğrenci değerlendirme.	Tam öğrenmeye yönelik değerlendirme.
Kontrol edici olarak öğretmen.	Düzenleyici, lider, öğrencinin ihtiyaçlarına eğilen ve işi yapan kişi olarak öğretmen
Öğretmen merkezli.	Öğrenci üzerine odaklanmış.
Tek kitap üzerine program temelli.	Yetişkin hayatın sorumlulukları üzerine odaklanmış ve tanımlanmış yeterlikler.
Kontrol edici olarak yöneticiler.	Düzenleyici, lider, öğrencinin ihtiyaçlarına eğilen ve işi yapan kişi olarak yönetici,

**Kaynak:** National Quality Acedemy, "Quality Traning for Instructors Workshop", Macpet Conference, Indianapolis, Indiana, June 12-15-1994, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1997

## **2.6. Toplum Eğitim ve Yönetim Sorunu**

İnsan unsurunun toplumların gelişmesi ve büyümesi için tek itici güç olacağı yeni çağda, yeni yönetim modellerine geçiş artık bir tercih değil, bir zorunluluktur. Toplumun itici gücü olan genç insan unsurunu, toplumun gelişmesi için kullanabilmenin tek çıkar yolu ise genç insanları yönetime katılmaya çekecek ciddi bir yerel yönetim reformundan geçmektedir. Yeni çağda merkezi devlet, otoritesinin bir bölümünü yerel yönetimlerle paylaşmak zorundadır. Yeni çağda devletin eski rolünden



sıyrılması gerektiğini düşünenlerin sayısı her geçen gün artmakta. Çağdaş uygarlığın bir parçası olma niyetindeki vatandaş kitlesini oluşturan genç nüfusun ağırlıklı kısmı, eski çağın yönetim modeli olan temsili demokrasiden sıyrılıp, katılımcı demokrasiye yönelmek istegindedir. İletişim çağının bireyi, çağdaş demokrasiyi temsil edilmekten çok katılımcılık olarak algılamaktadır. Merkezi Devlet Yönetiminin otorite etkinliğini azaltabilecek olan bu yeni yönetim modelleri. Globalleşme sürecinin toplumlar üzerinde giderek ağırlaşan etkileri nedeniyle de artık bir tercih olmaktan çıkıp zorunlu görülmektedir.

Ne yazık ki bu anlayışı geliştirmek kamuda görev yapan bürokratların yetkisine ya da tercihinine bırakılmamaktadır. Bu karar daha çok siyasi otoritenin ve devletçilik yaklaşımının temel tercihlerinden geçmektedir. Çeşitli endişeler, korkular nedeniyle yapılan siyasi tercihlerde kısa vadede herhangi bir gelişme olasılığı. böylesine bir kültürel felsefe değişimini sağlayacak ipuçları görülmemektedir.

Oysa TKY modellerinde kararları merkezden almak yerine “yetki göçermek”, “kararları oluşturmak”, organizasyon içinde işlerin yapılabileceği en uç noktada” yapılmasını sağlamak gibi konular önem kazanır. Bunlar, Merkezi Devlet. Tek adam yönetiminin cazibesine kapılmış kamu yönetim sistemimiz için anlaşılması zor kavramlardır.

Bu kapsamda TKY etkinliği içinde örneğin okullarda velilerin ağırlıklı söz sahibi olması önemlidir. Okullarda müşteri çocuklardır, velilerdir. Merkezi yönetim ve merkezden yönlendirme TKY anlayışının dışında olduğundan okul yönetimleri kararlarda daha etkili, veliler ve öğrenciler daha katılımcıdırlar.

Bu açıdan bakıldığında eğitime halkın katılımını sağlamak, velilerin okul yönetim ve denetimlerine katkılarını arttırabilmek için eğitimle ilgili yönetim ve uygulama kararlarını da yerelleştirmek gerekir.Ders programlarında yerel özellikleri içerecek değişiklikler için okul yönetimlerine kadar yetkilendirmek gerekmektedir.

TKY önemli bir kavramı olan standart belirleme anlayışının Milli Eğitim Sisteminde “yetki göçerme” ve “müşteri odaklı” anlayıştan bağımsız olarak varılması

esas itibariyle kaliteyi geliştirmekten çok “vasatlığı teşvik etmekte ve yaratıcılığı engellemektedir. TKY'nin bir bütünlük içinde uygulanması önemlidir. Bu bütünlük anlayışına uymaksızın bir yanını alıp diğer yanları kenarda bırakıldığında kalite anlayışından çok uzaklaşıp, çarpık sonuçlara varmak kaçınılmazdır.<sup>151</sup>

Yeni çağın itici gücü olan insanın eğitiminde talim terbiyenin “tarihi” formatlarıyla, bütünüyle merkezi otoritenin tanımladığı “iyi yurttaş, düzgün vatandaş” standardında öğrenci yetiştirmenin esas alındığı bir ortamda, kaliteyi nasıl yakalayabileceğimizi düşünmek gerekir.

## 2.7. Eğitimin Etkinliğinin Ölçülmesi

Gelişen kalite bilincinin bir uzantısı olarak şirketler eğitim alanına her gün daha fazla kaynak ayırmaktadırlar. Geçmiş yıllarda şirketlerin 'personel' den 'insan kaynaklarına' dönüştürülmüş yapıları içinde marketten ürün alınır gibi eğitim alınırđı. Günümüzde insan kaynakları yöneticileri bilinçlendi ve eğitimi adlarına bakarak değil, kurum içerisinde ihtiyaç saptaması yaparak seçmeye başladılar.<sup>152</sup>

Ancak burada da önemli olan eğitim faaliyetlerinde ihtiyaçların belirlenmesinden başlayarak, programların tasarlanması, uygulanması, verimliliğin değerlendirilmesi gibi tüm aşamaların somut verilere dayandırılması ve ölçülebilir olmasıdır.

Bu konudaki en büyük güçlük eğitimin verimliliğinin ölçülmesindedir. Eğitimin temel amacı istenilen bilgi ve becerileri kazandırarak iş performansını iyileştirmektir. Bu kritere göre verilen eğitimin değerlendirilmesi ise başka etkenlerin de devrede olması nedeniyle çok güçtür.<sup>153</sup> Oysa ölçme ve değerlendirilmesi yapılmayan eğitim 'karanlıkta yürümeye' benzer. Çünkü hem ölçülmeyen bir şeyi geliştirmek mümkün değildir, hem de sağladığı yararların gösterilmediğı bir alana, para yatırmak gerçekçi değildir.

<sup>151</sup> İbrahim Betil, “Eğitim Sisteminde Kalite Üzerine Düşünceler”, *Mercek Dergisi*, 2003, ss. 3-4

<sup>152</sup> Burak Altuntemir, “Toplam Kalite Yönetimi Neden Başarısızlığa Uğrar? Başarı İçin Neler Yapılmalıdır”, *Önce Kalite Dergisi* (Temmuz 1994), ss. 13-15.

<sup>153</sup> Baltaş Acar, *Eğitimin Ölçülmesi*, *Hürriyet Gazetesi*, İnsan Kaynakları Eki, 10.10.1999

## 2.8. Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi

hizmet ve hizmet kalitesine ilişkin ciddi çalışmalar son yirmi yılda yapılmıştır. Parasuraman'a göre 1970li yıllara kadar hizmet sektöründe kalitenin tanımlanmasındaki eksikliklerin nedeni kalite kavramının içeriğinin belirlenmemiş ve özelliklerinin ölçülememiş olmasıdır.<sup>154</sup> 1970 den 1980 e kadar hizmet kalitesinin anlaşılması ve ölçümüne yönelik çalışmalar yaygınlaşmıştır. Dolayısıyla , Belli başlı örneklerini, otellerin, seyahat acentalarının, restoranların, bankaların ve sigorta şirketlerinin oluşturduğu hizmet sektörü de kalite çalışmaları içerisine girmiştir. Ayrıca eğitim sektöründe de hizmet sektörü alanında Toplam kalite Çalışmalarına başlanmıştır.

Ancak, Hizmet sektörüne de giren kalite kavramı gerçek tanımını ararken, beraberinde bazı kargaşaları da getirmiştir. Şöyle ki, hizmet sektörü ile imalat sektörü arasında kaliteye ulaşma açısından çok belirgin bazı farklılıklar mevcuttur. Zaten, mal ve hizmeti değerlendirmeye yada ölçmeye kalkıştığımızda alttaki tabloda kolaylıkla izleneceği gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

---

<sup>154</sup> Lee Yun Lok ve Hing Nerilee, *Maasuring Quality in Restaurant Operations. An Application of the Servpual Instrument*, Journal of Hospitality Management, Vol 14, No 4, 1995, S.295

**Tablo 2.3.** Hizmet ve Malın Değerlendirme Ölçütleri

Değerlendirme Ölçüsü	HİZMET	MAL
İŞLEMLER	<ul style="list-style-type: none"> <li>-İnsan Odaklı</li> <li>-Belirsiz,Kararsız</li> <li>-Emek Yoğun</li> <li>-Merkezkaç</li> <li>-Müşteri, sürecin bir parçası</li> <li>-Sistem, müşteri ile doğrudan ilişki</li> <li>-Yanıt süresi kısa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Teknik</li> <li>-Kararlı, kestirilir</li> <li>-Sermeye yoğun</li> <li>-Merkezi</li> <li>-Müşteri, süreçten ayrık</li> <li>-Sistem,müşteriyle dolaylı ilişki</li> <li>-Yanıt süresi uzun</li> </ul>
ÇIKTILAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Üretim ve tüketim eş zamanlı</li> <li>-Stoklanamaz</li> <li>-Taşınamaz</li> <li>-Toplan üretilemez</li> <li>-Fabrikasyon olanaksız</li> <li>-Genellikle patentle korunamaz</li> <li>-Soyut, dayanıksız</li> <li>-Daha az standarttır</li> <li>-Değişken belirsiz verimlilik</li> <li>-Değişken, belirsiz kapasite</li> <li>-Ölçümü zor, öznel kalite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Önce üretilir, sonra tüketilir</li> <li>-Stoklana bilir</li> <li>-Taşına bilir</li> <li>-Toptan üretilbilir</li> <li>-Fabrikasyon olanaklı</li> <li>-Patentle korunur</li> <li>-Fiziksel, dayanıklı</li> <li>-Standarttır</li> <li>-Kararlı verimlilik</li> <li>-Belirlene bilir kapasite</li> <li>-Ölçümü kolay, nitel kalite</li> </ul>
ÇALIŞANLAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Kolay denetlenemez</li> <li>-İnsanları etkileyebilmek gerekir</li> <li>-Büyük ölçüde kişisel kararlar var</li> <li>-Müşteriyle çok yoğun ilişki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Kolay denetlenir</li> <li>-Sadece teknik ustalık gerekir</li> <li>-Kişisel kararlar daha sınırlı</li> <li>Müşteriyle ilişki az yada yok</li> </ul>

Kaynak: Haluk Erkut, Hizmet Yönetimi, İnterbank, Toplam Kalite Yönetimi Dizisi, Yayın No:1, İstanbul, 1995, s. 37

Hizmetler daha sonra kullanılmak üzere bekletilemez ve prosese müşterinin direkt katılımı söz konusu olduğu için imalat sektörüne oranla belirsizlik oranı çok daha yüksektir.

Sunulan hizmet kavramı son derece açık bir ifadedir. İyi hizmet, her müşterinin kendi beklentisinin sunulan hizmetle karşılandığı noktada ortaya çıkar ve buda müşteriden müşteriye değişkenlik gösterir.

Hizmet sunumu esnasında müşterinin katılımı söz konusu olduğundan, her

müşteri prosesi daha fazla yada daha az ölçüde katıldığında hizmet kalitesi üzerinde bir etkisi vardır. *Hizmet kalitesini ölçmek subjektif yapısından dolayı zordur.* Hizmet kalitesi; teknik özelliklere uygunluk ve kurum içi yönetimin içeriği ile sınırlanamaz, aksine hizmete sunan ile alan arasındaki temasın gerçekleştiği sırada oluşmaktadır.

Hizmet etkin olan temel kalite faktörleri konusunda tam bir birliktelik söz konusu değildir. Çünkü bu faktörlerin tümü her işletme için aynı önemi taşımayacağı gibi her birinin aynı derecede etkin olması da söz konusu değildir. M.A.Khan'ın yapmış olduğu sınıflamaya göre kalite faktörlerini sıralamıştır: Asıl faktör, Dışsal faktörler, Biyolojik, fizyolojik ve psikolojik faktörler, Kültürel faktörler, Kişisel faktörler olmak üzere altı faktöre dikkat çekmiştir.<sup>155</sup>

Günümüzde kalite konusuna, gerek işletmelerin ve gerekse ürün yada etlerden yararlanma gereksinmesi içinde olan insanların yoğun bir ilgisi vardır. Bir yanda, işletmelerin, aynı alanda faaliyet gösteren diğer işletmeler karşısında rekabet avantajı elde etme istekleri; diğer yanda, insanların gereksinme duydukları ürün yada hizmetler için ödedikleri paranın karşılığını tam olarak alma ve gereksinmelerini en üst düzeyde karşılama istekleri bu yoğun ilginin temelini oluşturmaktadır.

Üretim işletmelerinin, kalite geliştirme ya da kaliteyi ölçme konusunda hizmet işletmelerine göre daha avantajlı oldukları ileri sürülebilir. Ürün dizaynı, yeni ürün geliştirme, üretim mekanizmalarının dizaynı, geliştirilmesi ve denetimi, üretim sonrası kaliteyi ölçme çabaları daha somut bir nesneye yönelik olacağından, bu rahatlığı sağlayabilir. Oysa hizmet soyut bir kavramdır.<sup>156</sup> Mal üreten, sanayi işletmelerinde üretilen mal ile ilgili olarak ele alınabilecek çok çeşitli stratejiler uygulama olasılığı bulunmakta iken, hizmet sunan işletmeler bu avantajlardan yoksundurlar. Hizmetin doğasından kaynaklanan bu sınırlılıklar hizmetlerin soyut, bölünemez, değişken, dayanıksız ve insan ağırlıklı olma özellikleri hizmet işletmelerinin etkili stratejiler

<sup>155</sup> Johns Nick, *Quality Management in the Hospitality Industry Definition and Specification*, *Internal Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol:4, No:3, 1992, ss. 14-20

<sup>156</sup> Belkız Özkara, "Hizmet İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Geliştirmede İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü", 4. ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Kalder Yayıncılık, İstanbul, 8-9 Kasım 1995, s. 321

geliştirmesini ve değişen durumlara kolayca uyum sağlayabilmesini engellemektedir.<sup>157</sup>

## 2. 9. Eğitimde Kalite Kavramı

20.yüzyılın ikinci yarısından sonra yaşanan teknolojik, ekonomik, sosyal ve siyasal gelişmeler, tüm dünyayı tarihte görülmemiş bir değişim ve gelişim sürecinin içine sürüklemiştir. Bu değişim ve gelişmelerin en önemlileri toplumsal ve siyasal yaşamda olduğu kadar ekonomi ve yönetim alanında da gerçekleşmiştir. Bilgi çağına iş, değişimler arasında en önemlisidir. Bilgi çağının en önemli özelliği, bilgi biriktirip depolamak değil, bilgiyi üretmek veya üretilmiş bilgiye en kolay ve hızlı biçimde taşımaktır. Bu bilgi kazanım savaşı beraberinde yıkıcı bir rekabeti dünya piyasalarına taşımıştır. Rekabetle başarılı olabilmek için tüm dünyada, üründe, hizmetle ve insan gücünde kaliteye büyük önem verilmeye başlanmıştır. Eğitim sistemi, dünya ekonomisinde rekabet gücünü belirleyen en önemli kurumsal yapılardan birisi haline gelmiştir. Dünya ekonomisinde hızlı teknolojik değişimin rekabet gücünü belirleyen .en önemli etken olması, teknolojiyi üretebilen, yaratıcı insan yetiştiren ve yeni teknolojilerin hızla üretime uygulanmasını sağlayan nitelikli insanların eğitimine önem veren kurumların gereksinimini arttırmıştır. Değişimin zorluklarının aşılmasında, rekabetçi bir yapı kazanılmasında bireylere yardımcı olacak tek bir anlayış vardır. Ömür boyu Kaliteli Eğitim, Öğretim.<sup>158</sup>

Bu gerekleri karşılamak üzere, gelecek yıllarda eğitimin hayat boyu sürmesi, yeni teknolojilerin eğitimde kullanımı, özel şirketlerin eğitiminde rolünün artması, eğitimin maliyetinin artması, disiplinler arası bilgi ve beceriye daha çok önem verilmesi, öğrenme konusunda daha etkin yaklaşımların kullanılması, üniversitelerin ve okulları yeniden tasarlanması yönünde gelişmeler öngörülmektedir.<sup>159</sup> Değişim sürecine uyum sağlaması gereken çalışmaları yapabilmek değişimi Tanımak ile mümkün olabilecektir. Şu anda bütün gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde bu alanda yoğun bir

<sup>157</sup> Fidan, a.g.e., s. 103

<sup>158</sup> Ömer Bulut, Ramazan Gökbunar ,Emin Çivi, Mehmet E .Oztürk, **Eğitim Yönetiminin Çağdaşlaştırılması: Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması ve Yaradan, Ödül Kazanan Makaleler**, Kalder Yayıncılık, İstanbul, 1997, s. 65

<sup>159</sup> Gülser Köksal, **Eğitim Sistemine Toplam Kalite Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar, Ödül Kazanan Makaleler**, Kalder Yayıncılık, İstanbul, 1997, s. 53

çalışma gözlenmektedir. Geleneksel yapılar artık yerlerini değişime ayak uydurabilecek, çağdaş yapılara bırakırken bu çalışmaların temelinde anahtar olarak "kalite" kavramının alındığı dikkatleri çekmektedir. Özellikle son yıllarda kalite konusu üzerinde hassasiyetle durulduğu ve bunun gelecek yüzyıla damgasını vuracağı da ifade edilmektedir. Kalitede "insan beklentisi, doyum ve mutluluğu" hedef alınırken, sürekli gelişmenin sağlanabilmesinde de bu düşünce baz alınmaktadır. Kaliteye ulaşabilme de eğitim ile mümkün olacağı için, insanlara çeşitli beceriler kazandırılarak onların istek ve ihtiyaçlarının giderilmeye çalışılması, insanı merkeze yerleştirirken, bu da eğitimin omuzlarına yüklenen sorumluluğu artırmaktadır.

Eğitimde insanın geleceği söz konusu olduğu için hata kavramına hiçbir zaman yer yoktur. Böyle kabul edilmesine rağmen geçmişte ve günümüzde eğitimin, çok önemli problemlerle yüz yüze olduğu bilinmektedir. Çok önemli bir işleve sahip olmaları eğitim kurumlarının şu anda gelişmiş bütün ülkelerde de başarı ile uygulanan toplam kalite yönetimini yorumlayarak ona işlerlik kazandırmalarını zorunlu hale getirmiştir. Bütüncül bakış açısı çerçevesinden bir sistemin değerlendirilip en uygun şekli ile uygulanması gerekmektedir. Eğitim artık yeni kültürel yapısı, yeni liderlik anlayışı, yeni öğretme - öğrenme ortamları ve yeni öğretmen, öğrenci kimliği ile değişen dünyayı karşılamak zorundadır.<sup>160</sup>

"Kalite; öğrencinin şimdi ve gelecekte okuluna ve topluma bağlılığını artıracak sosyal, psikolojik, ilmi ve ahlaki değerlerini geliştirecek sistemlerin sürekli iyileştirilmesidir."<sup>161</sup>

Kaliteli eğitim, öğretim kurumunun mevcut imkanlarını en iyi şekilde kullanarak, öğrenciye; bilgiye ulaşmayı, bilgi üretmeyi öğreten ve kendi alanında uluslar arası düzeyde rekabet edilebilecek kabiliyete sahip bireyler yetiştirme kapasitesidir. Başka deyişle. öğrencinin yeteneklerini geliştiren, muhakeme yeteneği kazandıran, kuşku duymayı eleştirmeyi ve düşünmeyi öğreten eğitim kaliteli eğitimidir.<sup>162</sup>

<sup>160</sup> Cafoglu, a.g.e., ss. 1-2

<sup>161</sup> Kürşat Cezmi Özcan, "Yüksek Öğretimde Kalite", Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme Sempozyumu, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, Mayıs 1997, s. 35

<sup>162</sup> Varinli ve Uzay, a.g.e., s.158

Bu bilgilerinde ışığı altında Eğitimde toplam kalite, kısaca şu tanımlanabilir: "Bütün iş gören ve öğrencilerin aktif bir şekilde katıldığı iyileştirmeler ile artan müşteri tatmininin karakterize ettiği bir eğitim kültürü."<sup>163</sup>

Eğitimde kalite, eğitimin kullanma amaçlarına uygunluğu ve mezuniyet sonrasında iş dünyasında oluşan işveren taleplerin öğrencilerce yerine getirilmesi; öğrenci performansı, deneyimi ve teorik-uygulamalı bilgi donanımıdır. Eğitimde kalite; doğru eğitimin, doğru zamanda, doğru kişilere, doğru mekanda, doğru eğitimcilerle verilmesiyle gerçekleşir. Eğitimde TKY uygulaması sonucunda esnek ve yaratıcı ince biçimi geliştirmekte, sürekli gelişim birincil amaç olmakta ve sonuçta anizasyon kültürü değişmektedir.

Eğitim sistemini bir üretim sistemi olarak varsayılırsa, girdileri; öğrenciler, öğretmenler, idareciler, bina ve çeşitli eğitim alet ve araçları sayılabilir. Çıktı yada ürün olarak ise eğitilmiş öğrenciler, akademik araştırmalarla elde edilen bilimse, varsayımlar bulgular, sonuçlar vb.dir. Eğitimin üretim süreci, bilginin yaratılması, araştırmaların yönlendirilmesi çalışmalarıyla yaşanan değişim ve gelişim sürecidir. Öğrencinin mükemmel olarak mezun edilmesi, bir ürünün mükemmel olmasından daha anlamlıdır.

Öğretmenin tek yanlı olarak bir takım bilgileri öğrenciye yükleme süreci iyileştirilmeli, gerekçelerinin neler olduğu belli olmayan bir müfredat programının belli süre boyunca yetiştirilmeye çalışılmasından ve yığılan bilgilerin ne kadarının öğrencinin aklında kaldığını ölçen sözde başarı göstergelerinden vazgeçilmelidir. Bir öğrencinin kendisini en iyi biçimde nasıl yetiştirebileceğine, bir öğretmenin bu konuda öğrencisine en iyi nasıl yardımcı olabileceğine odaklanan bir sürece geçiş, eğitimde reform olacaktır. Böyle bir düşüncü tarzı toplam kaliteyi ön plana çıkaran bir düşünce tarzıdır.

Eğitim sistemleri, ülkelerin ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücünü yetiştirmektedir. Yetiştirilen insan gücü ülkelerin kalkınmasında anahtar rol oynamaktadır Günümüzde birçok ülke eğitimde verimlilik ve kaliteyi artırmaya yönelik

<sup>163</sup> Köksal, a.g.e., s. 53



değişik projeler geliştirmekte ve bu konuda yoğun çaba harcamaktadırlar. Avrupa iği, ABD ve gelişmiş Uzak Doğu ülkeleri eğitimde kaliteyi artırmaya yönelik ciddi atılımlar gerçekleştirmişlerdir. Yapılan araştırmalar, kaliteyi etkileyen en önemli faktörün insan faktörü olduğunu ortaya koymaktadır. insanı, eğitim sisteminin en stratejik alt sistemi olan okul örgütleri yetiştirmektedir. Okul örgütlerinin çıktısı olan insanın istenen düzeyde yetişmemesi sadece bireyin kendisini ve yetiştiği okulu değil aynı zamanda diğer örgütleri de etkileyecektir. Çünkü eğitimin çıktısı olan insan, her örgütün ihtiyaç duyduğu insan gücü girdisini oluşturacaktır. Bundan dolayı toplumun, kalite konusunda en duyarlı olması gereken örgüt eğitim örgütleridir.<sup>164</sup>

### 2.9.1. Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Amacı

Acaba toplam kalite okullarının amacı nasıl olmalıdır? Bu sorunun cevabını şu başlıklar arasında bulabilmek mümkün olacaktır.

- Hayat boyu öğrenciler yetiştirmek.
- Öğrenmeden hoşlanan öğrenciler yetiştirmek.
- Toplum için üretici üyeler yetiştirmek.
- İstihdam edilebilir kişiler yetiştirmek.
- Diğerleri ile işbirliği yapmaya istekli insanları teşvik etmek ve desteklemek.
- Sürekli gelişmeci düşünceye sahip öğrenciler yetiştirmek.
- Toplumdaki herkes için yükselen karlar sağlamak.<sup>165</sup>

Özetle eğitimde TKY'nin amacı, nitelikli insan gücünün yetiştirilmesinde sürekliliğin sağlanmasına yardımcı olmaktır. Bu amacı doğrultusunda, eğitimde esnekliği hedefleyerek, israfı önlemeye, kaliteyi artırmayı, eğitimin yeterli ve uygun sürelerde en düşük maliyetle yapılmasını, moral ve verimliliği artırmayı sağlar.<sup>166</sup>

Yukarıda toplam kalite okulun amaçlarında da ifade edildiği gibi toplum üyelerinin ihtiyaçlarına yönelik olarak hizmet veren eğitim kurumlarının yeniliğe açık,

<sup>164</sup> Vehbi Çelik, "Eğitim Örgütlerinde Örgütsel ve Kültürel Kalite", 4, Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Kalder Yayıncılık, İstanbul, 8-9Kasım 1995, s.347

<sup>165</sup> Cafoglu, a.g.e., ss. 120-121

<sup>166</sup> Yüksek Öğretimde Kalite Yönetimi Alt Grubu Raporu, a.g.e., s.65

istikrarlı ve topluma yönelik olarak eğitimlerini şekillendirmesi değişen dünya düzeni ve yaklaşan bilgi çağı ortamı için artık zorunlu hale gelmiştir.

## **2.10. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili temel kavramlar**

### **2.10.1. Eğitimde Kalite Organizasyonu**

Geleneksel yapıda eğitim yönetiminde otorite ve statü kalıplan baskın iken, Toplam Kalite Yönetiminde öğretmenler temel yerlerini muhafaza ederken okul yöneticileri ve öğrenciler yer değiştirmektedir. Toplam kalite örgütlerinde akım aşağıdan yukarıya doğru işlemektedir. Yani geleneksel hiyerarşik yapı ters çevrilmektedir, fakat bu lider veya yöneticilerin rollerinde azalma meydana getirmemekte bilakis bu onların rollerini daha fonksiyonel hale getirmektedir.

Aşağıdan yukarıya iletişimin olduğu organizasyonlar problem çözmeye ve katılmaya zemin hazırlayan önemli bir yaklaşımdır. Eğitim örgütlerinde de kişilerin kendi yönetimlerinde kararları kendilerinin alması, eğitim ve öğretimde akıcılığı sağlayacağı için öğretmen ve öğrencide motivasyon yükselecektir. Bunun için zamanı doğru seçmek ve gönüllülük temeline dayanmak gerekmektedir. Her bir personeldeki inanç ve istek, başarının harcını oluşturacaktır.<sup>167</sup>

### **2.10.2. Müşteri Odaklılık**

Toplam kalite yönetiminin temel misyonu müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Eğitimde müşteriyi tanımak için önce şu sorulara cevap aranmalıdır. Eğitimin özel amacı nedir? Müşterileri kimdir? Eğer bu sorulara açık ve net cevaplar ir ise, eğitim, hedeflerini belirleyebilecek ve fonksiyonel hale gelebilecektir. den öğrenci yalnızca bilgi aktarılabilen kişi, bilgi toplayıcısı olarak görülmekteydi.yeni yönetim anlayışında öğrenci pasif rolden aktif role geçmektedir. Toplam kalite yönetimi felsefesi ile müşteri tatmini ön plana çıkınca eğitim organizasyonlarında insan ve

---

<sup>167</sup> Cafoglu, a.g.e., s. 18

bulunmayan herkesin ihtiyaç ve görev boyutu yeni anlamlar kazanmıştır.<sup>168</sup>

Tüm birimler müşterilerin tatmini için en iyi şekilde çalışmalıdır. iç ve dış müşterilerin istekleri net olarak bilinmeli, bu müşterilere kimin nasıl hizmet edeceği detaylandırılıp toplam kalite yönetimi yapısı bu temeller üstüne inşa edilmelidir. Eğitim kurumların müşterileri iç ve dış olmak üzere iki düzeyde incelenebilir.

#### **İç Müşteri:**

Yöneticiler

Öğretmenler

Diğer çalışanlar

(Yardımcı Personel, Memur, işçiler)

#### **Dış Müşteri:**

Öğrenciler

Öğrenci Aileleri - Veliler

Diğer Öğretim Kurumları

İşverenler

Öğrenciler ve onların aileleri, eğitimin temel müşterileri. Eğitim kurumlarının öğrencilere sağlayacağı faydalar çok önemlidir. Okullarının kendilerini mutlaka öğrencilerin yapılarına ve öğrencilere kazandırılacakları değerlere göre ayarlamaları gerekmektedir.

Okuldaki çalışmalardan faydalanacak önemli bir grup hiç kuşkusuz öğrencilerimizin aileleridir. Öğrencilerin yetiştirilecek hammadde olduğu düşüncesiyle konuya yaklaşıldığında, gerçekten de ailelerin okuldan birincil olarak yararlanacak müşteriler oldukları anlaşılır. Fakat, çocuklar büyüyüp olgunlaştıkça ve eğitimlerinin , kontrol ve sorumluluğunu üstlendikçe aileler ikincil müşteriliğe düşerler. Öte yandan, aileler ve veriler devlete ödedikleri vergilerle okula destek veren tedarikçiler konumundadırlar. Bu destek, doğal olarak bu kadarla bitmez. Onlardan beklenen, bedensel ve ruhsal gelişimin tam olarak gerçekleştirilebilmesi için çocuklara daha ilk ten itibaren gerekli olacak sorumluluk, anlayış ve hoşgörü duygularının temellerini de aile ortamında atmış olmalarıdır. Okulda verilecek eğitim-öğretimden çocukların en üst düzeyde yararlanabilmesi için aileyle ortak çalışmaya girişmek okullarının temel

<sup>168</sup> a.g.e., s. 20

ilkelerinden biridir.<sup>169</sup>

Toplam kalite yönetimi, merkeze müşteri beklentilerini alırken artık bu felsefe benimseyecek olan eğitim de müşteri olarak kabul edilen bütün elemanlarının ihtiyaçlarına göre yapılmalı ve bunu geliştirmelidir. Eğitim öğrencilere; bilgiyi aktarabilecek, yeteneği geliştirebilecek-profesyonel amaçlara yönlendirebilecek ve onları öğrenmeden hoşlanır hale getirebilecek şekilde güçlendirilmelidir. Eğer öğrenciye mutlu olacağı, öğrenme isteği ve arzusu anlayabilecek bir ortam yaratılmaz ise, öğrencinin gerçek yeteneklerini ortaya çıkara bilmek zorlaşacaktır. Öğrencilere bu yeteneklerini her zaman ortaya çıkarabilecekleri ve her öğrencinin öğrenebileceği varsayımı temel alınarak ve değişen ihtiyaçları göz önün de bulundurularak sağlıklı eğitim ortamlarının hazırlanması gerekir.<sup>170</sup>

Öğretmenler için de çeşitli araştırma ortamlarının hazır tutulması önemlidir. onlara kendilerini güven içinde hissedebilecekleri, yönetimin her zaman desteğini hissettirdiği bir iletişim ağının kurulması başarılarında önemli olacaktır. Destek personeli için de sürekli geliştirme felsefesi temelinde yetiştirilmeleri sağlanmalıdır. Personeli yaptıkları işlerden hoşlanır ve zevk alır hale getirmek ,yönetiminin en önemli görevi olmalıdır. Okullarından mezun olan öğrenciler veya çeşitli sebeplerle ayrılanlar, denk daha üst diğer öğretim kurumlarının öğrencileri olacağından kalite diğer okullarda önemlidir.

Sanayi dünyası ve diğer işverenler de eğitimden beklentilerini kendileri için en iyi elemanın yetiştirilmesi ile ortaya koymaktadır. Çünkü kendilerinin de sürekli işletme zincirine ayak uydurabilmeleri ve hayatta kalabilmeleri kendileri için en uygun, :enekli, becerikli ve zeki elemanları kendi organizasyonlarında istihdam edebilmek mümkün olacaktır.

Toplumun da eğitimden beklentisi toplumun devamını sağlayabilecek aktif, üyeler yetiştirilmesidir. Aynı zamanda birçok aktivitelerde çalışacak yeteneklerini ortaya koyacak gönüllülere de ihtiyacı vardır. En önemlisi de toplumlar çeşitli alanlarda

<sup>169</sup> Köksal, a.g.e., s. 48

<sup>170</sup> Cafağlı, a.g.e., s. 114

çalışmalarıyla, disipliniyle ve üretkenliğiyle topluma rehber olabilecek liderleri yetiştirmesini eğitimden beklemektedir.<sup>171</sup>

Tüm bu beklentilerin gerçekleştirilebilmesi, hem öğrenci hem de bütün personelin sürekli motivasyonun sağlanması ile mümkün olabilir. Eğitim örgütlerindeki müşteri-tedarikçi ilişkisi eğer iyi yönetilir ise yüksek performans ve kalitenin başarısını beraberinde getirir. Eğitim örgütlerinde çıktı kalitesi i eğitilmiş insanların kalitesi, süreç yönetimine verilen önem ile doğru orantılıdır.

Hem iç, hem de dış müşterilerin ihtiyaçları ve istekleri değişebilir. Çok hızlı düşen teknoloji ve bilgi düzeyi toplumsal değişimleri de beraberinde getirmektedir. toplumun bütün fertlerine ve her alanına etki eden eğitim sektöründe de müşteri beklentilerinin değişimi kaçınılmaz olmaktadır. Eğitim kurumları bu değişimlere ayak duramaz ise beklentiler ile mevcut uygulamalar arasında zıtlıklar oluşmaktadır.

Eğitim kurumları dinamik bir yapıya sahip olmalı ve yeni stratejiler geliştirerek, sürekli yeni ve daha iyi çözüm yolları bulup bunları uygulamaya koyabilmelidir.<sup>172</sup>

Dünyadaki gelişmeleri ve tartışmaları izleyerek m müfredatı , ders konularını yenileyerek düzenlemek bu sektör için hayati önem taşır.<sup>173</sup>

Sürekli gelişim, kalite okullarında günlük yaşamın bir parçası durumundadır. Bu doğal olarak okulda başarısızlığın tümüyle ortadan kalkmasını sağlar. Toplam kalite bireysel yaklaşım ve çaba sonucu kişinin özünü, ailesini ve sonuçta tüm okul ve Çevresini saran bir yaklaşımdır. Eğer okullarımız "öğrenme örgütlerinin" öncülüğünü üstlenip, tüm sisteme ve sistemdeki tüm kuruluşlara örnek model oluştururlarsa, kalite tüm ülkeyi ve sonunda da dünyayı kaplayacaktır.<sup>174</sup>

<sup>171</sup> a.g.e., ss. 114-115

<sup>172</sup> Öğütveren, a.g.e., ss. 117-118

<sup>173</sup> Lale Durujz, "Eğitimde Kalite Arayışları", 4.Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Kalder Yayınları, İstanbul, 8-9 Kasım, s. 31

<sup>174</sup> Köksal, a.g.e., ss. 52-53

### 2.10.3. Eğitimde Liderlik

Eğitim liderlerinin, değişen teknolojik yapı içerisinde okulların yüklendiği görevi yerine getirebilmesi için ortaya çıkmış ve çıkma ihtimali olan bütün değişimleri gözünde bulundurarak, sürekli gelişmeyi, okul yapısını etkileyecek olan öğrenci potansiyelini ve bütün personeli yakından tanıyarak sağlamalıdır. Sürekli hatalarla uğraşmak ve onları düzeltme çalışmalarında bulunmak yerine toplam kalite örgüt liderleri hatayı baştan itibaren önleme yoluna giderek zaman kavramının çalışma ortamlarında ne kadar önemli olduğunun farkına varıp, zamandan tasarruf yolunu seçmelidirler.

Eğitim liderleri okulların öğrenciler için ne kadar önem taşıdığına farkında olarak, öğretmen, diğer personel ve öğrencilerin yönetim ile bütünleşmelerine yardımcı olmalıdırlar. Örgütün bütün üyeleri ile birlikte oluşturulan ve personelin kendisini rahat ve huzurlu hissettiği açık çalışma grupları hem birey, hem de takım ihtiyaçlarının belirlenmesinde önemli rol oynayıp kişilerin kendilerini takımlarına ve organizasyonlarına adanmalarına vesile olacaktır. Bu takımlarda üyeler örgüt amaçları için en ideal biçimde yönlendirilirken, bu arada yönetim süreci aksamadan sürdürülecek ve öğrenciye sunulan hizmetlerdeki kalite de sürekli artacaktır.<sup>175</sup>

Eğitim yüz yüze iletişimin her alanda çok fazla ve çok önemli olduğu bir sektördür, eğitim liderinin idarecileriyle, öğretmenleriyle ve diğer tüm çalışanlarıyla iletişimi çok olumlu olmak zorundadır. Bu olumlu tutum öğrencilere ve öğrenci ailelerine de yansımacaktır. Eğitim lideri tüm çalışanları birer takım arkadaşı gibidir.

### 2.10.4. Eğitimde Kalite Göstergeleri

Okullardaki kalite araştırmalarında yöneticiler ve öğretmenler her uygun değerlendirme yollarını tespit edip, toplayıp ve yorumladıkları bu öğrencileri mutlaka izlemeyi tercih etmelidirler.

<sup>175</sup> Cafoglu, a.g.e., ss. 117-118

Yapılan araştırmaların çoğunda okul kalite göstergeleri olarak üzerinde anlaşılan temel kavramlar bulunmaktadır. Bunları genel olarak şu tabloda görebilmek mümkündür.<sup>176</sup>

### ***Okul Kalite Göstergeleri:***

#### ***Okul Harcamaları***

- Öğrenci başına düşen harcama
- Toplam okul harcamaları

#### ***Özel Materyal Girdiler***

- Sınıf genişliği
- Okul genişliği
- ğretimsel materyal
  - Alıştırma ve okuma materyalleri
  - Sıralar
- ğretimsel araçlar (radyo, TV)
- Okul bina kalitesi
- Kütüphane genişliği ve alışmaları
- Laboratuarlar
- Beslenme programları

#### ***Öğretmen Kalitesi***

- Öğretmenlerin toplam eğitim süreleri
- Öğretmenlerin hizmet içi eğitimi
- Öğretmenlerin mesleki tecrübesi
- Öğretmenlerin sözel yeterliliği
- Öğretmenlerin cret seviyesi
- Öğretmenlerin sosyal sınıf geçmişi
- Okulun kadrolu ğretmen sayısı
- Öğretmenlerin zamanında gelmesi ve işe gelme yüzdesindeki düşüklük

<sup>176</sup> a.g.e., ss.131-133

### ***Öğretme uygulamaları / Sınıf organizasyonu***

- Öğretimsel programın uzunluğu
- Ev ödevi sıklığı
- Öğrenciler tarafından aktif öğrenme
- Öğretmenlerin öğrenci performansına ilişkin beklentileri
- Sınıfı hazırlama üzerine öğretmenlerin harcadıkları zaman

### ***Okul Yönetimi***

- Müdürünün kalitesi
- Sınıfların günlük kaç eğitim verdikleri (sabah-öğle)
- Öğrencinin aynı sınıfı tekrarı

Her ne kadar bu göstergeler kalite belirlemede ölçüt olarak alınsa da bu değerlerin öğretmenler ve yöneticiler tarafından kullanımı ve öğretmen öğrenci iletişim ortaya çıkaracağı sonuç, bu kalite göstergelerini önemli ölçüde etkileyecektir.

Öğrenci seviyeleri öğretmenin kullanacağı öğretim tekniklerini belirler. Öğrencilerin sınavlar sonucunda almış oldukları başarı puanları çıktı kalitesi olarak kullanılmaktadır. Okullarda kendilerini öğrencilerinin yapılan ve onlardan elde edebilecekleri güçlere göre ayarlamalıdır. Fakat burada şunu ifade etmek gerekir ki öğrenciler not almak için çalıştıkları için gerçek yeteneklerini ortaya çıkarabilmek biraz gelişmektedir. Edward Deming de öğrencilerin not için çalıştıklarını ifade ederken, okullardaki not derecelerinin kaldırılmasının bunun için bir yerde çözüm olabileceğini savunmaktadır.

Toplam kalite yönetimi, bütün öğrencilerin kendi yeteneklerini sonuna kadar direnebileceği süreç üzerinde yoğunlaşmaktadır.<sup>177</sup>

<sup>177</sup> a.g.e., s. 113



## 2.11. Toplam Kalite Yönetiminin Eğitime Sağlayacağı Faydalar

### 2.11.1. Sistemin Parçaları Daha Uyumlu Çalışır

Her idareci, öğretmen, öğrenci, veli ve diğer eğitim görevlisi ortak amaçlara odaklanır. Vizyonun ışığında, belirlenen amaçlar ve ilkeler doğrultusunda varılmak istenen sonuçlar herkesin ortak hedefi haline gelir.<sup>178</sup>

Toplam Kalite Yönetimi öğrencilerle birlikte öğretmenlerin ve diğer çalışanların kalite geliştirme aşamalarının tamamına aktif olarak katılmalarını sağlayacaktır. Bu süreç içinde aileler ile de yakın bir ilişkinin kurulabileceği ayrıca önem taşımaktadır.<sup>179</sup>

Birbirine bağlı eğitim süreçlerinin analizi, eğitim elemanlarına kendilerinin bu sistem içindeki yerlerini ve sorumluluklarını daha iyi gösterir.

Ülkemizde kültürel bir oluşum olarak, "öğretmen-öğrenci" "öğrenci-idareci" mesafesi kavramlarının böylelikle yeni bir boyut kazanmasının getirisi çok yüksek olacaktır.

Bunun yanı sıra proje ve süreç takımları ve kalite çemberleri gibi takımlar halinde çalışmak, verilen eğitimin de yardımı ile öğretmenler, idareciler, öğrenciler ve diğer personel arasındaki iletişimi güçlendirir.<sup>180</sup>

Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarında sıklıkla vurgulanan, kurum içinde iletişim kanallarının herkes için (çift yönlü olarak) açık hale gelmesi ve yapılan her birim iş için tüm katılanların bilgilendirilmesi dolayısıyla geribildirim (feedback) sürecinin kısılması ve daha yeterli hale gelmesi sağlanan büyük faydalardandır

### 2.11.2. Sistem Sürekli İyileşir

Toplam kalitenin getirdiği, öncelikle sistem anlayışı, takımlar halinde

<sup>178</sup> Köksal, a.g.e., s. 57

<sup>179</sup> Mehmet Yahyagil, Eğitim Sistemine Toplam Kalite Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar, Ödül Kazanan Makaleler. Kalder Yayınları, İstanbul, 1997, s. 42

<sup>180</sup> Köksal, a.g.e., s. 57

sistematik problem Çözme yaklaşımını izleyerek çalışma düzeni ve yönetimin liderlik desteği sistemin sürekli iyileşmesini sağlar. Sistem yaklaşımının izlenmesi, sistemin alt süreçlerinin (öğrenci kayıt, ders çizelgelerine, öğretim, beslenme gibi) ve müşteri tedarikçi ilişkilerinin iyi anlaşılmasına yardımcı olur. Kalite takımlarının değişik uzmanlık dallarından gelen kimselerden oluşması problemlere çok yönlü bakış ve daha etkin çözümler bulunmasını kolaylaştırır. Yönetimin, çalışanlara güvenmesi ve onlara tüm potansiyellerini değerlendirmeleri için destek vermesi ise verimliliği artırır.

Spanbauer, Toplam Kalite Yönetimi uygulayan birçok yüksek öğretim kurumunda yaptığı araştırmaya dayanarak, bu kurumlarda gözlenen iyileştirmelerden bazılarını öyle sıralamaktadır: Kayıt-kabul, harç ödeme, yönlendirme gibi süreçlerde bencilerin bekleme zamanlarının azalması, ders çizelgelemenin iyileşmesi, ders yükü dağılımının daha dengeli olması, kampus çapında iletişim ve bilgi kaynaklarına işimin iyileşmesi. Oregon Eyalet Üniversitesinde de benzer sonuçlar gözlenmiştir. Genel olarak, eğitim ile ilgili planlama, tasarı, öğretim, çizelgeleme, destek hizmetler gibi süreçlerin iyileşmesi ile müşteri memnuniyetinin arttığı, maliyetlerin düştüğü, çevrim sürelerinin azaldığı, toplum ve iş dünyası ile ilişkilerin daha iyi ye gittiği gözlenmektedir.

### 2.11.3. Geleceğin Gereklere Daha İyi Karşılır

Eğitimin kalitesini sistem yaklaşımı ile yönetmek, karar alma ve uygulamada uzun dönemli bakış açısını korumayı sağlar. Toplam Kalite Yönetiminin en önemli katkılarından biri sadece son ürüne bakmayan aksine sürecin her aşamasını gözden geçiren bir anlayış olacaktır. Toplam kalite anlayışı hataları ayıklamaya değil, önlemeye ağırlık verir.<sup>181</sup>

Bu şekilde tek bir eğitim kurumundaki üst yönetimin kararlılığını sürdürmesi, gelişimin benimsenmesi ve düzenlenecek olan "yetiştirme ve eğitim programlarıyla" ve Toplam Kalite Yönetimi sürecinin işlerlik kazanarak, bunun çevreye yansımaları, diğer unsurlarla beraber olur.

<sup>181</sup> Köksal, a.g.e., ss. 57-58

## 2.12. Eğitimde Kaliteyi Geliştirme Araç Ve Gereçleri

Toplam kalite yönetiminde başarılı olabilmek için ölçme ve değerlendirilmenin yapılması önemlidir. Çıktıların ölçülebilir olması ile kalite sağlanabilecektir. Toplam kalite yönetiminde eğitim organizasyonlarının yalnızca çıktısı ile ilgilenilmemektedir. Toplam kalite yönetimi, organizasyonun bütün elemanları ile yakından ilgili bir çalışmadır. Eğer toplam kalite yönetiminin bir organizasyonda iyi kurulup işlemesi isteniyor ise araç ve tekniklerin kullanımı ile elde edilebilecek doğru bilgi ve bunun sonucunda verilecek doğru kararlar önem arz etmektedir. İyi ölçülmüş ve belirlenmiş göstergeler öğretmen ve yöneticilere eğitim sisteminin nasıl işlemesi gerektiği üzerinde temel bilgileri sağlayacaktır. Bir eğitim organizasyonunun günlük çalışmalarında, karşı karşıya kalınan problemlerle ilgili olarak çözüm yolları aramada çeşitli teknikler ve araçlar kullanılır. Toplam kalite yönetiminin en belirgin özelliği gerçeklerle sonuca varmasıdır. Bu eğitim sektörü için ayrı bir anlam ifade etmektedir. Bu nedenle eğitimcilerin kalite gelişiminde çok sık uygulanan temel stratejilerin ve yöntemlerin yorumlanmasını ve kullanımını mutlaka öğrenmeleri gerekmektedir.<sup>182</sup>

Ancak bu teknik ve araçların TKY demek olmadığını bilmek gerekmektedir. Bu araç ve teknikler çok yararlı ama TKY için yeterli değildir. Tüm dikkatler sadece bu araçlara odaklanırsa, toplam kalite için gerekli birtakım diğer adımların atılması bile engellenebilir. Bu nedenle, TKY'nin sadece bu araç ve tekniklerden ibaret olduğu inancıyla yola çıkıp, bu araçlara aşırı önem verilirse kurumlar kalite yolculuğunda tam tersi yöne doğru gidebilir.<sup>183</sup>

## 2.13. Toplumla İlgili Performans Göstergeleri

Toplum, içindeki eğitim kurumları kendi performanslarını izlemek, anlamak ve tahmin etmek ve iyileştirmek amacıyla ölçümler yapmalıdır. Bu ölçümler, kurumun içinde bulunduğu toplumun hakkında ne düşündüğünün belirlenmesini hedefleyen memnuniyet anketleri, raporlar, kamuoyuna açık toplantılar, devlet yetkilileri gibi kaynaklardan elde edilen verilerle belirlenir.

<sup>182</sup> Cafoğlu, a.g.e., ss. 88-89

<sup>183</sup> Köksal, a.g.e., s. 75

Verilerin toplanmasında kuruluşun amacına bağlı olarak bazı temel konuların ölçülmesi temel alınır. Elde edilen veriler iç göstergeler şekline getirilerek yapılacak olan iyileştirme çalışmalarında kullanılır. Ayrıca performans değerlendirmesinde de bu veriler kullanılır. Kurumun içinde bulunduğu *toplumun* kurum hakkında ne düşündüğünü belirleyen ölçümlerin yapılıp sonuçlarının bildirilmesi gereklidir: Bu ölçümler aşağıda belirlenen konuları kapsamalıdır.<sup>184</sup>

- Toplum açısından gerekli bilgilerin açıklanması
- Fırsat eşitliği uygulamaları
- Yerel ve ulusal ekonomi üzerinde etkiler
- İlgili yetkililerle ilişkiler
- Ethik davranışlar
- Diğer kurumların eğitim ve öğretim faaliyetlerine katılım
- Sağlık ve refah konularına destek
- Spor ve eğlence konularına destek
- Kurumun çevreye verdiği rahatsızlıkların azaltılması amacıyla yapılan çalışmalar
- Kurumun çevre koruması ile ilgili duyarlılığının uygulamaları
- Basında yer alma
- Kazanılan unvan ve ödüller

#### **2.14. Eğitim Örgüt Yönetimi İlişkisi ve Etkililiği**

Örgüt, insanın iş birliği gereksiniminden doğar. Ortak bir çabayı gerektiren amacın gerçekleştirilebilmesi için , birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin birleştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Örgütler , farklı ve sınırlı bireysel yeteneklerinin birbirini tamamlamalarının yanı sıra, belli amaçların kısa bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirilmesini de olanaklı kılar. Örgüt için belirlenen amaç,hedef, vizyon başlangıçta zihinsel bir çabanın simgesel bir anlatımıdır. Amaçların belirlendiği ilk aşamada ,eylemsiz konumda ve durağandır. Örgütlerde amaçlara , insanlar tarafından

<sup>184</sup> Millî Eğitim Bakanlığı, T.K.Y. Klavuzu, İl Eğitim Öz Değerlendirme Özet Soruları, İstanbul, 2002, s. 4

gerçekleştirilen tüketim içerikli eylemlerle ulaşılır. Sözü edilen tüketim, örgütsel amacın öngördüğü üretimin gerektirdiği girdilerin tümünü kapsamaktadır<sup>185</sup>.

Örgüt, yapısıyla ve tüm kaynaklarıyla önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için bir araçtır. Bu aracın yaşaması ve geliştirilmesi de yönetimin görevidir. Örgüt bir yapı ise yönetim de bu yapıyı işleten bir süreçtir.<sup>186</sup>

Yönetim, genellikle bir örgütün amacını gerçekleştirebilmek için insanların iş birliği ve eş güdümlerini sağlama süreci diye tanımlanır.<sup>187</sup> Yönetimin bir süreç olması geçici ve anlık olmamasından kaynaklanır. Bir yerde başlayıp bir yerde bitmez ve hep devam eder. Birbirini tamamlayan faaliyetler ve davranışlar dizisidir.<sup>188</sup> Gregg yönetim sürecini yedi öğeden oluşan eylemler bütünü olarak kabul etmektedir. Bu öğeler; karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim kurma, etkileme, eş güdümler ve değerlendirme. Bu öğelerin her biri kapsamlı olarak tanımlandığında, yapılacak işleri kapsayabileceği görülmektedir.<sup>189</sup>

Gerçekte, örgüt ve yönetim iç içe işler, fakat bu işleyişin bir savunmasını yapmak gerekirse , başlangıç noktası olarak yönetim değil örgüt seçilmelidir. Çünkü yönetimin görevi örgütü amaçlarına göre yaşatmaktır. Yönetici davranışının kaynağı örgüt ortamıdır ve yöneticinin değer sistemi örgüt değerleri ile tutarlı olmalıdır.<sup>190</sup>

Çağdaş yönetimin üzerinde önemle durduğu bir sorun örgütün etkililiğini sağlamaktır.<sup>191</sup> Bu doğrultuda örgütün etkililiğinin ne olduğu konusunun açığa çıkarılması gerekmektedir. Ancak, örgütsel etkililiğin, genelde örgütte istenen bir nitelik olarak düşünülmesi sebebiyle çok çeşitli tanımları yapıldığı görülmektedir.

<sup>185</sup> Aytac Açıkalan, *Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği*, Pegem Yayıncılık No:10 ,Ankara,1994, s. 4

<sup>186</sup> Niyazi Can, "Türk M. E. Sisteminde Okul Örgütleri, Sosyal, kültürel ve Sportif Etkinliklerle Zenginleştirilerek "Ortak Kaynak Kullanımı" na Göre Bütünleştirilmelidir", *Yaşadıkça Eğitim Dergisi* 46, Kültür Koleji Yayını Mayıs / Haziran 1996, s. 30

<sup>187</sup> Kemal Açıkgöz , *Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları* , Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 1994, s. 8

<sup>188</sup> Nurullah Genç, *Zirveye Götüren Yol Yönetim*, Timaş Yayınları, İstanbul, 1996, s. 24

<sup>189</sup> Mustafa Aydın, *Eğitim Yönetimi*, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, 1991, s. 124

<sup>190</sup> Bursalıoğlu, a.g.e., s.15

<sup>191</sup> İbrahim E. Başaran, , *Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış*, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1992, s. 134

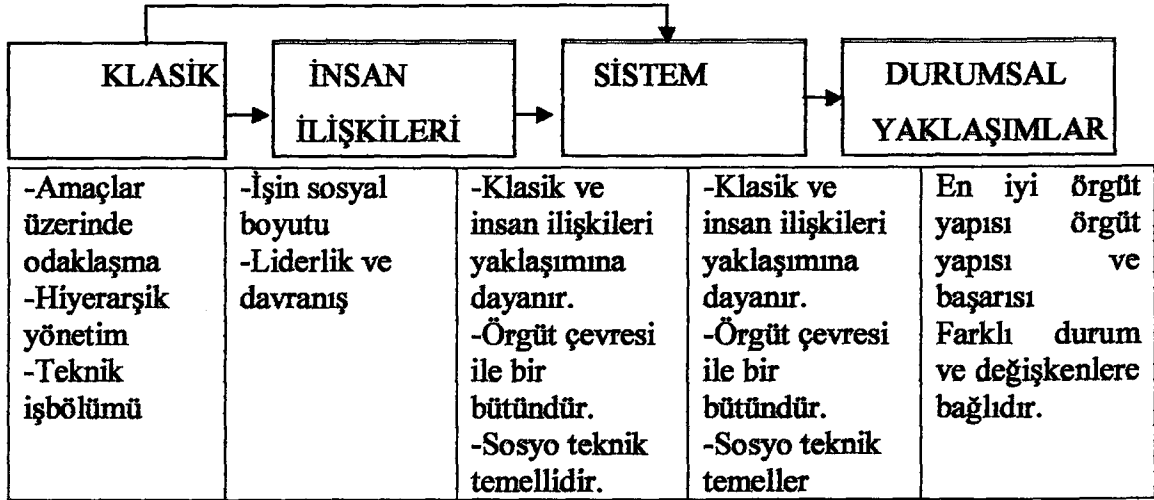
Bu tanımlar genellikle bir ölçüt veya bir teorik modele dayandırılmıştır. Bunların modeller doğrultusunda ,en çok bilinen ve yaygın olarak kullanılanlarının örgütsel etkililik tanımları şu şekildedir: Amaç modeline göre, örgütün amaçlarına ulaşma derecesidir. Eğer örgütün eylemleri sonucunda üretilen çıktılar, örgütün amaçlarıyla buluşuyorsa veya bu amaçları aşılıyorsa örgüt etkili olarak kabul edilir. Sistem-Kaynak Modeline göre, örgütün kaynak elde edebilme ve kaynak yaratma yeteneği olarak görülür. Örgütün içinde bulunduğu çevrede kendisine istediği biçimde avantaj sağlayabilecek bir pozisyon yaratma, bu çevrede bulunan değerli ve kıt kaynakları elde etme koşullarını kendi lehine çevirme yeteneği olarak tanımlanır. Birleşik Modelde ise örgütsel etkililik, uyum, amacı gerçekleştirme, Entegrasyon ve Değer sistemin kurulması ve sürdürülmesi olan dört boyutun bir arada değerlendirilmesiyle ortaya konacak bir kavramdır. Hoy ve Miskel' e göre (1987) Örgütsel etkililiğin tüm yönleriyle anlaşılabilmesi için birleşik modelin ; zaman boyutu, farklı örgütsel düzeyler, çoklu katılımcılar ve çoklu ölçütler olmak üzere dört özelliği daha içermesi gerekir. Birleşik modelin Ekolojik Modelde örgütsel etkililik, örgütün yaşamını sürdürmesinde önemli destek sağlayan çevrenin , kritik katılımcıların veya grupların örgütten beklentilerinin karşılanma düzeyi olarak ele alınmıştır. Yarışan Değerler Yaklaşımında ulaşılması düşünülen amaçların niteliklerinde, bunlara ulaşmayı düşünen kişilere ve gruplara bağlı olarak farklılıklar olacağı, dolayısıyla örgütsel etkililiğin ilgili kişi ve gruplarca farklı algılanacağı ileri sürülmektedir.<sup>192</sup>

Örgütsel Etkililik konusundaki çeşitli yaklaşımlar örgütün belirli bir yönünü veya işlevini ön plana çıkarmaktadır. Bu nedenle örgütsel etkililik için çok boyutlu bir yaklaşım gerekli olduğu düşünülebiliriz. Çünkü hiçbir örgüt birbirinin aynısı veya benzeri değildir. Bu anlayış,” yönetim düşüncesinin gelişimi açısından sistem yaklaşımından sonra durumsal yaklaşımları ön plana çıkardığını” da<sup>193</sup> göstermektedir.

<sup>192</sup> Mehmet Durdu Karşı , *Yönetimsel Etkililik*, Abant İzzet Baysal Ü. Başmevi, Bolu, 1998, ss. 3-6

<sup>193</sup> Servet Özdemir, *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, 3.Basım Pegem Yayıncılık, Ankara, 1998, s. 2

Şekil 2.2. Yönetim Düşüncesinin Gelişimi



Kaynak: Özdemir, a.g.e., s. 2

Rekabette üstünlük sağlamak amacıyla yeni örgütsel düzenlemelere ve yönetsel değişimlere gereksinim duyulmaktadır. Burada önemli olan verimlilik ve kaliteyi yükseltebilme, maliyetleri düşürebilme, insan kaynaklarını motive edebilme ve örgüt kültürünü değiştirebilmektir. Bu nedenle kendi küçük hesaplarından sıyrılmış, geniş düşünebilen, kavramların söylemiyle değil, uygulamasıyla ilgilenen ve eyleme geçen yöneticilere gereksinim duyulmaktadır.<sup>194</sup>

Çalışanları kendilerini geliştirmeleri için destekleyen ve onlara gerekli imkan ve ortamları sağlayan örgütler sonuçta kendilerinin de gelişeceklerinin farkındadırlar.<sup>195</sup> Bu nedenle örgüt insan kaynaklarını geliştirme amaçlı isteklerden en etkin şekilde yararlanmak, daha da ilerisinde bu kaynakların kendilerini geliştirmesine ihtiyaç oluşturacak şekilde düzenlemeler yapmak durumundadır.

Örgütsel etkililiğin sağlanması yönetimin görevidir. Yönetim sürecini işleten yönetici, üstünde bu konuda sorumluluk bulunan kişidir. Bu nedenle yöneticiler duruma uygun her bir koşul için etkililik ölçütü hazırlamaya ve eşleştirmeye ihtiyaç duyarlar.

<sup>194</sup> İsmail Türkmən, "Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde İşletme Yöneticileri", *Verimlilik Dergisi*, S.4 Milli Produktivite Merkezi Yayını, Ankara, 1995, ss. 95-96

<sup>195</sup> Osman Torun, *Davranışsal Bir Süreç Olarak Yöneticilerde Kendini Geliştirme Yaklaşımları*, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1996, s. 80

Kreitner ve Kinicki (1995) ortaya koyduğu bazı genel etkililik ölçütleri<sup>196</sup> tarafından dört ana başlık altında özetlenmiştir:

- Amacın gerçekleşmesi- belirlenen amaçlara ulaşma
- Kaynak elde etme- gerekli üretim girdilerin genişletilmesi
- İç süreçler – sağlıklı örgüt sistemleri kurma ve devam ettirme,
- Stratejik oluşumların doyumu – tüm önemli ve kilit hissedarların veya katılımcıların doyumunun sağlanması,

Buna göre geleneksel örgütler ile TKY’ni benimsemiş örgütler arasında kuşkusuz önemli farklar yaşanacaktır. TKY’ni benimseyen örgütler “modern örgütler” olarak adlandırılmış ve çeşitli özellikler itibariyle geleneksel örgütlerle karşılaştırılmıştır.

**Tablo 2.4. Geleneksel Örgüt ile Modern Örgüt özelliklerinin karşılaştırılması**

<b>GELENEKSEL ÖRGÜTLER</b>	<b>MODERN (TKY) UYGULAYAN ÖRGÜTLER</b>
Standartlara uymak	Tarafların doyumunu ve başarısı
Öğrenenlerin kontrolü	Kendi kendini kontrol
Sistem kaliteyi belirler	Müşteri kaliteyi belirler
Öğrenenler pasiftir	Öğrenenler aktiftir
Sık kontrol	Sürekli gelişme
Maliyet esastır	Sonuç esastır
Bütçeye göre plan	Plana göre bütçe
Çalışıyorsa değiştirme	Çalışıyorsa değiştir
Üretimden sonra kalite	Kalite plan ile başlar ve süreklidir
Değişme pahalıdır	Değişme kararlıdır
Maliyet unsuru olarak eğitim	Üretim unsuru olarak eğitim

Kaynakça: Özdemir, a.g.e., s. 218

<sup>196</sup> Mehmet Durdu Karılı, *Yönetimsel Etkillik*, Abant İzzet Baysal Ü. Basımevi, Bolu, 1998, s.11



TKY'nin bilinçli olarak uygulanabilmesi için;

-Hatalara neden olan faktörlerin, bilimsel ve objektif analizlerle bulunması ve ayıklanması

-Bu hataların meydana gelmesine neden olan sistemi geliştirmeye dönük bir yönetim anlayışının benimsenmesine özen gösterilmelidir.

### 2.15. Eğitimde Kalite Yönetimi Uygulama Sorunları

Bu konu birinci bölümde "TKY Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar ve Getirilen Eleştiriler" konusunda ayrıntılı olarak incelenmiştir. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, TKY ile aynı temel prensiplere sahip olduğu için sorunların hemen hemen hepsi eğitim kurumları içinde geçerlidir. Burada da kısaca bazı problemlerden bahsedilecektir.

Sanayi işletmeleri için geliştirilen TKY , eğitim kurumları tarafından bir sistem olarak algılanıp tanımlanabildiği takdirde uygulama olanağı bulunabilecektir. Eğitim kurumlarının, hem bir hizmet kurumu hem de çoğunluğunun kamu kuruluşu olması, yaklaşımın bir felsefe olarak uygulanmasını sağlayacak bilgi birikimi ve yönelişin gerçekleştirilmemesi, pratik ölçüm ve bilgi transferindeki güçlükler gibi nedenler TKY'ye geçişte gecikmeler ortaya çıkarmıştır.<sup>197</sup>

Eğitim sistemlerinde kalite kavramının algılanmasında temel olarak iki sorun ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi, ürünün sahip olması gereken normları sayısal olarak dile getirmek zordur. Örneğin, ... Üniversitesi iletişim Bilimleri Fakültesi Sinema ve Televizyon bölümünden mezun olan kişinin hangi özelliklere sahip olması gerektiğini belirlemenin güçlüğüne yanı sıra, mezunlarının hangilerinin bu özelliklere ne ölçüde sahip olduğunu belirleyebilmek de zordur. Fakültede bulunan hemen herkes kendince birtakım değerlendirme ve yargılar öne sürebilir. Ancak bu değerlendirme ve yargılar için ortak birtakım nesnel ölçütlerin tanımlanmasında da güçlük çekildiği görülmektedir.

<sup>197</sup> Varoğlu ve Kaplama, a.g.e., s. 24

Hiç kuşku yok ki, mezunun boyunun uzunluğu yada kilosuna gibi ölçülebilir özellikler anlamlı değildir. Buna karşılık, örneğin istatistik yada bilgisayar derslerinden aldığı notlar da anlamlı olmayabilir. Bilindiği gibi aslında öğrenilmiş olanı ölçmek zordur. Öte yandan, öğretilmiş olan ölçülebilse bile, öğretilmiş olanın gerçek yaşamla ilişkisini ölçmek daha güçtür. Kalite kavramının eğitim sistemlerinde algılanmasında ikinci sorun üretim sürecindeki faaliyetlerin ürünün niteliklerine olan etkisini ölçmenin güçlüğüdür. Mezunun istatistik tekniklerinden şunu yada bunu bilmesinin kalitesine ne ölçüde yansıtacağına bilinmesi noktasında da yetersiz kalmaktadır.

Toplam kalite yönetiminde her şeyden daha fazla önem taşıyan nokta, bütün düzenlemelerde herkesin görevi olmasının gerekliliğidir. Sorumluluk sadece belirli kişilere devredilmediğinde genellikle sorunlar sahihsiz kalır. Oysa toplam kalite uygulamalarında öncelikle her sorunun herkesin sorunu olduğu bilincinin yerleşmesi gerekmektedir.

Eğitim sisteminde kalite kavramının yerleştirilmesinin ortaya çıkarabileceği tüm zorluklara karşın kazanılacak şeylerin daha fazla olduğu ve yükseköğretimin kendi geleneklerinin böyle bir uygulamaya doğal olarak uygun olduğu düşünülmektedir.<sup>198</sup>

TKY'nin eğitim kurumlarında başarısız olmasının birçok nedenleri bulunmaktadır. Bu Toplam Kalite Yönetiminden kaynaklanmayıp, uygulamalardaki hatalardan ortaya çıkmaktadır. Bu hatalar genel olarak şu başlıklar altında toplanabilir.

TKY'nin Eğitim kurumlarında başarısız olmasının birçok nedeni bulunmaktadır. Bu toplam kalite yönetiminden kaynaklanmayıp uygulamalardaki hatalardan çıkmaktadır. Bu hatalar genel olarak şu başlıklar altında toplanabilir:

- Yöneticinin her şeyi ben bilirim inancı
- Eğitim kurumlarının vizyonlarının belirlenmemesi
- Toplam kalite yönetimi için hazırlanan stratejik planın eksikliği ve yetersizliği
- Bunu uygulayacak personeldeki beceri eksikliği

<sup>198</sup> Deniz Taşçı, "Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Uygulanabilirliği", 4. Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Kalder Yayınları, İstanbul; 8-9 Kasım 1995, ss. 255-256

- Sorumluluk alma ve yetki devretmedeki yetersizlikleri
- Teknoloji kullanımındaki eksiklik
- Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Kurumlarında yerleştirilmesinde kullanılan bilginin eksikliği veya yerinde kullanılmayışı,
- İstatistik kullanma alışkanlığının olmayışı
- Sürekli eğitim ve gelişmeye verilen önemin azlığı olarak verilebilir.<sup>199</sup>

Sanayi sektöründe üretimde kabul edilen hammaddenin değişmesi üretim şeklinin, makinenin, teknolojinin, işgücünün, yönetim anlayışının, pazarın değişmesi söz konusu olabilir. Ayrıca bu değişiklikleri sayısal verilerle ölçebiliriz. Ancak eğitimde davranış değişikliklerini sayısal olarak ölçmek zordur. Bazı durumlarda imkansızdır. Eğitimde öğrencinin eğitim kurumlarından kazandığı bilgi, yetenek ve davranışlar değerlendirilmeye tabii tutulurlar. Ancak bunların kime göre değerlendirileceğini ölçmek zordur. Bu da eğitim kurumlarının hizmetler sektöründe yer almasından ve kendine özgü özelliklerin bulunmasından kaynaklanmaktadır.<sup>200</sup>

## **2.16. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Birliğine İlişkin Çevre İlişkisi**

Toplam Kalite Yönetimindeki “Toplam” kelimesini sadece matematiksel bir “toplam” olarak algılamak ve ona göre yorumlar yapmak “Toplam Kalite Yönetimi” kavramının yanlış anlaşılması sonucunu doğurabilmektedir. TKY’deki “Toplam” bir bütünü ifade etmektedir. TKY’nin kapsamı, organizasyonun organik bütün bağları ile faaliyetlerini ve bu faaliyetlerin gerçekleştiği süreçleri, iç ve dış müşterilerini, hatta tedarikçileri dahi kapsayacak kadar geniş tutulabilir.<sup>201</sup>

İşletmelerin ve bu işletmelerin yürütümünü üstlenmiş olan örgütlerin ekonomik, sosyal, kültürel çevre ile ve tüketici kesimle sürekli ve düzenli ilişki kurması çağdaş bir anlayışın ürünüdür, ancak kendi içerisinde olumlu ve düzenli ilişkiler kuramayan bir

<sup>199</sup> Cafoglu, a.g.e., ss. 149-150

<sup>200</sup> İbrahim Kocabaş, “Toplam Kalite Yönetiminin Eğitimde Sağlayacağı Yararlar” Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme Sempozyumu, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara: Mayıs 1997, s. 269

<sup>201</sup> Akın Arslan, Değişim, İnsan ve Kalite, 2003, <http://bilecik.meb.gov.tr/bizimkigem/DEGISIMVEKALITE.htm>, 15.10.2003, s. 8

örgütün dış çevre ile iyi ilişkiler içerisinde olması beklenemez.<sup>202</sup> Bu nedenle, halkla ilişkiler çalışmaları, işletme dışında ilgili çevre olarak mütalaa edilen kesimle ilişkilere başlamazdan önce veyahut bu çalışmalarla birlikte, iş görene çalışma doyumu sağlayacak iyi ve olumlu ilişkiler kurma olanağını sağlamak üzere gayret göstermelidir.

Örgütlerde insanın sosyal yapısından doğan bu dayanışma daha güçlü bir şekilde ortaya çıkar. Diğer taraftan, bir örgütte çalışanlar arasında dayanışma ve işbirliği sosyal bir zorunluluktur. Kuruluş üyeleri, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için birlikte çalışmak ve dayanışmak zorunda oldukları kadar, dertleşmek, kişisel güçlerinin üstesinden gelmek, birlikte eğlenmek, borç para almak, sevincini paylaşmak vb. gibi nedenlerle de dostluklar kurmak zorundadırlar.<sup>203</sup>

Örgütlerde, dayanışma ve işbirliği ilişkilerinin düzenli olması özellikle yeni işe alınan bir elemanın işe ve örgüte uyum sağlaması aşamasında etkisini gösterir. Gerçekten işe yeni giren bir elemanın işyerindeki ilk arzusu, orada çalışanları yakından tanımak ve kendisinin o grup içerisine alınmasını sağlamak olacaktır.<sup>204</sup>

Eğitim kurumlarında hedeflenen Planlı ve Sürekli Gelişim, Okul Gelişim Planları ile gerçekleştirilecektir “Planlı Okul Gelişim Modeli” esasını oluşturan “Okul Gelişim Süreci Basamakları” kendisini sürekli olarak değerlendiren ve yaptığı değerlendirme sonuçlarına göre kendi kendisini düzelterek geliştiren çembersel bir süreçtir. (P-U-K-Ö) Düzeltme ve tekrar plânlamaya dönüş biçimindedir.<sup>205</sup> Bittiği yerden yeniden başladığı ve her başlangıçta, geçmişte edinilen deneyimler dikkate alındığı için sürekli gelişimi garantiye alır.Okul Gelişim Süreci Basamakları:

- Plânlama
- Uygulama
- Değerlendirme

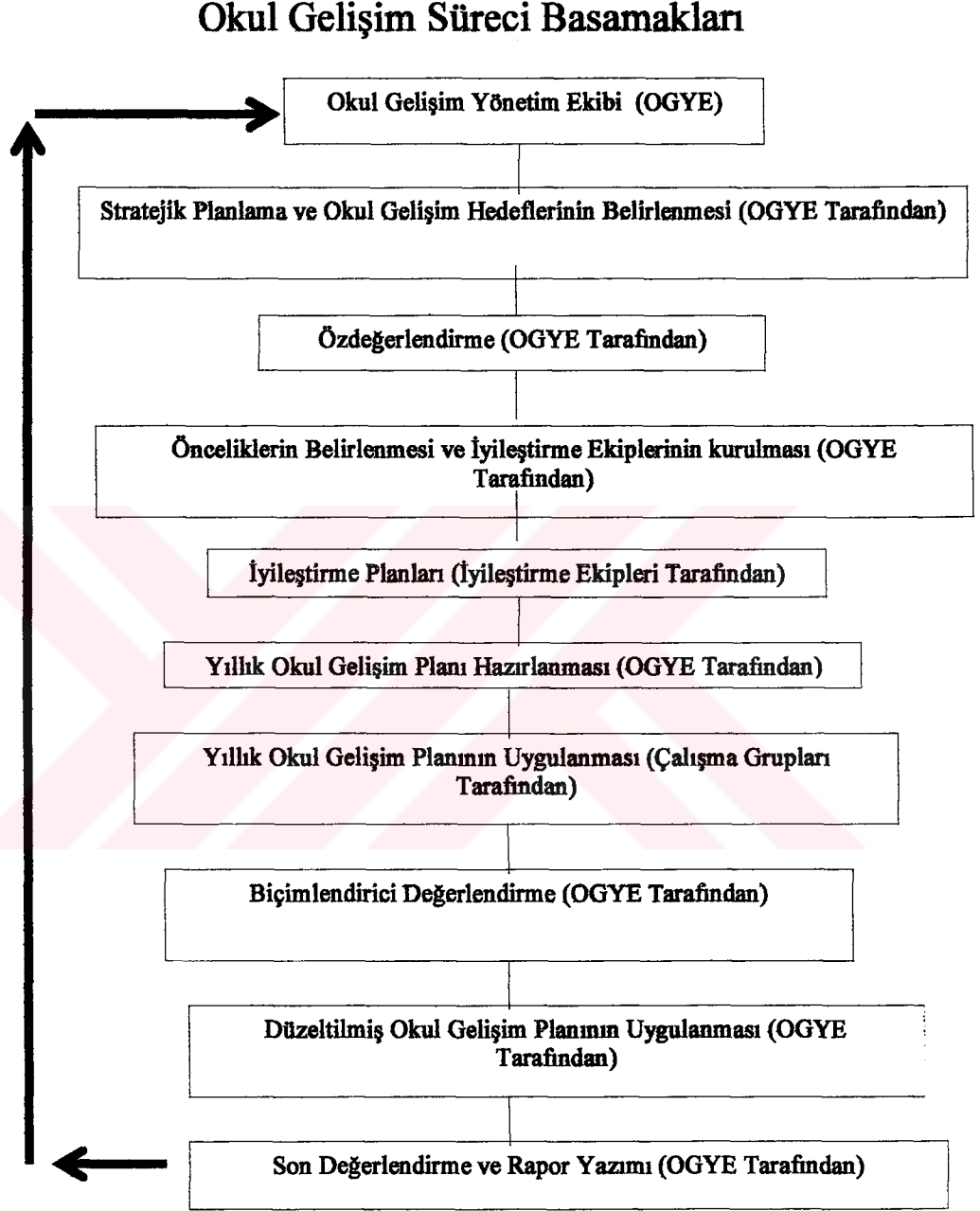
<sup>202</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, *Çalışma Psikolojisi*, Uludağ Üniversitesi Yayınları Yayın No : 3-042-0116, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa 1984, s. 9

<sup>203</sup> M. Alaaddin Asna, *Halkla İlişkiler*, İ.İ.T.İ.A. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, No: 297-524, Bozak Matbaası, İstanbul, 1979, s. 55

<sup>204</sup> İlder Akat, *Endüstri Toplum Bilimi*, Ege Basım, İzmir, 1984, s. 181

<sup>205</sup> Özevren, a.g.e., s.216

Şekil 2.3. Okul Gelişim Süreci Basamakları



Kaynak: Özevren, a.g.e., s.216

Süreç sonunda hazırlanacak “Okul Gelişim Raporu” ile okulun gelişimi kolaylıkla izlenebilecek, gerçekleştirilemeyen hedefler belirlenecek ve bunlar bir sonraki yılın plânlamasında dikkate alınacaktır. Ayrıca, “Okul Gelişim Raporu” ile uygulamadan edinilen deneyimler de sonraki yıllara yansıtılacağından hedeflenen sürekli gelişim sağlanacaktır. Hedef Kitlenin Beklentileri;

Okul Gelişim Planı ile, eğitimde hedeflenen değişim ve yenileşmeden etkilenecek taraflar için değişimin ne anlam taşıdığı net olarak ortaya konacak, onların ihtiyaçları ve beklentileri anlaşılıp okul gelişiminde dikkate alınacaktır.

Planlı Okul Gelişim Modeli; Paylaşımçı bir yönetim anlayışı ve işbirliğine dayalı çalışma sistemini esas alır.

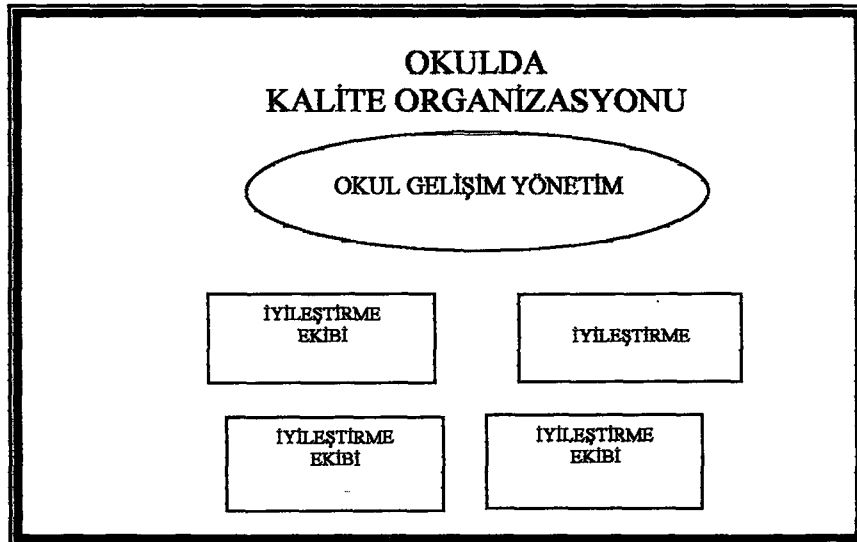
Eğitim, Planlı Okul Gelişimi; Okulda eğitim ve öğretime hizmet veren bütün personelin sürekli mesleki gelişimlerini gerektirir.

Okul Gelişim Süreci Basamakları:

- Plânlama
- Uygulama
- Değerlendirme
- Düzeltilme ve tekrar plânlamaya dönüş biçimindedir.

Bittiği yerden yeniden başladığı ve her başlangıçta, geçmişte edinilen deneyimler dikkate alındığı için sürekli gelişimi garantiye alır.

Şekil 2.4. Planlı Okul gelişim Süreci



Kaynak: Özdemir, a.g.e., s. 218

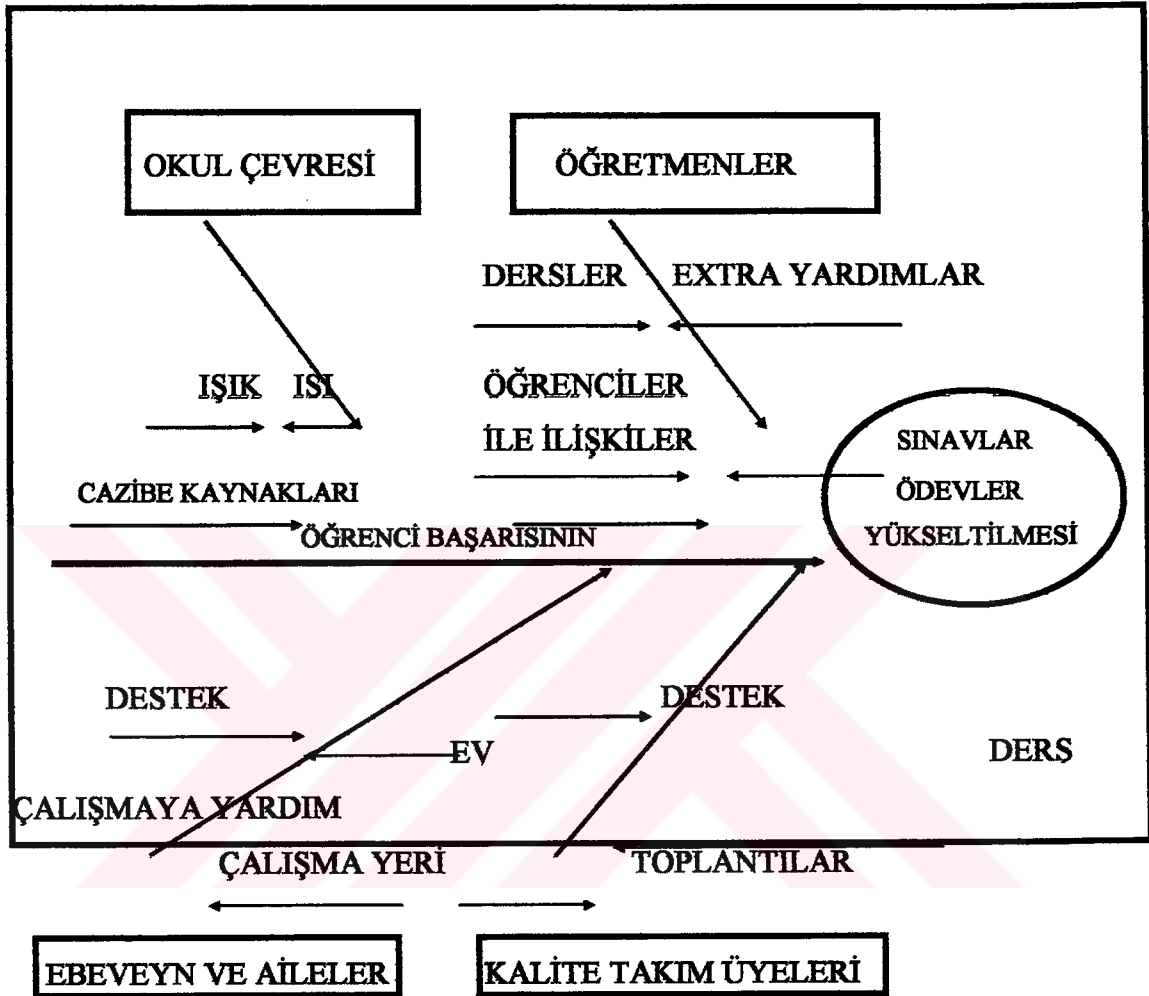
Planlı Okul Gelişim Sürecinde ‘İhtiyaç Analizi’ basamağı Öz değerlendirme olarak yeniden yapılandırılmıştır. Bu süreç okulun mevcut durumunun kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlar olarak ortaya çıkarılması amacını taşımaktadır.<sup>206</sup>

Ayrıca okulun başarısı için uygulanan modeller bulunmakla beraber, bunlardan birisi şekli nedeniyle balık kılıcı, fonksiyonu nedeniyle sebep - sonuç diyagramı, yaratıcısı Kaoru Ishikawa nedeniyle de Ishikawa diyagramı olarak adlandırılır. Balık kılıcı diyagramı, bir örgütün süreçlerinde ve sistemlerinde ortaya çıkan sonuçları ve onlara etki eden temel sebepleri belirlemeye yardımcı olur. Daha çok mevcut bir problemi doğuran süreçteki faktörleri belirlemede veya daha etkili bir süreci planlamada kullanılır. Böylece istenilen sonucun girdileri kontrol ederek elde edilmesi sağlanır. Aşağıda öğrenci başarısını artırmaya yönelik bir balık kılıcı modeli örneği ana hatlarıyla verilmiştir.

---

<sup>206</sup> Özdemir, a.g.e., s. 218

**Şekil 2.5. Eğitim Başarısını Artırmaya Yönelik Balık Kılçığı Modeli Örneği (Sebepler-Sonuç) Diyagramı**



Kaynakça: Michael Sashkim ve Kiser J. Steven, a.g.e., s. 45

Yukarıda ki şekilde görüldüğü üzere okulun gelişimi sadece kurum içerisinde yapılacak yenileşme, gelişme, değişmelerle yapılamaz. Başarı tek sebepli çalışmalarla yakalanamaz. Toplum birden fazla unsurdan oluşan heterojen bir yapı arz etmektedir. Eğitim kurumu da toplumun bir aynası olarak bir çok farklılıkların bir araya gelmesi ile meydana gelir eğitimin başarısını yükseltmek istiyorsak çevreyi yok saymadan hiçbir unsuru atlamadan bütüncülük içerisinde değerlendirme ile başarılı gelişim yakalana bilir.

Okul kurumu, okul çevresi, öğretmenler, ebeveyn ve aileler ile kalite takım üyelerinin oluşturacağı ilişkiler sonucunda ilerleme ve değişime sonuçta istenilen hedefe yürüyebilir.



## 2.17. Toplam Kalite Yönetim İlkelerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğine İlişkin Öğretmen Algıları

Örgütlerin klâsik yönetim yaklaşımlarıyla, bilgi çağındaki, teknolojik gelişmelerin gereklerini yerine getirmeleri ve müşterilerinin beklediği kalitede üretim gerçekleştirmeleri artık olanaklı değildir. Değişen çevresel koşullar, özellikle insan unsurunun baskın olduğu örgütlerde TKY uygulamalarının her geçen gün daha fazla önem kazanmasını zorlamaktadır.<sup>207</sup>

Bilgiye ulama yolunda anlamlı çaba gösteren ve çağın gereklerini yerine getiren toplumların “bilgi toplumu” olarak nitelendirildiği günümüzde, bilim ve teknoloji alanında her geçen gün ortaya çıkan gelişim ve değişimleri izlemeyen ve bu doğrultuda kendisini yenilemeyen örgütler, amaçlarını gerçekleştirmekte zorlanmakta, toplumun gereksinimlerine yanıt verememektedir. TKY yaklaşımı günümüzde endüstri alanında olduğu gibi sağlık, savunma ve eğitim, iletişim gibi birçok alanda uygulanabilir bir konuma gelmiştir.

Her örgüt gibi, okullar da toplumda belli amaçları gerçekleştirmek için kurulmuştur. Ayrıntıya girmeden, ilköğretim okullarının genel anlamda amacı; kaliteli eğitim yapmak ve sonuçta toplumun beklentilerine uygun insan gücü yetiştirmek olarak özetlenebilir. Okullar bu amaçlarına nitelikli yöneticiler ve okulların veimliliğinde güçlü bir etkiye sahip olan öğretmenlerle ulaşabilir. Okullarda istenilen kaliteye ulaşmak, eğitim süreci içinde yapılan hataların en aza indirilmesi ile olanaklıdır. Millî Eğitim Bakanlığının son birkaç yıldır üzerinde önemle durduğu ve ilk ve orta dereceli okullarımızda bir an önce uygulanmasını benimsediği TKY yaklaşımının temel uygulayıcıları olarak düşünülen okul yöneticileri ve öğretmenlerin konuya ilişkin olarak hazır bulunuşluk düzeyleri ile okulların ve altyapılarının tam olarak bilinip bilinmediği birçok uygulamada olduğu gibi bu kez de, bir soru işareti olarak karşımıza çıkmaktadır. Hiç kuşkusuz bir okuldaki eğitim hizmetinin kalitesi, öğretmenlerin kalitesi ile doğrudan ilgilidir.<sup>208</sup> Diğer yandan Millî Eğitim Bakanlığı Merkez örgütü birimlerinde

<sup>207</sup> MİLLÎ EĞİTİM DERGİSİ , “Toplam Kalite Yönetim İlkelerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğine İlişkin Öğretmen Algıları “, Sayı 158 Bahar 2003, <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/158/yigt.htm> , 15.10.2003, s. 12

<sup>208</sup> Mehmet Şişman, Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi, Todaie, Ankara. 1999, s. 506

ve yönetim pozisyonlarında yetki, görev ve sorumluluk alanları arasında çatışmaların var olması, hiyerarşik yapılanma, üst yönetime özgü egemenlik ve ayrıcalık aracı olarak algılanan otokratik yetki ve anlayışların iletişimi olumsuz yönde etkilemesi, örgütün insan gücü kaynağından ve uzmanlık birimlerinden yeterince yararlanmaması TKY'nin eğitim örgütlerinde arzulanan bir biçimde ve başarı ile uygulanmasını engellemektedir.<sup>209</sup> Bu tür düşüncelerde konunun diğer bir boyutundaki sorunlara işaret etmektedir. Öğretmenlerimiz, yerinde ve zamanında hizmet içi eğitim programları ile desteklenmedikçe, gelişen teknolojiye ve çağın gereklerine uygun araç-gereçlerden yoksun bırakıldıkça ve hala okullarımızın bir bölümünün ikili öğretim yaptığı, günümüzde, kaliteyi aramak düşündürücüdür.

### **2.18. Eğitimde Kalitenin Kalite Sistemleri, Eşitlik ve Küreselleşmeye İlişkin Boyutları**

Eğitim hizmetinden yararlanma bireyler için bir hak iken, bir çok ulusal ve uluslararası belge ile devletlere de bunu sağlama sorumluluğu yüklenmiştir. Ancak, devletlerin nasıl bir eğitim, hangi içerikle ve amaçlarla, hangi yöntemlerle, ne kadar süreyle ve hangi finansman yöntemleriyle eğitim sağlayacakları konusunda farklı kabulleri söz konusudur. Ülkeler arasındaki ilişkilerin gelişmesi ve uluslararası kuruluşların etkinlikleri ve aldıkları katılımlı kararlar bu konularda da çeşitli alt sınırlar oluşturmaktadır. Özellikle İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, ülkelerin ulusal anayasa ve yasaları ile imzaladıkları uluslararası sözleşmeler, Çocuk Hakları Sözleşmesi bu konuda önemli kaynaklardır. Yine Birleşmiş Milletler'in bir alt örgütü olan Unesco ve Unicef'ce düzenlenen çeşitli uluslararası konferans ve toplantılarda da eğitimin yaygınlaştırılması gereği ve her bireyin en azından temel eğitim düzeyinde eğitim alma hakkı olduğu kabul edilmiştir (Unicef 1999). Bununla birlikte günümüzde özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde bu hakkın sağlanması konusunda çok büyük sıkıntılar yaşanmakta ve yoksullar, kız çocukları ve az gelişmiş ülkelerdeki çocuklar diğer pek çok yaşamsal önemdeki gereksinimlerini karşılayamama yanında eğitim alma açısından da büyük bir yoksunluk yaşamaktadırlar. Bu duruma yol açan nedenlerin

<sup>209</sup> Ayhan Aydın, *Eğitim Yönetimi Kursu Ders Notları*, Hizmet İçi Eğitim Dairesi Yayınları, Yalova, 2000, s.15.

başında dünya ülkelerinin eğitime verdikleri önemin ve buna bağlı olarak eğitime ayırdıkları kaynakların yetersizliği gelmektedir. Ülkelerin eğitime verdikleri önemin bir başka boyutu da eğitimin kalitesi ile ilgili olarak belirledikleri hedeflerdir. 1970’li yıllara değin eğitimde reformların en önemli iki eğilimi demokratlaşma ve sanayileşme olarak belirtilmektedir.<sup>210</sup> 1980’li yıllarda başlayan ve 2000’li yılların başında eğitim konusunda sözü edilebilecek diğer yeni güçlü eğilimler ise kalite ve küreselleşme olarak görülebilir.

Eğitim sisteminin yada bir ülke içindeki ulusal eğitim etkinliğinin amaçları konusunda eğitimin katılımcıları, tarafları arasında pek çok kez bir uzlaşma söz konusu olmaz ve eğitim sistemi bu çatışma ve dinamikler içinde ilerleme ve gelişme yolu bulmak durumunda kalır. Eğitim sürecinin müşterilerinin çokluğu ve eğitim etkinliğinin ayrıştırmaktan çok birleştirmeye, homojenleştirmeye dönük etkisi bu tür bir uzlaşmayı zorlaştıran nedenler arasındadır.<sup>211</sup> Eğitimde kalitenin ne olduğu sorusuna verilen yanıt da, bu anlamda taraflar arasında uzun süreli bir kabul ve katılmayı sağlayabildiği ve daha çok insanı mutlu edebildiği oranda anlamlı olacaktır.

---

<sup>210</sup> Aytaç, a.g.e., s. 98

<sup>211</sup> Hasan Hüseyin Aksoy, Eğitimde Kalitenin Kalite Sistemleri, Eşitlik ve Küreselleşmeye İlişkin Boyutları, 2003, [http://education.ankara.edu.tr/~aksoy/Egitimde\\_Kalite.htm](http://education.ankara.edu.tr/~aksoy/Egitimde_Kalite.htm), 12.12.2003, ss. 15-16



## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

**İSTİKLAL İLKÖĞRETİM OKULU VE ÇEVRESİNİN SOSYAL  
BOYUTUNA İLİŞKİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANKET  
BULGULARI**

---

### 3.1. Yeni Mahallede Şehirleşme Olgusu

Kentleşme, dar anlamı ile kent sayısının ve kentlerde yaşayan nüfusun artmasıdır. Geniş bir biçimde ise kentleşme, sanayileşme ve ekonomik gelişmeye koşut olarak kent sayısının artması ve bu günkü kentlerin büyümesi sonucunu doğuran, toplum yapısından artan oranda örgütlenme, işbölümü ve ihtisaslaşma yaratan insan davranış ve ilişkilerinde kentlere özgü değişikliklere yol açan bir nüfus birikimi sürecidir.<sup>212</sup> Ülkemizde şehirleşmenin sağlıklı olmadığı belli illerde nüfusun yığılması şeklinde gerçekleştiği gözlenmektedir.<sup>213</sup>

Sosyolojik bir kavram olarak şehirleşme: “dar mekanlı” bir cemaat hayatından, “geniş mekanlı” bir cemiyet (toplum) hayatına geçiş; dolayısı ile cemiyet yapılanmasına göre yeni sosyal münasebetlerin ve teşkilatlanışın meydana gelmesidir.<sup>214</sup>

İstanbul ilinin Avrupa yakasında, Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde yer alan Bağcılar, güney - batı ve kuzey - doğu ekspres bağlantıları arasındaki Bağcılar ilçesi bir geçit özelliği taşımaktadır.<sup>215</sup>

Yerleşimi çok eski dönemlere uzanan Bağcılar Belediyesi; Bakırköy ilçesine bağlı Bağcılar; Mahmutbey, Kirazlı ve Güneşli semtlerinin birleştirilmesi ve 1992 yılında Bakırköy’ den ayrılarak 3806 sayılı yasa ile kurulmuştur. Yönetsel yapısı itibarıyla bilinen en eski İstanbul yerleşimlerinden Mahmutbey Nahiyesi 11 köy den oluşmuştur. Cumhuriyet döneminde Balkanlardan göçen Türklerin yerleştirildiği bu bölgeler yapılarıyla birlikte isimlerini de Türkleştirmişlerdir.<sup>216</sup>

<sup>212</sup> Ruşen Keleş, *Türkiye’de Şehirleşme Konut ve Gecekondu*, Gerçek Yayınevi, İstanbul, 1972, s. 12-27

<sup>213</sup> Kurtkan, *Sosyoloji Konferansları*, s. 272

<sup>214</sup> Vehbi Bayhan, *Üniversite Gençliğinde Anomi ve Yabancılaşma*, Kültür Bakanlığı Yayınları No:195, Ankara, 1997, s. 113

<sup>215</sup> Bağcılar Belediyesi, “Adım Adım Bağcılar”, 2003, <http://www.bagcilar-bld.gov.tr/ilcemiz.asp>, 15.10.2003,

ss. 1-3

<sup>216</sup> Bağcılar Belediyesi, a.g.e., s. 3

Toplumsallaşma kurumları toplumun sahip olduğu kültürün aktarılmasında sorunlu ve önemli organizasyonlardır. Bu kurumlar arasında en önemlileri aileler, arkadaşlar gurupları, öğretmenler ve kitle iletişim araçlarıdır. Bu araçlar kişilerin şehir hayatına geçişini kolaylaştıran unsurlardır. Bu noktada kent ile kentleşme farklı kavramlardır. “Kentleşme ve Kentleşme” birbiri içinde yer alan ancak farklı olan iki ayrı olgudur. Kentleşme daha geniş kapsamıdır ve tüm ülke çapındaki değişme, nüfus kaynak akımlarını içerir. Kentleşme ise kentleşme akımının içinde yer alan insanlardaki değişimleri içerir.<sup>217</sup>

“Çoğu kez kentleşme ile karıştırılmakla birlikte ondan ayrı olan “kentleşme ise şöyle tanımlanmaktadır:”... Kentleşme akımı sonucunda, toplumsal değişimin insanların davranışlarında ve ilişkilerinde, değer yargılarında, tinsel ve özdeksel yaşam biçimlerinde değişiklikler yaratması süreci.”<sup>218</sup>

Göç ile şimdiki yerleşim birimine gelen mahalle halkı yığın olarak şehirleşme olgusu içerisindeyken, kentleşme sürecindedirler.

Kente göçen insanlar zaman içinde ekonomik ve sosyal bakımdan kentleşmektedirler. “Ekonomik bakımdan kentleşme” biçimi geçimini tamamen kente veya kente özgün bir biçimde sağlıyor duruma gelmesi ile gerçekleşir. “Sosyal bakımdan kentleşme” ise kır kökenli insanın türlü konularda kentler özgü tavır ve davranış biçimlerini sosyal ve tinsel değer yargılarını benimsemesi ile gerçekleşir.<sup>219</sup>

Ekonomi kentleşme: Yaşamı sürdürmek için gerekli kaynakların önemli bir bölümü kentte elde edilmektedir. Gıda elde edilen ücret gelirlerinin ve varlık gelirlerinin önemi giderek azalmaktadır. Ayrıca kırdaki varlıklar elden çıkarılırken kentte varlık edinilmektedir. Böylece kentte edilen gelir miktarı artmakta ve kentte varlıklandırma

<sup>217</sup> Kemal Kartal , *Ekonomik ve Sosyal Yönleri İle Türkiye’de Kentleşme*, Adım Yayınları, Ankara, 1992, s. 49

<sup>218</sup> Ruşen Keleş , *Kent Bilim Terimleri Sözlüğü*, Türk Dili Kurumu Yayınları, Ankara, 1980, s. 71

<sup>219</sup> Önder Şenyapılı, *Kentleşen Köylüler*, Milliyet Yayınları, İstanbul, 1978, s. 45

süreci artmaktadır. Ekonomik mekan içinde kentin payı daha da artarken, kırsal payı azalmaktadır.<sup>220</sup>

Yapılan araştırmalar sonucunda şehre göç edenlerin gelirlerinin artış gösterdiği şehirde uzun bir süre kaldıktan sonra ailenin geliri gözle görülür bir biçimde artmaktadır. Fakat bu artış daha çok kırsal bırakıp geldikleri arkadaş ve yakınlarının gelir düzeyleri ile karşılaştırıldığında meydana çıkmaktadır. Çünkü gecekonduların gelirleri şehirlerin gelirlerinden düşük olduğu görülmektedir.<sup>221</sup> Bağcılar ilçesinin Yeni Mahalle semtine göç eden ailelerin de ekonomik durumları kendi anlatımları ile artmıştır fakat bu artış geçmişe göre olan bir artıştır. Şehirde yaşayan insanların ortalama gelir seviyesinden yinede düşüktür. Bu durumda kişilerin beyan ettikleri gelirlerin kırsal yaşam standardına göre artmış görünmekte şehir hayatına oranla gelirleri düşük kalmaktadır.

Bugün, Bağcılar ilçesi 21 mahalleden oluşmaktadır. Bu mahalleler; Bağcılar, Bağlar, Barbaros, Çınar, Demirkapı, Evren, Kirazlı Fevziçakmak, Bağcılar Fevziçakmak, Hürriyet, Güneşli, Göztepe, İnönü, Kazımkarabekir, Kemalpaşa, Mahmutbey (Merkez), Sancaktepe, Yavuzselim, Yenigün, Yenimahalle, Yıldıztepe ve Yüzüncüyıl mahalleleridir.<sup>222</sup>

İlçede eğitim hizmetleri, göç ile nüfus artış hızının daha yüksek olmasına bağlı olarak ihtiyaçların gerisinde kalmaktadır. Bağcılar ilçesinde 33 ilköğretim okulu 4 lise ve 1 endüstri meslek lisesi bulunmaktadır.<sup>223</sup> Aktif nüfusun 1/3 ini oluşturan 7 - 22 yaş grubunun öğrenci gençliği olduğu düşünüldüğünde ve ilköğretim alanında okullaşma oranı en yüksek olan ilçelerden olmasına karşın yinede ilk ve lise öğretim kurumlarının yetersizliği dikkati çeken Bağcılar ilçesinde, 118.255 ilk öğretim ve lise seviyesinde öğrenci, bunların eğitim gördüğü 1509 derslik bulunmakta olup, yüksek öğrenim kurumu bulunmamaktadır.<sup>224</sup> Kuruluşunda mevcut olan tek kütüphanesi Mahmutbey

<sup>220</sup> Taylan Akkaya, *Göç ve Değişme*, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1979, s. 255

<sup>221</sup> a.g.e., s. 257

<sup>222</sup> İlçe ilçe İstanbul, 2003, <http://www.geocities.com/ersankasap/ilceler.htm>, 12.10.2003, s. 4

<sup>223</sup> a.g.e., s. 5

<sup>224</sup> Bağcılar Belediyesi, a.g.e., s. 6

Halk Kütüphanesidir. Nüfusuna ve spor hareketlerinin sayısına oranla tesis açısından kayda değer nitelik bulunmamaktadır.

İstanbul' un en hızlı nüfus artışının görüldüğü Bağcılar ilçesi, son yıllardaki göç hareketleri ile resmi rakamlara göre 558,435 kişi olan nüfusun çok çok üzerinde kişi barındırmaktadır. İstanbul' un en önemli ticaret ve sanayi merkezlerinden biri olan Bağcılar İlçesi'nde günümüzde iplik dokuma, gıda, taş ve toprak, metal ve basın sanayi çeşitlenmesi, küçük - büyük atölyeler, ticarethaneler ile ticaret merkezleri bulunmaktadır."Bugün bu sektörlerde toplam 52,750 işletme faaliyet göstermektedir."<sup>225</sup> Ülkenin büyük basın kuruluşlarından Hürriyet, Milliyet, Meydan, Dünya, Akit ve Yeni Asya gazeteleri matbaa ve yönetim merkezleri Bağcılar İlçesi'nde dir. Son yirmi yıla kadar kültüre elverişli tarım alanı olan Bağcılar İlçesinde günümüzde tarım alanları, mera ve otlakların yapılaşmaya bağlı olarak yok olması nedeni ile kalmamıştır.

### 3.1.1. Yeni Mahalle'nin Sosyal ve Ekonomik Yapısı

Araştırma konumuz olan İstiklal ilköğretim okulunun bulunduğu Yeni Mahalle, İstanbul iline bağlı Bağcılar ilçesinde bulunmaktadır. Bu mahallenin genel özellikleri ilçe geneli ile aynı paralellikte yürütmektedir. Yeni mahalle de yapılan gözlemler ve mahalle muhtarı ile yapılan görüşmeler neticesinde mahalle hakkında sosyo-ekonomik bilgilere ulaşılmıştır:

Yeni Mahalle, yeni kurulmuş bir yerleşim birimidir. Şehirleşme tarihi 20 yılı geçmemektedir. Anadolu'dan aldığı göçler neticesinde kurulmuş bir yerleşim birimidir. Mahalle Sakinlerinin büyük çoğunluğu işçi statüsündedir. Mahalle içersinde sınırları içersinde bulunmakla beraber kalın bahçe duvarları ile kendisini mahalleden soyutlayan Eston Kirazlı Blokları (Uydu Şehir) mahalleli içersindeki oranları farklılaştırmaktadır.

<sup>225</sup> a.g.e., s. 7



Mahalle sınırları içerisinde iki tane ilköğretim okulundan başka okul bulunmamaktadır.\* mahalleli çocuklarını okullara göndermektedirler. Mahalle içerisinde lise bulunmamaktadır.

Mahallenin bir sağlık ocağı bulunmaktadır. Mahallelinin Buluştuğu ve görüştüğü En önemli Yer Mevlana caddesinde bulunan Yeni Camiidir. Sağlık ocağı camii ve okul yan yana yapılmış olup sosyal iletişim merkezi niteliği göstermektedir. Mahalle içerisinde kültürel ve sportif faaliyetlerin giderilebileceği mekanlar bulunmamakta bu ihtiyaçlar en yakın mahallelerden giderilmektedir.

*Yeni Mahalle'nin Nüfusu:* Bir toplumun Yapısını ve değişimini toplumun nüfusunu incelemeyi anlamak olanağı yoktur.<sup>226</sup> Bu nedenle Yeni Mahalledeki Nüfus yapısını demografik faktörler ile açıklayalım. Yeni Mahallenin toplam nüfusu son nüfus sayımına göre:35000'dir. Bunların %53,65 Erkek, %46,35 Bayandır. Bu nüfus içerisinde %44.84 evli, %53.67 Bekar, %2.49 Dul vardır. Yeni mahalle nüfus oranlarındaki yüzdeler Türkiye nüfus genellemesinin paralelinde gitmektedir. Türkiye'de endüstrileşme, ve kentlerin büyümesi sonucunda nüfus, sanayi ve hizmetler kesimine akmaktadır.<sup>227</sup> Türkiye'de üç büyük kente büyük bir insan akımı olmaktadır. Şehirlerin yapısı bu hızlı göçü barındırma olanağına olmadığından gecekondulaşma oranı artmaktadır.

Şehir toplumlarında geniş aile genelde dağılmıştır evlenme ve eş seçimi eşlerin kendi iradelerine göre yapılmaktadır. Genç kız ve erkek enlilik öncesi anlaşarak evlenmektedirler. Şehirleşme ile birlikte ailenin fonksiyonları şekillenmektedir. Ailenin ekonomik birlik olmaktan çıkması, ücretli işte çalışmaya başlanması gibi faktörler geniş aileden çekirdek aileye dönüşü zorlamaktadır. Şehre göçte ailedeki otorite kavramı ve anlayışında da değişimler olmuştur ilk olarak kocanın otoritesi işi için işyeri ve fabrikaya taşınması sonucu sarsılmıştır.<sup>228</sup> Bu mahalle için belli oranda doğrudur. Çünkü şehirleşme ile beraber kadının iş yaşamından çekilmesi çocuk ve ev işleri

\* İstiklal İlköğretim Okulu ve Arif Nihat Asya İlköğretim okulu

<sup>226</sup> Enver Özkalp, *Sosyolojye Giriş*, Anadolu Üniversitesi Başımevi, Eskişehir, 1994, s. 218

<sup>227</sup> *s.g.e.*, s. 220

<sup>228</sup> Bekir Atalay, *Sanayileşme ve Sosyal Değişme*, DPT, SPT Yayını, Ankara, 1983. s. 33

görevlerini üstlenmesi neticesinde ekonomik güç sahibi erkek otoriter konumunu korumaktadır. Buna rağmen şehirleşme ve yukarıda söylenen nedenlerden dolayı erkek otoritesini kaybetmiştir de.

Yeni mahalle nüfusu, yatay göç ile Anadolu kırından İstanbul şehrine gelmişlerdir. Aslen İstanbul'lu olan bulunmamaktadır. Zaten kendisini anlatırken mahalleli geldiği ilin kimliği ile kendisini anlatmaktadır. Buda şehre gelen nüfusun şehir yaşamına adaptasyonunu gerçekleştirememesinden kaynaklanabilir. Mahalle içerisinde tampon kurum niteliğinde köy dernekleri de mevcuttur.<sup>229</sup>

**Mahallenin Meslek Dağılımı:** Köy ve şehir sakinlerinin meşguliyetleri bir birinden farklıdır. Köy zirai yapıya, şehir ticari ve sınai yapıya sahiptir.<sup>230</sup> Bir memleketin refah düzeyindeki yükselmeyi belirleyen ölçülerin başında kişi başına düşen milli gelirdir. Milli gelir artmakla birlikte, nüfusta aynı oranda artıyorsa meydana gelen gelir artmayacağından hızla artan nüfus ekonomik açıdan olumlu değildir.<sup>231</sup> Mahalle nüfusu işerisin de mesleki dağılımlar şu şekildedir: 149 Memur, 14 Mühendis, 11Bankacı, 6 Doktor, 3Eczacı, 11Hemşire, 2 Avukat, 9Truzimci, 2Teknik Ressam, 87 Esnaf, 88Muhasebeci, 215 Tekstilci, 285 Şoför, 38 Matbaacı, 2116 Serbesttir.

Oranlardan anlaşılacağı üzere mahalle nüfusunda kalifiyeli işçi yani (*beyaz yakalı*) oranı düşük, kalifiyesiz işçi oranı (*mavi yakalılar*) oldukça yüksektir. Bunun birincil sebebi yüksek eğitim oranının düşük olmasıdır. Ayrıca Anadolu da tarım ile uğraşan nüfusun büyük oranda ekonomik sıkıntılar çekmesi, çocuk yaşta iş yaşamına atılmak durumunda kalmaları ve bundan dolayı da kırsal alanda eğitim olanağı bulamamaları eğitim oranının düşüklüğüne sebebiyet verdiğini mahalleli kendi ifadelerinde dile getirmektedirler. Şehre göç sebebine baktığımızda birincil sebebin ekonomik olması bu durumu doğrular niteliktedir. Ayrıca mahalle sakinleri kendilerinin gerçekleştiremedikleri eğitim faaliyetini kendi çocuklarının gerçekleştirmesini istemektedir bunu istemelerindeki önemli faktörlerden birisi eğitim ve gelir arasında

<sup>229</sup> Özkalp, a.g.e., s. 227

<sup>230</sup> Yakut Sencer, Türkiye'de Kentleşme, Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara, 1979, s. 346

<sup>231</sup> Özkalp, a.g.e., s. 224

bağ görmeleridir. Eğitim sayesinde sosyal statünün artacağını ve dolayısı ile kalifiyeli işlerde çalışabileceklerini düşünmektedirler.

**Mahallede İkamet Edenlerin İllere Göre Dağılımı:** Toplumda demografik açıdan bir nüfusun yapısında meydana gelen değişimler üç faktöre bağlıdır: Doğum, ölüm ve göçlerdir. Yeni mahallede nüfus yoğunlaşmasının sebebi olan göçler grup göçü niteliğinde değil bireysel göçler şeklinde olmuştur. Mahallede oturan nüfusun tümüne yakını bireysel göç niteliğinde aileleri ile birlikte şehre göç etmişlerdir. Belli illerdeki aileler cemaat yaşamından kalan alışkanlıklar ve şehre adaptasyon zorluğunu göz önüne alarak yerleşecekleri mahalleleri akraba ve hemşeri kriterini göz önüne alarak yapmaktadırlar. Mahalle içerisinde yaşayan toplam nüfus içerisinde Türkiye'nin bütün illerinden göçmenlere rastlanmaktadır. Fakat göç ederek gelenlerin içerisinde bazı illerin yoğunluğu dikkat çekmektedir. Mahalledeki nüfusun illere göre dağılımı şu şekildedir: %8.52 Sivaslı, %6.35 Erzincanlı, %4.27 Malatya, %3.48 Samsun, %3.77 Sinop, %3.63 Kastamonu, %3.38 Amasya, %5.39 İstanbul, %3.40 Giresun, %3.04 Bitlis, %2.95 Kars, %2.40 Erzurumludur.

Mahalle nüfusunun bize verdiği sonuçlara göre mahallede İç Anadolu Bölgesi, Karadeniz Bölgesi ve Doğu Anadolu Bölgesinden nüfus göçünün daha fazla olduğu bu bölgeden gelen insanların nüfus içerisinde daha fazla olduğu görülmektedir. Bunun en önemli nedeni göç eden insanların yerleşecekleri alanları seçerken adaptasyon sorunu yaşamayacakları hemşerilerinin yakınına seçmiş olmalarının etkisi bulunur.

**Mahallelinin Eğitim Durumu:** Toplumun kültürel mirasının yeni kuşaklara aktarılması. Eğitimin bu amacı gerçekleştirmesinde ilk ve ortaöğretim kurumlarına büyük görevler düşer. Bireylere bilimsel ve mesleki bilgi aktarmak, beceri kazandırmak ve meslek sahibi yapmak açısından da eğitim önemlidir. Bireylere akılcı (rasyonel) bir düşünce alışkanlığı kazandırmak, onlara akılcı düşüncünün yollarını öğretmek, bireylerin doğal ve toplumsal çevreyi bilimsel, ilkeler doğrultusunda değerlendirmelerini de olanaklı kılar. Bu özelliklerle bireyler yetiştirmek sosyal değişmeyi sağlayan bir araç niteliğini taşır<sup>232</sup>. Eğitimin günümüzdeki önemini anlatmak için Özkalp in söylemiş

<sup>232</sup> Özkalp, a.g.e., s.155

olduğu: “Bir ÷lkede eğitilmiş nüfus sahip olan ÷lkeler, çağımızda kalkınmış olan ÷lkelerdir” (Özkalp,1994,s.158) Türkiye toplumu için de önemli bir işaret niteliği göstermektedir.

Yeni mahallede bulunan nüfusun eğitim durumu oranlarla şu şekildedir:%71 İlkokul mezunu, %12.58 orta okul mezunu, %12.57 Lise mezunu, %2.56 Üniversite mezunudur. Nüfusun büyük kesimi ilköğretim mezunudur. Yüksek eğitim seviyesi oldukça düşüktür. Kalifiyeli iş ile öğrenim düzeyi arasında bağlantı olduğunu daha önce belirtmiştik. Mahallelinin eğitim durumunun düşük olması şehir hayatında eğitim görmemiş olmalarından değil geldikleri bölgelerdeki sosyo-kültürel etkenler dolayısıylaadır.

### 3.1.2. İstiklal İlköğretim Okulu Hakkında Bilgiler

Okul yeni açılmıştır, Yeni mahallede bulunmaktadır, yerleşim birimlerin içersinde kalmaktadır. Okula büyük çoğunlukla yeni mahalle sakinleri ve Göztepe mahallesinde oturanlar gelmektedir. Kurumun büyük olması nedeni öğrenci sayısı yüksektir. Mevcudu genelde 45-55 kişi arasındadır. Okul müdürü ile araştırmacının yapmış olduğu mülakat sonucunda okulun genel bilgilerine ulaşılmıştır:

Bulunduğu il:İstanbul

İlçe: Bağcılar

Kurum adı: İstiklal İlköğretim Okulu

Okulun öğretime açıldığı tarih: 24.09.1994

Kurum kodu: 340352

Bölge : 3403008-8.Bölge

Öğretim şekli: sabah-öğlen (ikili)

Yapısı: Resmi Okul

Bina sayısı: 1

Derslik sayısı: 30

İdare odası sayısı: 4

Bahçe genişliği: 3400 metre kare

Hizmetli sayısı: 3

Okul, 24.09.1994'te açılmıştır. dört katlı bodrumu olmayan bir binadır. 1999 depreminde hasar görmüş tamiratlar yapılmıştır. Okulun giriş katında: idari bölüm, çok amaçlı salon, bilgisayar ve laboratuvar odası ve ana sınıfı bulunmaktadır. İkinci katta öğretmen odası kantin arşiv ve derslikler bulunmaktadır.üçüncü katta kitaplık derslikler ve m. yardımcı odası bulunmaktadır.dördüncü katta derslikler depo ve m.yardımcı odası bulunmaktadır.

Okulun öğrenci sayısı toplam 2784'tür. Öğrenciler büyük çoğunlukla ilköğretim ikinci kademeye yine aynı okulda devan etmektedirler. Okulun ilk iki katında birden beşinci sınıfa kadar olan öğrencilerin derslikleri bulunmaktadır. Dördüncü katta da ilköğretim ikinci kademedeki öğrenciler ders görmektedir.

Ortalama olarak her yıl okulla kayıt olan öğrenci sayısı aynıdır. Bu yıl okula kayıt olan öğrenci sayısı Kız:206 Erkek:223 Toplamda: 429 dur. Okul müdürü "Öğrenci sayısının fazla olmasının hizmetlerin aksamasına sebep olduğunu" belirtmektedir.

### **3.2. İstiklal İlköğretim Okulunun Toplam Kalite Yönetimine Uygunluk Düzeyin Tespitine Yönelik Bulgular**

Milli Eğitim Bakanlığının son yıllarda devlet okullarındaki eğitim düzeyini yükseltmeyi amaçlamaktadır. Bu amaç ile Toplam Kalite Yönetimi anlayışını devlet okullarında uygulamaya çalışmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi'nin *toptan zihni bir dönüşüme* işaret ettiğini çalışmada belirtmiştik. İnsanların bürokratik düşünce tarzından çıkarak verimli iş çalışmaları ile en kaliteli hizmeti sürekli sunma anlayışına geçmeye çalışmaktadırlar.

İlk çıktığı zamanda sanayi üretimi için düşünülen TKY hizmet sektörüne ne şekilde uygulanacağı bilinemediğinden dolayı da, Milli Eğitim Bakanlığı Bu uygulamanın denenmesi için pilot okullar seçmiştir. Bu uygulama ile devlet okullarının

mevcut durumlarının çok fazla ekonomik harcama içerisine girmeden modern eğitim kurumlarına dönüştürmeye çalışmaktadır.

Araştırmamızın konusu olan, İstiklal İlköğretim Okulu, Milli Eğitim Bakanlığınca seçilmiş Pilot okul statüsünde değildir. Fakat okulun genel yapısı ve çevre unsurları ile toplam kalite kriterlerini ne kadar yansıttığını bilmek gelecekteki çalışmalar açısından önem arz edeceğini düşünmekteyiz.

Bu bölümde İstiklal İlköğretim Okulunun toplam kalite kriterlerin ne kadar yansıttığı ve Toplam Kalite Yönetiminin sosyal çevre ile olan ilişkisi hakkındaki bulgular değerlendirilecektir.

### **3.2.1. İstiklal İlköğretim Okulu'nun Okul İçi Ulaşılabilirlik ve İletişim Düzeyi Hakkındaki Bulgular**

İstiklal İlköğretim Okulunun, okul içi ulaşılabilirlik ve iletişim düzeyini tespit etmekteki amacımız. Toplam Kalite Yönetimi için önemli amaçlardan birisi olan iletişim kanallarının açık olmasıdır. Bu durumun tespiti için yapılan anket çalışmaları sonucunda elde edilen bulgular bu bölümde ele alınmıştır.

Eğitim öğrenci, idareci, öğretmen, veli; Yönetmelik, kültür, tarih, hasılı bütün maddi ve manevi değerlerle iletişim içinde olma durumudur. Çünkü bütün bu değerler iç içedir. Bunları birbirinden ayrı düşünmek eşyanın doğasına ters düşer.<sup>233</sup> Toplam Kalite Yönetimi açısından işlerin yürütmesi, düşünce transferinin yapılabilmesi, düşünce alış verişinin olması, bilgi alımı ve verimi, Belli süreler ile, kritik, gelecek hakkındaki düşüncelerin paylaşılacağı toplantıların yapılması için iletişim önemlidir. Ayrıca okul içerisinde Yukarıdan aşağıya doğru bir hiyerarşinin olmaması özgür ve arayıcı düşüncelerin rahatça ortaya çıkarılmasını sağlayacaktır.

<sup>233</sup> İsa Kayaalp, **Eğitim Düşüncesi ve İletişim Kültürü**, Bilge Kültür Yayınları, 2002, s. 17

Araştırmamızın anket uygulaması kısmında okulun ulaşılabilirlik ve iletişim boyutunu ortaya koymak amaçlı sorular sorulmuştur. Bu sorulara verilen cevaplara göre uygun olan soru ve cevaplarını bu bölümde işlemeyi uygun bulduk.

**Tablo 3.1.** Cinsiyet farklılığına bağlı olarak öğrenciler okul idaresi ile ihtiyaç duyduğunda görüşebilmesi durumu

		okul idaresi ile ihtiyaç duyduğunuzda rahatlıkla görüşebiliyorsunuzuz			TOPLAM	
		evet	hayır	kısmen		
cinsiyetiniz	kadın	Sayı	12		7	19
		Satır Yüzde (%)	63.2%		36.8%	100.0%
		Sütun Yüzde (%)	41.4%		58.3%	45.2%
		Toplam Yüzde (%)	28.6%		16.7%	45.2%
	erkek	Sayı	17	1	5	23
		Satır Yüzde (%)	73.9%	4.3%	21.7%	100.0%
		Sütun Yüzde (%)	58.6%	100.0%	41.7%	54.8%
		Toplam Yüzde (%)	40.5%	2.4%	11.9%	54.8%
TOPLAM	Sayı	29	1	12	42	
	Satır Yüzde (%)	69.0%	2.4%	28.8%	100.0%	
	Sütun Yüzde (%)	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	Toplam Yüzde (%)	69.0%	2.4%	28.8%	100.0%	

Soruya cevap verenlerin oranı: kızlarda %45,2, erkeklerde %54,8'dir. Genel olarak öğrencilerin %69,0 bu soruya olumlu yanıt vermişlerdir. %2,4 olumsuz yanıt vermişlerdir. %28,6'lık kısım ise kısmen okul idaresi ile görüşebilirim cevabını vermiştir. Soruda özele incek olur isek kızların %63,2 si okul idaresi ile direk iletişime geçtiğini belirtmiş erkeklerin ise %73,9'luk kısmı iletişime geçtiğini belirtmiştir. Kızlardan iletişim noktasında olumsuz cevap gelmemiş erkeklerin %4,3'lük kısmı iletişim kuramadığını belirtmektedir. Kızların %36,8'lik kısmı kısmen cevabını verirken erkeklerin %28,6' bölümü kısmen iletişim kurabilirim demiştir.

Verilen cevaplara göre okul içerisinde iletişimin yaygın olduğunu hiçbir kısıtlama olmaksızın okul idaresi ile görüşebildikleri anlaşılmaktadır. Yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Kız öğrencilerin hayır cevabının olmaması bu neticeyi ortaya koymaktadır. Ayrıca erkeklerin kızlara göre daha rahat oldukları kızların çekindikleri için okul idaresine gidemedikleri oranlardan anlaşılıyor. Bu durumda

okulun genel yapısında iletişimin olduğunu olumsuz cevaplarının nedeninin öğrenci kişisel unsurlarından kaynaklandığını belirtebiliriz.

Okul içerisinde öğrenciler iletişim kurmak istediklerinde hiçbir engel olmaksızın rahatlıkla görüş alış verişi yapmaktan çekinmemektedirler. Kısmen cevabını veren öğrenciler bütün konularda rahat olamadıkları yada aile yapıları gereği bütün konuları konuşamadıklarını düşünmekteyiz.

**Tablo: 3.2. Öğrencilerin ve velilerin okul öğretmenlerine ve idaresine ihtiyaç duyduklarında serbest iletişimde buluna bilme durumu.**

		veliler			TOPLAM	
		evet	hayır	kısmen		
öğrenci	evet	Sayı	9	1	5	15
		Satır Yüzde (%)	60,0%	6,7%	33,3%	100,0%
		Toplam Yüzde (%)	21,4%	2,4%	11,9%	35,7%
	hayır	Sayı	7		2	9
		Satır Yüzde (%)	77,8%		22,2%	100,0%
		Toplam Yüzde (%)	16,7%		4,8%	21,4%
	kısmen	Sayı	13		5	18
		Satır Yüzde (%)	72,2%		27,8%	100,0%
		Toplam Yüzde (%)	31,0%		11,9%	42,9%
TOPLAM	Sayı	29	1	12	42	
	Satır Yüzde (%)	69,0%	2,4%	28,6%	100,0%	
	Toplam Yüzde (%)	69,0%	2,4%	28,6%	100,0%	

Öğrencilerin ve velilerin ihtiyaç duyduklarında okul idaresi ve öğretmenleri ile görüşebilme durumunu gösteren çapraz tabloda belirgin bir fark olduğu göze çarpmaktadır. Öğrencilerin tümünün %35,79'luk kısmı öğretmenler ve okul idaresi ile görüşemediğini belirtirken. Velilerin %69'luk kısmı öğretmenler ve okul idaresi ile görüşe bildiğini ifade etmektedir. Ayrıca soruya hayır yanıtını veren öğrenci sayısı %21,49 iken bu oran velilerde %2,4'dür ki bu oran çok düşüklük arz etmektedir. Kısmen cevabını veren öğrencilerin oranı %42,9 iken velilerin oranı %28,6 dır.

Tabloda dikkat çekici kısım Öğrencilerin ihtiyaç duydukların da öğretmen ve okul idaresi ile görüşemediğini söyleyenlerin oranı %77,8 aynı durumda görüşe bildiğini söyleyen velilerin oranı %77,8'lik bir durumumu göstermektedir. Bu durumda velilerin istekleri ve ihtiyaçları olduğu zaman okul idaresi ile görüşebilmesinden dolayı



ve öğrencilerin yarıya yakın kısmının evet, büyük oranda da kısmen cevabını vermelerinden dolayı iletişim kanallarının okul için açık olduğunu söyleyebiliriz.

**Şekil 3.3. Veliler olarak öğretmenleri tanıma durumu ve buna bağlı olarak öğretmenler ve okul idaresi ile ihtiyaç duyduğunda rahatlıkla görüşebilme durumu**

			öğretmenler ve okul idaresi ile ihtiyaç duyduğunuzda rahatlıkla görüşebiliyormusunuz			TOPLAM
			evet	hayır	kısmen	
öğretmenleri ne kadar tanıyorsunuz	hiç tanımiyorum	Sayı Satır Yüzde (%) Sütun Yüzde (%) Toplam Yüzde (%)	6 25.0% 7.4% 3.5%	12 50.0% 34.3% 7.0%	6 25.0% 10.7% 3.5%	24 100.0% 14.0% 14.0%
	az çok tanıyorum	Sayı Satır Yüzde (%) Sütun Yüzde (%) Toplam Yüzde (%)	75 50.7% 92.6% 43.8%	23 15.5% 65.7% 13.4%	50 33.8% 89.3% 29.1%	148 100.0% 86.0% 86.0%
	TOPLAM	Sayı Satır Yüzde (%) Sütun Yüzde (%) Toplam Yüzde (%)	81 47.1% 100.0% 47.1%	35 20.3% 100.0% 20.3%	56 32.6% 100.0% 32.6%	172 100.0% 100.0% 100.0%

Genel olarak velilere sorulan öğretmenleri ne kadar tanıyorsunuz sorusuna %14,0'lük kısım hiç tanımiyorum demiş, %86,0'lık oranda da öğretmenleri az çok tanıdığını söylemişlerdir. Tabloda özele incek olur isek öğretmenleri hiç tanımadığı halde: öğretmenler ile görüşebildiğini söyleyen velilerin oranı % 25,0 iken, görüşemediğini belirten velilerin oranı %50,0, kısmen cevabını verenlerin oranı %25,0'dır. Öğretmenleri az çok tanıdığını söyleyen velilerin öğretmenlerle ve okul idaresi ile görüşme oranları ise şu şekildedir: %50,7 si evet derken, %15,5 hayır demiş, %33,8'lik oranda kısmen demişlerdir.

Verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılaşma vardır. Velilerin verdiği cevaplara göre öğretmenleri ve okul idaresini tanımak iletişim kurmak açısından önem

arz etmektedir. Öğretmenleri tanımadığını söyleyen velilerin yarısı %50,0 si iletişim kuramadıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenleri tanıdığını söyleyen velilerin yarısından çoğu %50,7 iletişim kurabildiklerini belirtmişlerdir. Öğretmenleri tanıdığı halde iletişim kuramadığı belirten velilerin oranı %15,5'dir. Bu oran düşüktür. Velilerin öğretmenleri tanıma ve iletişim kurma noktasında paralellik göstermesinde velilerin okula karşı ilgisiz olmalarının da etkisi olabilir.

**Şekil 3.4.** (Velilere sorulan) Öğretmen ve okul yönetimine ilettiğiniz sorunların çözümüne gayret gösterilip okulda öğrenciler ile ilgili alınan kararlarda velilerinde görüşlerine başvurulma düzeyi

		okulda öğrenciler ile ilgili alınan kararlarda sizinde görüşlerinize başvuruluyormu				
		evet	hayır	kısmen	TOPLAM	
öğretmen ve okul yönetimine ilettiğiniz sorunların çözümüne gayret gösteriliyor mu	evet	Sayı	34	23	16	73
		Satır Yüzde (%)	46.6%	31.5%	21.9%	100.0%
		Sütun Yüzde (%)	59.6%	29.1%	44.4%	42.4%
		Toplam Yüzde (%)	19.8%	13.4%	9.3%	42.4%
	hayır	Sayı	8	27	5	40
		Satır Yüzde (%)	20.0%	67.5%	12.5%	100.0%
		Sütun Yüzde (%)	14.0%	34.2%	13.9%	23.3%
		Toplam Yüzde (%)	4.7%	15.7%	2.9%	23.3%
	kısmen	Sayı	15	29	15	59
		Satır Yüzde (%)	25.4%	49.2%	25.4%	100.0%
		Sütun Yüzde (%)	26.3%	36.7%	41.7%	34.3%
		Toplam Yüzde (%)	8.7%	16.9%	8.7%	34.3%
TOPLAM	Sayı	57	79	36	172	
	Satır Yüzde (%)	33.1%	45.9%	20.9%	100.0%	
	Sütun Yüzde (%)	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	Toplam Yüzde (%)	33.1%	45.9%	20.9%	100.0%	

Velilere sorulan öğretmen ve okul yönetimine ilettiğiniz sorunların çözümüne ilgi gösteriliyor mu? sorusuna velilerin: %42,4'ü olumlu, %23,3'ü olumsuz, %34,3'ü kısmen yanıtını vermişlerdir. Öğrenciler ile ilgili alınan kararlarda okul yönetiminin velilerin görüşlerine başvurup vurmadağı sorusuna karşılık olarak velilerin: %33,1'i olumlu, %45,9'u olumsuz, %2,9'u kısmen cevabının vermişlerdir. Tabloda özele incek olur isek, öğretmen ve okul yönetimine iletilen sorunların çözümüne olumlu yaklaşıldığını söyleyen velilerin oranı ile okuldaki öğrenciler ile ilgili alınan kararlarda

sizinde görüşlerinize başvurulur mu? sorusuna olumlu yanıt verenlerin oranı %46,6 iken, öğretmen ve okul yönetimine iletilen sorunların çözümüne olumsuz yaklaşıldığını söyleyen velilerin oranı ile okuldaki öğrenciler ile ilgili alınan kararlarda sizinde görüşlerinize başvurulur mu? sorusuna olumsuz yanıt verenlerin oranı %67,5'tir. Her iki soruya da kısmen ortak cevabını verenlerin oranı öğretmen ve okul yönetimine iletilen sorunların çözümüne olumlu yaklaşıldığını söyleyen velilerin oranı ile okuldaki öğrenciler ile ilgili alınan kararlarda sizinde görüşlerinize başvurulur sorusuna olumlu yanıt verenlerin oranı %25,4'tür.

Verilen cevaplar arasında anlamlı farklar bulunmaktadır. Veliler okul yönetiminin ilettikleri sorunları hallettiklerini fakat öğrenciler ile ilgili alınan kararlarda kendi görüşlerine fazla danışılmadığını belirtmişlerdir.

### 3.2.2. İstiklal İlköğretim Okulu'nun Fiziki Ortamının Yeterliliğine İlişkin Bulgular

**Şekil 3.5.** Öğrencilerin cinsel farklılıklarına bağlı olarak okul binası ve fiziki imkanlarının yeterliliğinin, öğrenci ihtiyaçlarını karşılama durumu

		okul binası ve fiziki mekanlar ihtiyaçlarınızı karşılamaktadır			TOPLAM	
		evet	hayır	kısmen		
cinsiyet	kız	Sayı	34	34	33	101
		Satır Yüzde(%)	33,7%	33,7%	32,7%	100,0%
		Toplam Yüzde(%)	19,8%	19,8%	19,2%	58,7%
	erkek	Sayı	21	31	19	71
		Satır Yüzde(%)	29,6%	43,7%	26,8%	100,0%
		Toplam Yüzde(%)	12,2%	18,0%	11,0%	41,3%
TOPLAM		Sayı	55	65	52	172
		Satır Yüzde(%)	32,0%	37,8%	30,2%	100,0%
		Toplam Yüzde(%)	32,0%	37,8%	30,2%	100,0%

Anketin geneline cevap verenlerin cinsiyete göre oranı: kızlar %58,7 erkekler%41,3'tür. Ankete cevap veren kız öğrencilerinin %33,7 si okul binasının fiziki yapısının ihtiyaçlarını karşıladığını belirtirken, %33,7 karşılamadığını, 32,7'lik kısmı kısmen karşıladığını belirtmektedir. Erkeklerin fiziki yapısının ihtiyaçlarının karşılama

düzeyine ilişkin verdiği cevaplara göre %29,6 sı evet demiştir. %43,72'i hayır demiştir. %11,0 ise kısmen cevabını vermişlerdir.

Verilen cevaplar arasında anlamlı fark bulunmamaktadır. Burada düğümü çözecek cevaplar kısmen cevabını veren öğrencilerdir. Bu cevap dilimi içerisindeki öğrencilerin cevapları olumluya yakın olduğu varsayılabilir. Bu öğrenciler okulun belli konularda yeterli belli durumlarda yetersiz olduğunu düşündükleri varsayılırsa okulun bütünü ile fiziki şartlarının öğrenciler için yeterli olmadığını ama belli açılardan yeterli olduğunu söyleyebiliriz.

Araştırmacı tarafından yapılan ön gözlemler neticesinde okul tuvaletlerinin ve spor salonunun öğrenciler tarafından yetersiz görüldüğü bu durumun okulun geneline olumsuzluk düşüncesi verebileceği düşünülmektedir.

**Tablo 3.6.** Öğrenciler ve veliler okul tesisleri ile övünüp okulun iyi durumda tutulmasına yardımcı olma durumu

		veli			TOPLAM	
		evet	hayır	kısmen		
öğrenci	evet	Sayı	17	13	16	46
		Satır Yüzde (%)	37,0%	28,3%	34,8%	100,0%
		Toplam Yüzde (%)	9,9%	7,6%	9,3%	26,7%
	hayır	Sayı	26	19	29	74
		Satır Yüzde (%)	35,1%	25,7%	39,2%	100,0%
		Toplam Yüzde (%)	15,1%	11,0%	16,9%	43,0%
	kısmen	Sayı	17	17	18	52
		Satır Yüzde (%)	32,7%	32,7%	34,6%	100,0%
		Toplam Yüzde (%)	9,9%	9,9%	10,5%	30,2%
TOPLAM	Sayı	60	49	63	172	
	Satır Yüzde (%)	34,9%	28,5%	36,6%	100,0%	
	Toplam Yüzde (%)	34,9%	28,5%	36,6%	100,0%	

Okul tesisleri ile övünüp korumak noktasında evet diyen öğrencilerin oranı: %26,7 hayır diyen öğrencilerin oranı %43,0 kısmen diyen öğrencilerin oranı %30,2 dir. Bu soruya evet diyen velilerin oranı %34,9, hayır diyen velilerin oranı %28,5 kısmen diyen velilerin oranı %36,6'dır.

Öğrenci ve veliler okulun tesisleri ile övünmeleri ve korumaları noktasında, öğrenci ve velilerin toplam evet deme oranı %37,0, hayır deme oranı %25,7, kısmen diyenlerin oranı %36,6'dır. Bu durumda şıklar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Soruya net bir cevap verilmemiştir. Ama soruya hayır diyenlerinin oranının evet diyenlere oranının düşük olmaması düşündürücüdür. Burada iki durum söz konusu olabilir. Birincisi, öğrenci ve veliler okulları ile övünmemekte ve koruma düşüncesini taşımamaktadır. İkinci durum ise öğrenci ve veliler okulları ile övünmekte fakat korunması için bir çaba göstermemektedirler bu durumda okulun gelişmesi için gerekli olan işbirliğinin bir ayağı ortadan kalkmaktadır. Ayrıca bu düşüncede ısrarcı olmak istememekle beraber okulun korunmasına katkıda bulunmamak okulun gelişmesini istememekle eşdeğer olabilir bu durumda okul için olumlu katkı yapanlar TKY unsurlarının önüne de engel çıkmış sayılabilir.

Verilen cevaplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Bundan dolayı konu ile ilgili kesin bulgulara ulaşılamamaktadır.

**Tablo 3.7. Öğrenci ve öğretmenler okul tesisleri ile övünür ve okulun iyi durumda tutulmasına yardımcı olurlar mı**

		Öğretmen			TOLAM	
		evet	hayır	kısmen		
Öğrenci	evet	Sayı	2	3	6	11
		Satır Yüzde (%)	18,2%	27,3%	54,5%	100,0%
		Toplam Yüzde (%)	4,8%	7,1%	14,3%	26,2%
	hayır	Sayı	2	12	9	23
		Satır Yüzde (%)	8,7%	52,2%	39,1%	100,0%
		Toplam Yüzde (%)	4,8%	28,6%	21,4%	54,8%
	kısmen	Sayı	2	3	3	8
		Satır Yüzde (%)	25,0%	37,5%	37,5%	100,0%
		Toplam Yüzde (%)	4,8%	7,1%	7,1%	19,0%
TOPLAM	Sayı	6	18	18	42	
	Satır Yüzde (%)	14,3%	42,9%	42,9%	100,0%	
	Toplam Yüzde (%)	14,3%	42,9%	42,9%	100,0%	

Okul tesisleri ile övünüp korumak noktasında evet diyen öğrencilerin oranı %26,2 hayır diyen öğrencilerin oranı 54,8 kısmen diyen öğrencilerin oranı %19, dır. Bu soruya evet diyen öğretmenlerin oranı %14,3, hayır diyen öğretmenlerin oranı %42,9 kısmen diyen öğretmenlerin oranı %42,9'dır.

Yukarıdaki soruya öğrencilerin evet yanıtını verirken aynı anda öğretmenlerinde evet demiş olduğu oran, %18,2'dir. Soruya hayır diye yanıt veren öğrenci ve öğretmenlerin oranı %52,2dir. Kısmen diye yanıt veren öğrenci ve öğretmenlerin oranı %37,5'dir. Aldığımız yanıtlar neticesinde şıklar arasında anlamlı bir farkın olduğunu söyleye biliriz. Öğretmen ve öğrencilerin, okul tesisleri ile övünmediği ve korunması için yardımcı olmadıkları sonucu çıkmaktadır ki bu okul içerisindeki önemli iki unsurun okul hakkındaki görüşlerini yansıtmaktadır. Yalnız araştırmacının yaptığı ön gözlemler sonucunda öğretmenlerin bekar olması ve kendi ailelerinin yakınına gitme isteği içinde olmaları, fakat görevleri nedeni ile bu isteklerini gerçekleştirememeleri fiziki duruma olumsuz düşüncelerin beslenmesine sebebiyet verebilir. Aynı şekilde öğrencilerin olumsuz yanıt vermeleri öğretmenler ve okul idaresi ile olabilecek problemlerin okul geneline yayılması şeklinde olabilir. Ancak verilen cevaplarda kısmen şikkının oranının yüksek olması neticesinde öğrenci ve öğretmenlerin okulun tesislerini tamamen yetersiz görmediklerini, ama belli açılardan da yetersiz gördükleri ortaya çıkmaktadır. Bu durumda bir önceki yargımız olan okulun içerisinde bulunan iki önemli etmen olan öğrenci ve öğretmenlerin okulun fiziki ve genel yapısını olumlu bulmamaktadırlar genel yargısı yerine okulun belli açılardan yeterli belli açılardan yeterli olduğunu düşündüklerini söyleyebiliriz.

**Şekil 3.8.** Fiziki donanımı ve kültürel varlığı ile okul, çevreye örnek oluyorken; insan sağlığına önem vermekte midir.

		okul, çevre ve insan sağlığına önem veriyormu			TOPLAM	
		evet	hayır	kısmen		
okul, fiziki donanımı ve kültürel varlığı ile çevreye örnek olabiliyormu	evet	Sayı	27	1	6	34
		Satır Yüzde (%)	79.4%	2.9%	17.6%	100.0%
		Sütun Yüzde (%)	32.5%	3.0%	10.7%	19.8%
		Toplam Yüzde (%)	15.7%	.6%	3.5%	19.8%
	hayır	Sayı	23	27	15	65
		Satır Yüzde (%)	35.4%	41.5%	23.1%	100.0%
		Sütun Yüzde (%)	27.7%	81.8%	26.8%	37.8%
		Toplam Yüzde (%)	13.4%	15.7%	8.7%	37.8%
	kısmen	Sayı	33	5	35	73
		Satır Yüzde (%)	45.2%	6.8%	47.9%	100.0%
		Sütun Yüzde (%)	39.8%	15.2%	62.5%	42.4%
		Toplam Yüzde (%)	19.2%	2.9%	20.3%	42.4%
TOPLAM		Sayı	83	33	56	172
		Satır Yüzde (%)	48.3%	19.2%	32.6%	100.0%
		Sütun Yüzde (%)	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		Toplam Yüzde (%)	48.3%	19.2%	32.6%	100.0%

Okulun, fiziki donanımı ve kültürel varlığı ile çevreye örnek olduğunu belirten velilerin oranı şu şekildedir: %19,8'i evet demiştir., %37,82i hayır demiştir. %42,42'i kısmen demiştir.

Okulun, çevre ve insan sağlığına verdiği önem hakkındaki soruya velilerin verdiği cevapların oranı ise şu şekildedir: %48,3'ü evet demişlerdir. %19,2 hayır demişlerdir. %32,6'sı kısmen demişlerdir. Tablodaki cevapların özeline incek olur isek birinci ve ikinci soruya evet diyenlerin oranı: %79,4 iken hayır diyenlerin oranı, %41,5, kısmen diyenlerin oranı 32,6 dır.

Verilen cevaplar arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Okulun fiziki yapısı ile kültürel Yapısı bakımından çevreye örnek teşkil ettiği belirtilmektedir. Fakat velilerin okulun fiziki yapısı bakımından belli konularda yetersiz olduğunu belirtmektedirler.

Veliler okulun çevre ve insan sağlığına önem verdiğini düşünmektedirler ve bu soruya cevap verenlerin büyük oranı evet demişlerdir. Genel olarak veliler okulun fiziki şartlarında belli eksikleri olduğunu belirtmek ile beraber okulun insana değer verdiğini ve insan sağlığını koruduğunu ve bu konuda çevreye örnek olabildiğini düşüncelerinde ifade etmektedirler.

### 3.2.3. İstiklal İlköğretim Okulu'nun Ders Araç Gereçleri ile Eğitim Öğretimi Hakkındaki Bulgular

Şekil 3.9. (Öğrencilere sorulan) Öğrencilere göre okulun ders araç gereç yeterliliği ile derslerin farklı tekniklerle işlenmesi durumu

		öğrendiğimiz teorik bilgilerin uygulamasında yapılmaktadır			TOPLAM	
		evet	hayır	kısmen		
sınıfta ders işlenmesi için yeterli araç gereç bulunurmu	evet	Sayı	16	10	8	34
		Satır Yüzde(%)	47,1%	29,4%	23,5%	100,0%
		Toplam Yüzde(%)	9,3%	5,8%	4,7%	19,8%
	hayır	Sayı	24	49	13	86
		Satır Yüzde(%)	27,9%	57,0%	15,1%	100,0%
		Toplam Yüzde(%)	14,0%	28,5%	7,6%	50,0%
	kısmen	Sayı	16	22	14	52
		Satır Yüzde(%)	30,8%	42,3%	26,9%	100,0%
		Toplam Yüzde(%)	9,3%	12,8%	8,1%	30,2%
TOPLAM		Sayı	56	81	35	172
		Satır Yüzde(%)	32,6%	47,1%	20,3%	100,0%
		Toplam Yüzde(%)	32,6%	47,1%	20,3%	100,0%

Verilen cevapları genel olarak inceleyecek olur isek, öğrenciler sınıfta ders işlenmesi noktasında yeterli araç gereç bulunup bulunmadığı sorusuna: %19,8 oranında evet demiştir, %50,0 oranında hayır demiştir. %30,2 oranında kısmen demiştir. Öğrencilere sorulan, öğrenilen bilgilerin pratiği (uygulaması) yapıp yapılmadığı sorusuna karşılık verilen cevapların oranı şu şekilde olmuştur: %32,6 oranında evet, %47,1 oranında hayır, %20,3 oranında kısmen demişlerdir.

Verilen cevapların özeline incek olur isek, çapraz tabloda her iki soruya evet diyenlerin oranı, %47,1, hayır diyenlerin oranı %57,0, kısmen diyenlerin



oranı%26,9'dur. Özelde sorulara verilen cevaplar arasında anlamlı fark bulunmakta iken iki sorunun karşılaştırılması noktasında anlamlı fark bulunmamaktadır.

Öğrenciler sınıfta derslerin işlenmesi noktasında sınıf içi araç ve geçlerin eksik olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca okulda belli konuların ezberi işlendiğini belirtmektedirler. Bu durumda öğretmenlerin ders işleme yöntemlerinin yanlışlığından çok teknik malzemenin eksikliği ön plana çıkmaktadır.

Öğrencilere uygulanan anket çalışmasında ön plana çıkan bir durumda öğrencilerin özel okula gitmek istemeleridir. Öğrencilerin, Özel okullara gitmek istemelerinin en önemli sebebi de özel okulların teknik imkanlar bakımından yeterli olduğu düşüncesidir.

### 3.2.4. İstiklal İlköğretim Okulu'nun Sosyo-Kültürel Faaliyet ve Katılım Durumu

Şekil 3.10. Okulumuzdaki sportif, eğlence, kültürel faaliyet yeterlik durumu

		VELİ			TOPLAM	
		evet	hayır	kısmen		
ÖĞRENCİ	evet	Sayı	4	12	9	25
		Satır Yüzde (%)	16,0%	48,0%	36,0%	100,0%
		Toplam Yüzde (%)	2,3%	7,0%	5,2%	14,5%
	hayır	Sayı	14	62	32	108
		Satır Yüzde (%)	13,0%	57,4%	29,6%	100,0%
		Toplam Yüzde (%)	8,1%	36,0%	18,6%	62,8%
	kısmen	Sayı	2	27	10	39
		Satır Yüzde (%)	5,1%	69,2%	25,6%	100,0%
		Toplam Yüzde (%)	1,2%	15,7%	5,8%	22,7%
TOPLAM	Sayı	20	101	51	172	
	Satır Yüzde (%)	11,6%	58,7%	29,7%	100,0%	
	Toplam Yüzde (%)	11,6%	58,7%	29,7%	100,0%	

Öğrenci ve öğretmenlerin görüşü alınmak üzere okulda sportif, eğlence, kültürel faaliyet var mıdır? Diye sorduğunuzda öğrencilerin %14,5 oranında evet, %62,8 oranında hayır, %22,7 oranında kısmen demişlerdir. Bu soruya öğretmenlerin cevabı: %11,6 oranında evet, %58,7 oranında hayır, %29,7 oranında kısmen cevabını vermişlerdir.

Çapraz tablonun özeline incek olur isek, her iki soruya öğretmen ve öğrencilerin her iki grupta evet diyenlerinin oranı %16,0'dır. Hayır diyenlerin oranı %57,4'tür. Kısmen diyenlerin oranı %25,6'dır.

Tabloda verilen cevaplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Öğrenci ve öğretmenlerin yarısından fazla oranı okulda kültürel, eğlence ve sportif faaliyetlerin yeterli düzeyde olmadığını belirtmektedirler.

**ŞEKİL 3.11.** Okulunuzda yapılan veya yapılacak sportif, eğlence, kültürel faaliyetlerde öğrencilerin ve velilerin görüşlerinden faydalanma durumu

		Öğretmen			TOPLAM
		evet	hayır	kısmen	
öğrenci	evet	Sayı	3	2	5
		Satır Yüzde (%)	60,0%	40,0%	100,0%
		Toplam Yüzde (%)	7,1%	4,8%	11,9%
	hayır	Sayı	13	15	29
		Satır Yüzde (%)	3,4%	44,8%	51,7%
		Toplam Yüzde (%)	2,4%	31,0%	35,7%
	kısmen	Sayı	2	3	8
		Satır Yüzde (%)	25,0%	37,5%	37,5%
		Toplam Yüzde (%)	4,8%	7,1%	7,1%
TOPLAM	Sayı	3	19	20	
	Satır Yüzde (%)	7,1%	45,2%	47,6%	
	Toplam Yüzde (%)	7,1%	45,2%	47,6%	

Okulunuzda yapılan veya yapılacak sportif, eğlence, kültürel faaliyetlerde öğrencilerin ve velilerin görüşlerinden faydalanıyor musunuz? sorusuna cevap veren öğrencilerin oranı: %11,9 evet , %69,0 hayır, %19,0 hayır olmuştur. Soruya cevap veren öğretmenlerin cevapları: %7,1 evet, %45,2 hayır, %47,6 kısmen oranlarında olmuştur.

Çapraz tablonun özeline incek olur isek her iki gruptan soruya evet diyen yoktur. Hayır diyenlerin oranı, %44,8, kısmen diyenlerin oranı %37,5'tir

Verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmaktadır. Öğretmenler yapılacak sportif, eğlence, kültürel faaliyetlerde öğrencilerin ve velilerin görüşlerinden faydalanma noktasında olumsuz bir tablo ortaya çıkmaktadır. Öğretmenler karar alırken öğrenci ve velilere yapılacak çalışma hakkında hiç danışmamakta fikir almamakta yada belli konularda danışıp belli konularda tamamen kendi inisiyatifi kullanmaktadır. Bu

noktada okuldaki faaliyetlerin kısırlığının sebebi olarak bu durum ileri sürülebilir karşılıklı diyalog ve ilişki sayesinde yapılacak sportif, eğlence, kültürel faaliyetler oranında artış olabilir.

### 3.3. Okulun Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Sosyal Boyutuna İlişkin Bulgular

Araştırma yapılırken üç guruba sorular sorulmuştur. Öğretmen öğrenci ve velilere okul hakkında sorular sorulurken yine üç guruba okulun çevresinin sosyo ekonomik yapısını öğrenmek amaçlı sorularda sorulmuştur.

**ŞEKİL 3.12.** ( Velilere sorulan)Velilere sorulan eğitim durumunuz ile aylık gelir oranı arasındaki ilişki

		ailenizin aylık ortalama geliri nekadardır			TOPLAM
		360 ve az	361-850	851 ve fazla	
eğitim durumunuz:	okur yazar değil	Sayı	6	5	11
		Satır Yüzde(%)	54,5%	45,5%	100,0%
		Toplam Yüzde(%)	3,5%	2,9%	6,4%
	ilkokul veya orta okul	Sayı	63	57	13
		Satır Yüzde(%)	47,4%	42,9%	9,8%
		Toplam Yüzde(%)	36,6%	33,1%	7,6%
	lise	Sayı	8	12	3
		Satır Yüzde(%)	34,8%	52,2%	13,0%
		Toplam Yüzde(%)	4,7%	7,0%	1,7%
	üniversite	Sayı		3	2
		Satır Yüzde(%)		60,0%	40,0%
		Toplam Yüzde(%)		1,7%	2,9%
TOPLAM	Sayı	77	77	18	
	Satır Yüzde(%)	44,8%	44,8%	10,5%	
	Toplam Yüzde(%)	44,8%	44,8%	10,5%	

Velilere uygulanan ankette velilerin eğitim durumu hakkında çıkan oranlar şu şekildedir: %6,4'ü okur yazar değildir, %77,3'ü ilkokul mezunudur. %13,4 lise mezunudur. %2,9'u üniversite mezunudur. Ailelerin aylık ortalama gelir seviyeleri de şu şekildedir: %44,8'lik kesim aylık 360 milyondan az kazanıyor. %44,8'lik kesim aylık 361-850 milyon arasında gelir elde ediyor. %10,5'lik kesim ise aylık 850 milyon ve üstü gelir elde ediyor.

İki sorunun çapraz ilişkisi sonucunda oluşan duruma göre, okur yazar olamayanların çoğunluğu %54,5'i aylık 360 milyon ve az gelir elde etmektedirler. Lise mezunları ise %52,2'lik oranda 361 ve 850 milyon arasında aylık gelir elde etmektedirler. Üniversite mezunları da %40,0'lık oranda 851 milyon ve üstü gelir elde etmektedir.

Ankete verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Velilerin eğitim durumları ile aylık gelirleri arasında direkt bir paralellik görünmektedir. Mahalle halkının büyük çoğunluğu ilkokul mezunudur ve yapılan araştırmada varılan bulgular ve yapılan gözlemler neticesinde mahalle halkının İstanbul'a taşınma sebepleri arasında i en başat gösterdikleri unsur ekonomik nedenlerdir. Veliler kazançlarının iyi olduğunu belirtmektedirler. Fakat şehir hayatına göre düşük bir aylık gelir ortalamasının altında kalmaktadırlar. Ama geldikleri kırsal alana göre iyi durumda olduklarını belirtmektedirler. Lise ve üniversite mezunlarının aylık gelirleri ilkokul ve okur yazar olmayanlara göre iki misli fazlalık göstermektedir, Fakat mahalle halkının çoğunun geliri düşük görünmektedir.

Lüks tüketim eşyaları hakkında sorulan soruda velilerin evlerinde birden fazla lüks tüketim eşyasının olduğu görülmüştür bu noktada velilerin aylık gelirlerini söylerken düşük söyledikleri görünmektedir.

Okul velilerinin eğitim seviyesi ile gelir seviyesinin aynı oranda yükseldiğini verilen cevaplarda görmekteyiz bu durumun bilincinde olan veliler çocuklarını eğitim görmelerini istemektedirler fakat okula ekonomik yardım ve kişisel yardımda bulunma noktasında çekimser kalmaktadırlar bu durumda okulun araç gereç ve teknik ve fiziki yapısının gelişmemesine sebebiyet vermektedir. Veliler çocuklarının iyi bir okulda okumasını isterken okulun gelişmesi için hiçbir çaba göstermemektedirler. Çevrenin bu tutunu okulun Toplam Kalite Yönetimi kriterlerini düşürücü bir etki yapmaktadır. Yapılacak çalışmalarda okul personeli kadar okulun müşterisi olan velilerinde katkıları kaçınılmaz şekilde gereklidir.

Yapılacak Toplam kaliteye Yönetimi çalışmalarının belli bir maliyeti bulunmaktadır ve bu maliyetler pilot okul olmayan istiklal ilköğretim için önem arz eden miktarda olmaktadır. Çevrenin ekonomik ve manevi katkısı olmadan eksikliklerin Giderilebilmesi zordur.

**ŞEKİL 3.13.** (Öğrencilere sorulan) Çevrenin eğitime bakışı ile öğrencileri İlköğretimden sonra okula gönderme isteğinin bulunurluk düzeyi

		aileleriniz ilköğretimden sonra sizi okula göndermek istiyormu		TOPLAM	
		evet	hayır		
çevrenizin eğitime bakışı nasıldır	eğitim gereklidir	Sayı	56	7	63
		Satır Yüzde(%)	88,9%	11,1%	100,0%
		Toplam Yüzde(%)	32,6%	4,1%	36,6%
	eğitim okulda kazanılabilir	Sayı	20	2	22
		Satır Yüzde(%)	90,9%	9,1%	100,0%
		Toplam Yüzde(%)	11,6%	1,2%	12,8%
	eğitim gerekli okul gereksizdir	Sayı	2	1	3
		Satır Yüzde(%)	66,7%	33,3%	100,0%
		Toplam Yüzde(%)	1,2%	,6%	1,7%
	ilkokuldan sonra okumak gereksizdir	Sayı	5	1	6
		Satır Yüzde(%)	83,3%	16,7%	100,0%
		Toplam Yüzde(%)	2,9%	,6%	3,5%
eğitim gelecek kurmalarına yardımcı olur	Sayı	74	3	77	
	Satır Yüzde(%)	96,1%	3,9%	100,0%	
	Toplam Yüzde(%)	43,0%	1,7%	44,8%	
diğer	Sayı		1	1	
	Satır Yüzde(%)		100,0%	100,0%	
	Toplam Yüzde(%)		,6%	,6%	
<b>TOPLAM</b>	Sayı	157	15	172	
	Satır Yüzde(%)	91,3%	8,7%	100,0%	
	Toplam Yüzde(%)	91,3%	8,7%	100,0%	

Yapılan anket sonucunda Eğitimin gerekli olduğunu söyleyen kişilerin oranı, %36,6, eğitimin yalnızca okulda kazanılabileceğini söyleyenlerin oranı %12,8, Eğitimin gerekli okulların gereksiz olduğunu söyleyenlerin oranı % 1,7, İlkokuldan sonra eğitimin gereksiz olduğunu düşünenlerin oranı %44,8, Eğitimin insanın geleceğini kurmasına yardımcı olduğunu düşünenlerin oranı %44,8, ve bunların dışında başka düşüncede olanların oranı %0,6'dır. İlköğretimden sonra çocuğunu okulla göndermek isteyenlerin oranı %91,3, ilkokuldan sonra çocuğunu okula göndermek istemeyenlerin oranı % 8,7'dir.

Tablonun özeline incek olur isek, eğitimin gerekli olduğunu düşünüp de çocuğunu okula göndermek isteyenlerin oranı, %88,9, eğitimin gerekli olduğunu düşünüp de çocuğunu okula göndermek istemeyenlerin oranı %11,1dir. Eğitimin okulda kazanılacağını düşünüp de çocuğunu okulla göndermek isteyenlerin oranı %90,9 bunu tersini düşünenlerin oranı, %9,1'dir. Eğitimin gerekli okulun gereksiz olduğunu düşünüp de çocuğunu okula gönderenlerin oranı %66,7 iken tersini düşünenler %33,1'dür. İlkokuldan sonra okumanın gereksiz olduğunu düşünüp de çocuğunu okula göndereceklerin oranı %83,3 bunun tersini düşünenlerin oranı %16,7, eğitimin çocuklarının gelecek kurlmaları için önemli olduğunu düşünerek çocuğunu okula göndereceklerin oranı %96,1, bu düşüncenin tersinin düşünenler %3,9 Diğer düşüncede olanların hepsi %100'ü çocuklarını okula göndermek istememektedirler.

Okul çevresinin eğitim hakkındaki düşünceleri dolayısı ile okul ile ilgili düşünceleri açısında anlamlı fark oluşturacak cevaplar verilmiştir. Daha önce değindiğimiz gibi okula bakış açısı ile Toplam kalite Yönetimi anlayışı aynı paralellikte yürümektedir.

Tabloda verilen cevaplar arasında anlamlı fark görünmektedir. Eğitimin gerekli okulların gereksiz olduğunu düşünenlerin ailelerin oransal çokluğu dikkat çekicidir. Eğitimin gerekli olduğunu düşündüğü halde çocuğunu okula göndermek istemeyen ailelerin ekonomik nedenler ile çocuklarının eğitime devam ettiremeyeceklerini belirtmektedirler.yada kız çocuklarının eğitime devam etmeme isteğinde olmalarının etkisi ile bu oran ortaya çıkmış olabilir.

İlkokuldan sonra eğitimin gereksiz olduğunu gören ailelerin çocuklarını okula gönderme isteği içerisinde olmaları farklı bir oranı ortaya çıkarmaktadır. Eğitimin gereksiz olduğunu söylemelerine rağmen başka çarelerinin olmadığını da bildiklerinden çocuklarını okula gönderme isteğinde bulunmaktadırlar

Velilerin büyük çoğunluğu kırsal kesimden kente göç ettiklerinden çocuklarının gelecek kurlmaları noktasında ümitlerini eğitime bağlamaları olumlu bir davranıştır. Bu durumda ailelerin tümüne yakını eğitimin insanı topluma hazırlayıcı ve kariyer

kazandırdığını düşünmekte eğitimi olmanın yanı sıra ekonomik anlamda da sınıf atlamanın yolu olarak görmektedirler.

Genel olarak okul çevresinin eğitimi gerekli ve geleceğe hazırlayan bir kurum olarak görmektedirler. Fakat ekonomik anlamda eğitim kurumlarına bir şey vermeyi değil ürününden faydalanmayı düşünmektedirler.eğitim alanındaki olumlu düşünceler Toplam Kalite Yönetimi açısından önemlidir.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

19. yüzyılda modern endüstriyel sistem doğmuş, sanayi devriminden sonra makineleşmenin artmasıyla üretim şeklide atölye tipi üretimden fabrikalaşmaya ve kitle üretimine geçiş yapmıştır. Endüstri devrimiyle eski önemini kaybeden usta ve kalfalar yeni sistemin vasıflı işgücünü teşkil etmişlerdir. Ancak üretim artışına paralel ortaya çıkan istihdam açığı vasıfsız işçilerden karşılanmaya çalışılmış ve böylece kalitede düşme görülmüştür. Genelde tarım işçiliğinden fabrika işçiliğine geçen vasıfsız işçinin verimsiz ve kalitesiz çalışması işletmelerde sorun olmuş çözümü için işin yapılandırılması gereği duyulmuştur

20. yüzyılın ikinci yarısından sonra yaşanan teknolojik, ekonomik, sosyal ve siyasal gelişmeler, tüm dünyayı değişim ve gelişim sürecinin içine sürüklemiştir. Bu değişim ve gelişmelerin en önemlileri toplumsal ve siyasal yaşamda olduğu kadar eğitim ve yönetim alanında da gerçekleşmiştir. Dünyada yaşanan değişim ve dönüşümdeki ana unsur kaliteli üretim olmuştur.

Bilim ve teknolojiadaki gelişmelere koşut olarak toplumsal yaşamda meydana gelen değişimler eğitime duyulan ihtiyacın önemini daha da arttırmıştır. Son yıllarda sık olarak tartışılan "yeni dünya düzeni" "küreselleşme" dünyaya açılma "yeniden yapılanma" kavramları, özellikle sanayi sonrası bilgi toplumlarını ifade etmede kullanılan popüler tanımlar arasındadır. Bu kavramların temeline bakıldığında bilgi kavramının önemli bir belirleyiciliğe sahip olduğu görülmektedir.

Bilgi çağının en önemli özelliği, bilgi biriktirip depolamak değil, bilgiyi üretmek veya üretilmiş bilgiye en kolay ve hızlı biçimde taşımaktır. Bu bilgi kazanım savaşı beraberinde yıkıcı bir rekabeti dünya piyasalarına taşımıştır. Rekabetle başarılı olabilmek için tüm dünyada, üründe, hizmetle ve insan gücünde kaliteye büyük önem verilmeye başlanmıştır. Eğitim sistemi, dünya ekonomisinde rekabet gücünü belirleyen en önemli kurumsal yapılardan birisi haline gelmiştir. Dünya ekonomisinde hızlı teknolojik değişimin rekabet gücünü belirleyen en önemli etken olması, teknolojiyi üretebilen, yaratıcı insan yetiştiren ve yeni teknolojilerin hızla üretime uygulanmasını



sağlayan nitelikli insanların eğitimine önem veren kurumların gereksinimini arttırmıştır. Değişimin zorluklarının aşılmasında, rekabetçi bir yapı kazanılmasında bireylere yardımcı olacak tek bir anlayış vardır. Ömür boyu Kaliteli Eğitim, Öğretim.

Sanayi toplumları, En çok üretime en düşük maliyetle ulaşma amacı, çalışanların teknolojik yeniliklere koşut olarak, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltmekle gerçekleştirebilir. Böylece eğitim, bütün zamanların dışında bilgi toplumunda daha fazla önem kazanmaktadır. Bundan dolayı eğitim kurumlarının kaliteli eğitim vermeleri toplumun geleceğini etkileyecek unsurlardan birisi olma konumuna gelmiştir.

Bilginin bu derece önem kazanması, bilginin üretildiği, dağıtıldığı kaynaklardan biri olan eğitim kurumlarının, yapısını, işleyişini, yönetimini, programlarını kısacası eğitim örgütünün bütününün sorumluluklarını önemli ölçüde artırmaktadır. Eğitim örgütleri toplumun yenileşmesine öncülük etme durumundadır. Çünkü eğitim örgütleri çıktuları yoluyla diğer sistemleri etkileme şansına sahiptir. Eğitim kurumu en azından potansiyel olarak her toplumda vardır. Çünkü bireyin topluma kazandırılması ve dolayısıyla toplumun sürekliliğini sağlanması temel bir işlemdir.

Eğitim, bir toplumun refah düzeyini yükselten en önemli araçlardan biridir. genel bir ifadeyle; bireylerin, içinde, yaşadıkları çevreyi algılayıp, yorumlayarak uygun tepkide bulunma davranışları kazandırmayı amaçlayan sosyal bir sistemdir. Eğitim "*Kalite insanı*" yetişmesinde önemli ve vazgeçilmez bir yer tutar. Etkin eğitim neredeyse anne karnında iken başlar, aile içinde devam eder, okullarda şekillenir, işletmelerde ise derinleşir. Etkin eğitimde esas unsurun insan olduğu, her anın kendine özgü değerlerle dünyaya geldiği, bu değerlerin asla yok edilmeyip aksine desteklenip güçlendirilmesi gereği göz önünde tutulmalıdır. Unutulmamalıdır ki eğitimdeki kalitesizliğin etkisi, tüm toplumlardaki sektörler çok uzun süreli, zincirleme ilişkilerle yüzyıllara varan zaman dilimleri içinde geçerlidir.

Kaliteli eğitim, öğretim kurumunun mevcut imkanlarını en iyi şekilde kullanarak, öğrenciye; bilgiye ulaşmayı, bilgi üretmeyi öğreten ve kendi alanında uluslar arası düzeyde rekabet edilebilecek kabiliyete sahip bireyler yetiştirme kapasitesidir.

Başka deyişle. öğrencinin yeteneklerini geliştiren, muhakeme yeteneği kazandıran, kuşku duymayı eleştirmeyi ve düşünmeyi öğreten eğitim kaliteli eğitimidir. Eğitimde kalite; doğru eğitimin, doğru zamanda, doğru kişilere, doğru mekanda, doğru eğitimcilerle verilmesiyle gerçekleşir. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi uygulaması sonucunda esnek ve yaratıcı insan biçimi gelişmekte, sürekli gelişim birincil amaç olmaktadır.

Değişme kurumlarda bir direnişle karşılaşılabilir. Okul ortamında değişmeye karşı direnmenin en önemli kaynaklarından biri okul kültürüdür. Değişme bir takım bilinmeyenleri bilinmeyenleri de beraberinde getirdiği için, insanlar bu belirsizliğe karşı tepki gösterirler. İlişkilerde de farklılık meydana getirir. Okul kültürü davranışı etkileyen önemli bir etkidir. Bu yüzden okulda gerçekleştirilebilecek değişimlerde okulun sahip olduğu kültürden yararlanılmalıdır. Bu açıdan okuldaki değişimlerin başarılı olması için değişimi engelleyen değerler kaldırılmalı ve değişmeyi sağlayan değerler yerleştirilmelidir.

Günümüzde eğitim sistemi içerisinde Türkçe ve Matematik, öğretimi yetersiz kalmaktadır. Bu durumda Toplam Kalite Yönetimi'nin eğitim sistemi içerisinde uygulanabilirliği zorlaşmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi sadece bilgi aktarımı değildir. Sadece nicelik ile kalite ölçülemez. Ahlaki davranışlarda kaliteli insanın yetiştirilmesinde önemlidir. Bundan dolayıdır ki Toplam Kalite Yönetimi ile beraber ahlaki bilgi ve davranışında kazandırılması önem arz etmektedir. İnsan sosyal bir varlıktır, eğitim kurumların fiziki şartlarının düzeltilmesi ile insanında aynı oranda kaliteli yetişmesi doğru orantılı gibi görünmesine rağmen ahlaki gelişimin önemi gözden kaçırılmamalıdır.

Eğitim sistemi içerisinde ideal amaç ve beklentiler noktasında duyarsızlık bulunmaktadır. Ayrıca eğitim sistemi takım çalışmasına izin vermemektedir. Toplam Kalite çalışmalarının başarı ile uygulanabildiği ülkelerden birisi olan Japonya'da takım çalışması üzerinde durulmakta ve grup bilinci aşılacaktır. Bu anlayış ile birlikte bireysel başarıdan daha önemli, grup başarısı ön plana çıkarılmaktadır. Grup çalışması ile amaçlar ve beklentiler sürekli canlı tutularak kalitenin yakalanması kaçınılmaz hale

gelecektir..

Milli Eğitim Sistemi, Toplam Kalite Yönetimi hedefine elverişli değildir. Toplam Kalite Yönetimi hiyerarşinin başından sonuna kadar zihni bir dönüşüme işaret eder. Bürokratik yapıda bu zihni dönüşüme yeterli nispette izin vermemektedir. Bu olumsuz duruma karşın Öğretmen, yöneticilerin ve velilerin gayret ve çabaları sonucunda Toplam Kalite Yönetimi yakalanabilir.

Çalışmamızın konusu olan İstiklal İlköğretim Okulu, pilot okul olmamasına rağmen Toplam Kalite Yönetimi kriterlerinden kurum içi iletişim unsuru bakımından son derece gelişmiştir. Araştırmada yapılan anket verilerinin sonucunda: okulun yönetimi ve eğitim kadrosu Kaliteli Eğitim istemekte fakat yöntem yanlışlıklarına düştükleri görülmüştür. Okul içi iletişimi kullanarak okulun, öğrenci ve veliler ile işbirliği içerisinde gelişimi üst seviyelere çıkarılabilir.

Öğrenci öğretmen ve velilerin görüşlerine göre, okulun fiziki yapısının (bina, derslik, spor salonu vb.) belli açılardan yeterli, belli açılardan da yetersiz olduğu görülmektedir. Ama bu durum kısa sürede aşılabilecek bir sorun gibi durmaktadır. Bu durum okul ve çevrenin iş birliği içerisinde aşılabılır gibi görünmektedir.

Okul içerisinde kültür ve sportif faaliyetler yeterli düzeyde yapılamamaktadır. Bunun başlıca nedeni öğrenciler ve velilerin düşüncelerinin alınacağı gelişmiş sistematik toplantıların yapılmamasıdır. Okul içerisinde iletişimin hat safhada olmasına rağmen karar alma noktasında gelenekçi yaklaşıma başvurulmakta Toplam Kalite Yönetimi anlayışına uyulmamaktadır.

Toplumun okula bakışı olumludur fakat okulun gelişimi için faaliyette bulunmamaktadırlar. Bu durumda velilerin karar mekanizmasına sokulması doğal olarak toplumun da eğitimin tan kalbine girmesine sebep olacaktır. Olumlu gelişmelerin olması kaçınılmaz olacaktır.

Sonuç olarak, bina fiziki yapısının Toplam Kalite Yönetimi kriterlerini belli oranda yakalaya bildiği görülmektedir. Okulun ders araç ve gereçleri bakımından

Toplam Kalite Yönetimi kriterlerini yakalayamadığı görülmektedir. Okul içerisinde görüş alış verişi ve düşüncelerin dikkate alınarak okul politikasının belirlenmesi kısıtlı düzeyde kalmakta bu durumda Toplam Kalite Yönetimi unsurları bakımından yetersiz kalmaktadır. Okul genelinde okul yöneticileri, öğretmen ve veli iletişimi açısından Toplam Kalite Yönetimi kriterlerinin yakalandığı görülmektedir.

İstiklal İlköğretim Okulunun eğitim sistemine kalite kavramının yerleştirilmesinin ortaya çıkarabileceği tüm zorluklara karşın kazanılacak şeylerin daha fazla olduğu ve ilköğretimin kendi geleneklerinin böyle bir uygulamaya doğal olarak uygun olduğu düşünülmektedir.





**EKLER**

**EK 1: Öğretmenlere Uygulanan Anket Formu****İSTİKLAL İLKÖĞRETİM OKULU KALİTE ANKETİ****ÖĞRETMENLERE UYGULANAN ANKET**

Bu araştırmanın amacı, Milli Eğitimin Öncülüğünde okulların daha kaliteli eğitim koşullarına kavuşması için uygulanan Toplam Kalite Yönetiminin, İstiklal İlköğretim Okulu'nda ne derece bulunduğu ve topluma yansımalarının tespiti amacıyla, anket çalışmasını yapmaktayız. Ankette sunulan ifadeler içten ve samimi davranmanız, amaca ulaşmamızda büyük katkı sağlayacaktır.

Araştırma sonuçları topluca değerlendirilip genelleneceğinden, isim ve adres yazmanıza gerek yoktur. Gerekli ilgiyi göstereceğiniz inancıyla teşekkür eder saygılarımı sunarım.

Yüksek Lisans Öğrencisi  
**Ümit GÜNEŞ**  
 Dumlupınar Üniversitesi  
 Sosyal Bilimler Enstitüsü  
 Sosyoloji Anabilim Dalı

Lütfen aşağıda Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinin ifade edeceği düşünülen sorulara hangi düzeyde katıldığınızı seçeneklerinden birine (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen boş soru bırakmayınız.

1-Yaşınız:

(1) 20-29

(2) 30-39

(3) 40-49

(4) 50veya üstü

2-Cinsiyetiniz:

(1)kadın

(2)Erkek

3-Medeni durumuz:

(1)Evli

(2)Bekar

(3)Diğer

4-Evinizde lüks tüketim eşyalarından hangisi bulunur: (Şıklardan birden fazlasını işaretleyebilirsiniz)

(1)Televizyon (2) Buzdolabı (3) Çamaşır makinesi (4)Bulaşık makinesi

(5)Mutfak robotu (6)Bilgisayar (7)Klima (8)Müzik seti (9)Video(VCD)

(10) Diğer(Yazınız.....)

5-Öğretmenlikteki toplam hizmet süreniz: (yıl olarak)

(1)1-10

(2)11-20

(3)21-30

(4)31 ve üstü

6-Branşınız:

(1) Anasınıfı

(2) sınıf öğretmeni

(3)Branş öğretmeni

7-Mezun olduğunuz okul:

- (1) Öğretmen lisesi
- (2) 2 Yıllık Eğitim Enstitüsü
- (3) 4 Yıllık Fakülte
- (4) Açık Öğretim Fak. Ön lisans Programı
- (5) Açık Öğretim Fak. Lisans Tamamlama Programı

8-Okul idaresi ile ihtiyaç duyduğunuzda rahatlıkla görüşebiliyor musunuz?

- (1) Evet
- (2) Hayır
- (3) Kısmen

9-Okulun laboratuvarı (Bilgisayar, fizik, kimya vb.) var mıdır?

- (1) Evet
- (2) Hayır

**NOT: 9. soruya cevabınız hayır ise 12. soruya geçiniz.**

10-Okulun laboratuvarından (Bilgisayar, fizik, kimya vb.) yeterince yararlanabiliyor musunuz?

- (1) Evet
- (2) Hayır
- (3) Kısmen

11-Sınıfta veya laboratuvarlarda yeterli ders araç gereci bulunmakta mıdır?

- (1) Evet
- (2) Hayır
- (3) Kısmen

12-Okulda yapılacak yıllık çalışmalar, okulun vizyonuna göre öğrenci, öğretmen ve velilerin ortak görüşleri alınarak mı hazırlanmaktadır?

- (1) Evet
- (2) Hayır
- (3) Kısmen

13-Okulda öğrencilerle ilgili alınan kararlarda sizlerinde görüşlerine başvuru olan toplantılar yapıyor mu?

- (1) Evet
- (2) Hayır
- (3) Kısmen

14-Öğretmenler okul tesisleri ile övünürler ve onun iyi durumda tutulmasına yardımcı olurlar mı?

- (1) Evet
- (2) Hayır
- (3) Kısmen

15-Sizce velilerin okula bakışları nasıldır? (Birden çok şık işaretleyebilirsiniz)

- (1)Veliler okula olumsuz bakmaktadırlar.
- (2)Veliler okul sorunları ile ilgilenmemektedirler.
- (3)Okul ile ilgili alınan kararlara katılmamaktadırlar.
- (4) Okula zarar vermektedirler.
- (5) Okulu öğrencilerin zaman doldurdukları bir mekan olarak görmektedirler.
- (6)Çocuklarına iyi bir gelecek hazırlayan bilgi yuvası olarak görmektedirler.
- (7)Diğer(.....)

16-Sizce velilerin İstanbul'a taşınmasının birinci sebebi nedir?

- (1)Ekonomik nedenler.
- (2)Eğitim olanaklarından faydalanmak
- (3)Sosyal ve kültürel nedenler
- (4)Diğer(.....)

17-Derslerin, işlenişinde farklı yöntemler kullanmakta mısınız?

- (1)Evet
- (2)Hayır
- (3)Kısmen

18-Öğrendiğimiz teorik bilgilerin (deneyler, projeler, ödevler vb. yöntemlerle;) uygulamasını da yapıyor musunuz?

- (1)Evet
- (2)Hayır
- (3)Kısmen

19-Sınıfta veya laboratuvarlarda yeterli araç gereç bulunmakta mıdır?

- (1)Evet
- (2)Hayır
- (3)Kısmen

20- Okul çevresinin, sosyo- ekonomik yapısı okul çalışmalarının kalitesini etkiler mi?

- (1)Evet
- (2)Hayır
- (3)Kısmen

21-Okul binası ve diğer fiziki mekanlar (spor salonu, okul bahçesi, oyun alanı, ısınma ve tuvaletler vb.) ihtiyaçlarınızı karşılamakta mıdır?

- (1)Evet
- (2)Hayır
- (3)Kısmen

22- Sorunların çözümü için gelen öğrenci ve velilere yardımcı oluyor musunuz?

- (1)Evet
- (2)Hayır
- (3)Kısmen



23-Okulda derslerin iyi işlenmesinde karşılaşılan olumsuzlukların sebepleri sizce nedir?  
(birden fazla şık işaretleyebilirsiniz)

- (1)Öğretmen derse girmiyor (2)Öğrenciler derse girmiyor (3)Sınıf ta gürültü yapıyor  
(4)Sınıf dışında gürültü yapıyor (5)Ders araçlarının eksikliği  
(6)Diğer(.....)

24-Okul kantininden yararlanabiliyor musunuz?

- (1)Evet  
(2)Hayır  
(3)Kısmen

25-Okulumuzda yeteri miktarda sportif, eğlence, kültürel faaliyetler vardır, diye biliyor musunuz?

- (1)Evet  
(2)Hayır  
(3)Kısmen

26-Okulumuzda sportif, eğlence, kültürel faaliyetler yapılırken. Öğrencilerin ve velilerin görüşlerinden faydalanıyor musunuz?

- (1)Evet  
(2)Hayır  
(3)Kısmen

27-Sizce okulda öğrencilere temel ahlaki değerler (doğruluk, dürüstlük, yardımseverlik vb.)kazandırılmakta mıdır?

- (1)Evet  
(2)Hayır  
(3)Kısmen

28- Okul, çevre ve insan sağlığına önem veriyor mu?

- (1)Evet  
(2)Hayır  
(3)Kısmen

29-Okul, fiziki donanımı ve kültürel varlığı ile çevreye örnek olabiliyor mu?

- (1)Evet  
(2)Hayır  
(3)Kısmen

30-Sizce velilerin geldikleri coğrafi bölgelere göre eğitime bakışları değişir mi?

- (1)Evet  
(2)Hayır  
(3)Kısmen

31- Sorunların çözümünü için öğrenci ve veliler sizlere yardımcı oluyorlar mı?

- (1)Evet  
(2)Hayır  
(3)Kısmen

**Ek 2: Velilere Uygulanan Anket Formu****İSTİKLAL İLKÖĞRETİM OKULU KALİTE ANKETİ****VELİLERE UYGULANAN ANKET**

Bu araştırmanın amacı, Milli Eğitimin Öncülüğünde okulların daha kaliteli eğitim koşullarına kavuşması için uygulanan Toplam Kalite Yönetiminin. İstiklal İlköğretim Okulu'nda ne derece bulunduğu ve topluma yansımalarının tespiti amacıyla, bu anket çalışmasını yapmaktayız. Ankette sunulan ifadeler içten ve samimi davranmanız, amaca ulaşmamızda büyük katkı sağlayacaktır.

Araştırma sonuçları topluca değerlendirilip genelleneceğinden, isim ve adres yazmanıza gerek yoktur. Gerekli ilgiyi göstereceğiniz inancıyla teşekkür eder saygılarımı sunarım.

Yüksek Lisans Öğrencisi

**Ümit GÜNEŞ**

Dumlupınar Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sosyoloji Anabilim Dalı

Lütfen aşağıda Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinin ifade edeceği düşünülen sorulara hangi düzeyde katıldığınızı seçeneklerinden birine (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen boş soru bırakmayınız.

1-Yaşınız:

(1) 21-30

(2) 31-40

(3) 41-50

(4) 51 veya üstü

2-Cinsiyetiniz:

(1)Kadın

(2)erkek

3-Medeni durumunuz:

(1)Evli

(2)Bekar

(3)Diğer

4-Çocuğunuzun Eğitim gördüğü okul:

(1)Okul öncesi eğitim

(2)İlköğretim (1-8 arası )

(3)Lise

5-Ailenizde yaşayan kişi sayısı:

(1)3

(2)4

(3)5

(4)6

(5)7ve üstü

6-Eğitim durumunuz:

(1)Okur yazar değil

(2)İlkokul veya orta okul

(3)Lise

(4)Üniversite

7-İşiniz:

(1)Gündelik işlerde çalışıyorum(İnşaat işçisi vb.)

(2)İşçi,memur, emekli, özel sektör ücretlisi

(3)Serbest meslek sahibi(Doktor,avukat,muhasebeci vb.)

(4)Küçük işletme sahibi(Bakkal, manav vb.)

(5)Ev hanımı

(6)Diğer(Yazınız.....)

8-Ailenizin aylık ortalama geliri ne kadardır?

- (1)360 milyon veya daha az  
 (2)361milyon-850 milyon  
 (3)851milyon veya daha fazla

9-İstanbul'a taşınmanızın birinci sebebi nedir?

- (1)Ekonomik nedenler.  
 (2)Eğitim olanaklarından faydalanmak  
 (3)Sosyal ve kültürel nedenler  
 (4)Diğer(.....)

10-Öğretmenleri ne kadar tanıyorsunuz?

- (1)Hiç tanımıyorum  
 (2)Az-çok tanıyorum

11-Öğretmenlerin genellikle şehrin neresinde oturduğunu düşünüyorsunuz?

- (1)şehrin lüks semtinde  
 (2)Şehrin bir kenar semtinde  
 (3)Diğer(.....)

12-Evinizde lüks tüketim eşyalarından hangisi bulunur: (Şıklardan birden fazlasını işaretleyebilirsiniz)

- (1) Buzdolabı (2) Çamaşır makinesi (3)Bulaşık makinesi (4)Mutfak robotu  
 (5)Bilgisayar (6)Klima (7)Müzik seti (8)Video(VCD)  
 (9) Diğer(Yazınız.....)

13-Öğretmenler ve Okul idaresi ile ihtiyaç duyduğunuzda rahatlıkla görüşebiliyor musunuz?

- (1)Evet  
 (2)Hayır  
 (3)Kısmen

14-Okulun laboratuvarı (Bilgisayar, fizik, kimya vb.) var mıdır?

- (1)Evet (2)Hayır

**NOT: 14. soruya cevabınız evet ise 15-16. soruları cevaplayın. Cevabınız hayır ise 17. soruya geçiniz.**

15-Öğrenciniz okulun laboratuvarından (Bilgisayar, fizik, kimya vb.) yeterince yararlanabiliyor musunuz?

- (1)Evet  
 (2)Hayır  
 (3)Kısmen

16-Sizce sınıfta veya laboratuvarlarda yeterli araç gereç bulunmakta mıdır?

- (1)Evet
- (2)Hayır
- (3)Kısmen

17-Okulunuz ile ilgilenen bir veli misiniz?

- (1)Evet
- (2)Hayır
- (3)Kısmen

18-Öğretmen ve okul yönetimine ilettiğiniz sorunların çözümüne gayret gösteriliyor mu?

- (1)Evet
- (2)Hayır
- (3)Kısmen

19-Okulda öğrencilerle ilgili alınan kararlarda sizinde görüşlerinize başvuruyor mu?

- (1)Evet
- (2)Hayır
- (3)Kısmen

20-Veliler okul tesisleri ile övünürler ve onun iyi durumda tutulmasına yardımcı olurlar mı?

- (1)Evet
- (2)Hayır
- (3)Kısmen

21-Okulunuzu değerlendirecek olsanız hangi görüşlere katılırsınız? (Birden çok şık işaretleyebilirsiniz)

- (1) Okul sadece para toplanan bir yerdir.
- (2)Okulun problemlerinin çözümüne karışmak istemem
- (3)Okul için alınacak kararlara katılmak istemem
- (4)Okulun yapmış olduğu yardımlar için okula gidiyorum.
- (5)Okulum kaliteli eğitim yapılan bir yerdir.
- (6)Okulum çevre okullara örnek bir okuldur.
- (7)Okulda ders ortamı iyidir.
- (8)Okulumuz çok başarılıdır.
- (9)Okulun gelişmesi için elimden gelen bütün imkanlarımı seferber edebilirim.
- (10)Diğer(.....)

22-Okulda okuyan çocuğunuz derslerin işlenişinden memnun mudur?

- (1)Evet
- (2)Hayır
- (3)Kısmen

23-Okulda öğrenilen teorik(ezberi) bilgilerin (deneyler, projeler, ödevler vb. yöntemlerle;) uygulaması yapılıyor mu?

- (1)Evet  
(2)Hayır  
(3)Kısmen

24-Sınıflarda veya laboratuvarlarda yeterli araç gereç bulunmakta mıdır?

- (1)Evet  
(2)Hayır  
(3)Kısmen

25-Okul binası ve diğer fiziki mekanlar öğrencilerin (spor salonu, okul bahçesi, oyun alanı, ısınma ve tuvaletler vb.) ihtiyaçlarınızı karşılamakta mıdır?

- (1)Evet  
(2)Hayır  
(3)Kısmen

26-Sizce sınıflarda rahatlıkla ders işleyebiliyor mu?

- (1)Evet  
(2)Hayır  
(3)Kısmen

**NOT: Cevabınız hayır ise 27. soruyu cevaplayınız. Cevabınız evet ise 28. soruya geçiniz.**

27-Okulda derslerin iyi işlenememesinin sebebi sizce nedir? (birden fazla şık işaretleyebilirsiniz)

- (1)Öğretmen derse girmiyor (2)Öğrenciler derse girmiyor (3)Sınıf ta gürültü yapılıyor  
(4)Sınıf dışında gürültü yapılıyor (5)Ders araçlarının eksikliği  
(6)Diğer(.....)

28-Okul kantininden yararlanabiliyor musunuz?

- (1)Evet  
(2)Hayır  
(3)Kısmen

29-Okulumuzda yeteri miktarda sportif, eğlence, kültürel faaliyetleri vardır, diye biliyor musunuz?

- (1)Evet  
(2)Hayır  
(3)Kısmen

30-Okulumuzda sportif, eğlence,kültürel faaliyetler yapılırken. Velilerin görüşlerinden faydalanıyor mu?

- (1)Evet  
(2)Hayır  
(3)Kısmen

31-Sizce okulda öğrencilere temel ahlaki değerler (doğruluk,dürüstlük, yardımseverlik vb.) kazandırılmakta mıdır?

- (1)Evet
- (2)Hayır
- (3)Kısmen

32-Okul, çevre ve insan sağlığına önem veriyor mu?

- (1)Evet
- (2)Hayır
- (3)Kısmen

33-Okul, fiziki donanımı ve kültürel varlığı ile çevreye örnek olabiliyor mu?

- (1)Evet
- (2)Hayır
- (3)Kısmen



**Ek 3: Öğrencilere Uygulanan Anket Formu****İSTİKLAL İLKÖĞRETİM OKULU KALİTE ANKETİ****ÖĞRENCİLERE UYGULANAN ANKET**

Bu araştırmanın amacı, Milli Eğitimin Öncülüğünde okulların daha kaliteli eğitim koşullarına kavuşması için uygulanan Toplam Kalite Yönetiminin. İstiklal İlköğretim Okulu'nda ne derece bulun duğunun ve topluma yansımalarının tespiti amacıyla, bu anket çalışmasını yapmaktayız. Ankette sunulan ifadelere içten ve samimi davranmanız, amaca ulaşmamızda büyük katkı sağlayacaktır.

Araştırma sonuçları topluca değerlendirilip genelleneceğinden, isim ve adres yazmanıza gerek yoktur. Gerekliliği göstereceğiniz inancıyla teşekkür eder saygılarımı sunarım.

Yüksek Lisans Öğrencisi  
**Ümit GÜNEŞ**  
 Dumlupınar Üniversitesi  
 Sosyal Bilimler Enstitüsü  
 Sosyoloji Ana Bilim Dalı  
 (Yüksek Lisans Öğrencisi)

Lütfen aşağıda Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinin ifade edeceği düşünülen sorulara hangi düzeyde katıldığınızı **seçeneklerinden birine (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen bos soru bırakmayınız.**

1-Yaşınız:

- (1) 9-11                      (2) 12-13                      (3) 14-15  
 (4) 16-17

2-Cinsiyetiniz:

- (1)Kız                      (2)Erkek

3-Öğrenim görmekte olduğunuz Okul:

- (1)İlköğretim              (2)Orta Öğretim

4-Ailenizde yaşayan kişi sayısı:

- (1) 3 kişi                      (2) 4 kişi                      (3) 5 kişi  
 (4) 6 kişi                      (5) 7 veya üstü

5-Babanızın eğitim durumu:

- (1)Okur yazar değil                      (2)İlkokul veya orta okul  
 (3)Lise                      (4)Üniversite

6-Babanızın işi:

- (1)Gündelik işlerde çalışıyor(İnşaat işçisi,İşportacı,Pazarcı vb.)  
 (2)İşçi,memur, emekli, özel sektör ücretlisi (işçisi)  
 (3)Serbest meslek sahibi(Doktor,avukat,muhasebeci vb.)  
 (4)Küçük işletme sahibi(Bakkal, manav,marangoz vb.)  
 (5)Diğer(Yazınız.....)

7-Anninizin eğitim durumu:

- (1)Okur yazar değil  
(3)Lise

- (2)İlkokul veya orta okul  
(4)Üniversite

8-Anninizin işi:

- (1)Günderlik işlerde çalışıyor(Temizlikçi,pazarcı vb.)  
(2)İşçi,memur, emekli, özel sektör ücretlisi  
(3)Serbest meslek sahibi(Doktor,avukat,muhasebeci vb.)  
(4)Küçük işletme sahibi(Bakkal, manav vb.)  
(5)Ev hanımı  
(6)Diğer(Yazınız.....)

9-Evinizde lüks tüketim eşyalarından hangisi bulunur: (Şıklardan birden fazlasını işaretleyebilirsiniz)

- (1)Televizyon (2) Buzdolabı (3) Çamaşır makinesi (4)Bulaşık makinesi  
(5)Mutfak robotu (6)Bilgisayar (7)Klima (8)Müzik seti  
(9)Video(VCD)  
(10)Diğer(Yazınız.....)

10-Öğretmenlerinize ve Okul idaresine ihtiyaç duyduğunuzda rahatlıkla görüşebiliyor musunuz?

- (1)Evet  
(2)Hayır  
(3)Kısmen

11-Okulun laboratuvarı (Bilgisayar, fizik, kimya vb.) var mıdır?

- (1)Evet (2)Hayır

**NOT: 11. soruya cevabınız hayır ise 14. soruya geçiniz.**

12-Okulun laboratuvarından (Bilgisayar, fizik, kimya vb.) yeterince yararlanabiliyor musunuz?

- (1)Evet (2)Hayır

13-Sınıfta veya laboratuvarlarda yeterli araç gereç bulunmaktadır

- (1)Evet (2)Hayır  
(3)Kısmen

14-Okul geleceği için alınan kararlara öğrenci temsilcileri ve veliler dahil ediliyor mu?

- (1)Evet  
(2)Hayır  
(3)Kısmen

15-Okulda öğrencilerle ilgili alınan kararlarda sizlerinde görüşlerine başvuru yapılan toplantılar yapılıyor mu?

- (1)Evet  
(2)Hayır  
(3)Kısmen



16- Öğrenciler, okul tesisleri ile övünürler ve onun iyi durumda tutulmasına yardımcı olurlar mı?

- (1)Evet
- (2)Hayır
- (3)Kısmen

17-Özel okulda okumak ister miydiniz ?

- (1)Evet
- (2)Hayır

**NOT:17. soruya cevabınız hayır ise 19. soruyu cevaplayınız**

18- Özel okulda neden okumak isterdiniz? (birden çok şıkkı işaretleyebilirsiniz)

- (1)Okulun ismi benim için önemlidir
- (2)Özel okulların fiziki görünüşleri havalıdır
- (2)Özel okulların Teknik imkanları daha çöktür
- (3)Öğretmenleri daha başarılıdır
- (4)Özel okulda okuyan öğrenciler başarılıdır
- (6)Özel okulda okumak arkadaşlar arasında lider olmamı sağlar
- (7)Diğer(.....)

19- Dersler zevklidir ve işlenişinde farklı yöntemler kullanılmaktadır:

- (1)Evet
- (2)Hayır
- (3)Kısmen

20-Öğrendiğimiz teorik bilgilerin (deneyler, projeler, ödevler vb. yöntemlerle;) uygulaması da yapılmakta mıdır?

- (1)Evet
- (2)Hayır
- 3)Kısmen

21- Sınıflarda derslerin işlenmesi için yeterli araç gereç bulunmaktadır:

- (1)Evet
- (2)Hayır
- (3)Kısmen

22- Ders araç ve gereçlerini (bilgisayar,tepegöz,deney araçları vb.) kullanabiliyor musunuz?

- (1)Evet
- (2)Hayır
- (3)Kısmen

23- Okul binası ve diğer fiziki mekanlar(spor salonu, okul bahçesi, oyun alanı,ısızma ve tuvaletler vb.) ihtiyaçlarınızı karşılamakta mıdır?

- (1)Evet
- (2)Hayır
- (3)Kısmen

24- Sınıfta rahatlıkla oturabiliyor, dersleri iyi şekilde işleyebiliyor musunuz?

- (1)Evet  
(2)Hayır  
(3)Kısmen

25-Okulda derslerin iyi işlenmesinde karşılaşılan olumsuzlukların sebepleri sizce nedir?(birden fazla şık işaretleyebilirsiniz)

- (1)Öğretmen derse girmiyor (2)Öğrenciler derse girmiyor (3)Sınıf ta gürültü yapıyor  
(4)Sınıf dışında gürültü yapıyor (5)Ders araçlarının eksikliği  
(6)Diğer(.....)

26-Okul kantininden yararlanabiliyor musunuz?

- (1)Evet  
(2)Hayır  
(3)Kısmen

27- Okulumuzda yeteri miktarda sportif, eğlence, kültürel faaliyetler vardır, diye biliyor musunuz?

- (1)Evet  
(2)Hayır  
(3)Kısmen

28-Okulunuzda sportif, eğlence,kültürel faaliyetler yapılırken, sizlerin görüşlerinizden faydalanılıyor mu?

- (1)Evet  
(2)Hayır  
(3)Kısmen

29-Sizce okulda öğrencilere temel ahlaki değerler (doğruluk,dürüstlük, yardımseverlik vb.)kazandırılmakta mıdır?

- (1)Evet  
(2)Hayır  
(3)Kısmen

30- Okul, çevre ve insan sağlığına önem veriyor mu?

- (1)Evet  
(2)Hayır  
(3)Kısmen

31-Okul, fiziki donanımı ve kültürel varlığı ile çevreye örnek olabiliyor mu?

- (1)Evet  
(2)Hayır  
(3)Kısmen

32-Anne ve babanızın okula bakışı ne şekildedir? (birden fazla şık işaretleyebilirsiniz)

- (1)Okula olumsuz bakmaktadırlar.
- (2)Okul sorunları ile ilgilenmemektedirler.
- (3)Okul ile ilgili alınan kararlara katılmamaktadırlar.
- (4)Okula zarar vermektedirler.
- (5)Okulu öğrencilerin zaman doldurdukları bir mekan olarak görmektedirler.
- (6)Çocuklarına iyi bir gelecek hazırlayan bilgi yuvası olarak görmektedirler.
- (7)Diğer(.....)

33-Çevrenizin eğitime bakışı nasıldır?

- (1)Eğitim Gereklidir.
- (2)Eğitim ancak okulda kazanılabilir
- (3)Eğitim gereklidir okullar gereksiz kurumlardır
- (4)İlkokuldan sonra öğrenciyi okula göndermek gereksizdir
- (5)Eğitim insanların iyi bir gelecek kurmalarına yardımcı olur
- (6)Diğer(.....)

34-Aileleriniz ilköğretimden sonra sizi okula göndermek istiyor mu?

- (1)Evet
- (2)Hayır

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

**AÇIK ALAN Aytaç, Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği** , Pegem Yayıncılık No:10 ,Ankara,1994

**AÇIKGÖZ Kemal , Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları** , Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 1994

**AKAT İlter, Endüstri Toplum Bilimi**, Ege Basım, İzmir, 1984

**AKKAYA Taylan, Göç ve Değişme**, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1979

**AKYÜZ Hüseyin, Eğitim Sosyolojisinin Temel Kavramları Üzerine Bir Araştırma**, M.E.B. Yayınları, İstanbul, 1991

**ASNA M. Alaaddin, Halkla İlişkiler**, İ.İ.T.İ.A. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, No: 297-524, Bozak Matbaası, İstanbul, 1979

**ATALAT Bekir , Sanayileşme ve Sosyal Değişme**, DPT,SPT Yayını, Ankara, 1983

**AYDIN Ayhan, Eğitim Yönetimi Kursu Ders Notları**, Hizmet İçi Eğitim Dairesi Yayınları , Yalova, 2000

\_\_\_\_\_, **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, 1991

**AYDIN Mustafa, Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, 1991

**AYKAÇ Burhan, İnsan Kaynakları Yönetimi: Ve İnsan Kaynaklarının Stratejik**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,1999, ss.61-62

**BALCI Ali, Etkili Okul Kuramı,uygulama ve araştırma** , A.Ü.Eğt.Bil.Fak. Yavuz Dağıtım, Ankara, 1993

**BALTACIOĞLU İsmail, Sosyoloji nedir?**, Sebat Yayınevi , İstanbul, 1939, s.354

**BAŞARAN İbrahim E. , Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış**, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1992

**BAYHAN Vehbi, Üniversite Gençliğinde Anomi ve Yabancılaşma, Kültür Bakanlığı Yayınları No:195, Ankara, 1997**

**BULUT Ömer, GÜRBUNAR Ramazan , ÇİVİ Emin, ÖZTÜRK Mehmet E ,Eğitim Yönetiminin Çağdaştırılması: Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması ve Yaradan, .Ödül Kazanan Makaleler, Kalder Yay., İstanbul 1997**

**BURSALIOĞLU Ziya, Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000**

\_\_\_\_\_, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegem Y. No:9, Ankara, 1994**

**BOUTHOU Gaston I, Sosyoloji Tarihi 1., Çev. Cemal Süreyya, İletişim Yayınları,İstanbul,1992**

**ÇAFOĞLU Zuhai, Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı, İstanbul, 1996**

**DEMİRKAN Mahmut, Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkileri Sistemine Etkileri, Değişim Yayınları, Sakarya,1997**

**DOĞAN İsmail , Türk Eğitim Sistemi, Sistem Yayıncılık, Ankara, 1995**

**EKİN Nusret, Endüstri İlişkileri, İstanbul Üniversitesi Yayın, No.254, 1979**

**ERDOĞAN İrfan, Eğitimde Değişim Yönetimi, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002**

**ERKUT Haluk, Hizmet Yönetimi, Interbank, Toplam Kalite Yönetimi Dizisi, Yayın No:1, İstanbul, 1995**

**ERSEN Haldun, Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi ilişkisi, Verimli ve Etkin Olmanın Yolu, İstanbul, 1996**

**ERTİRYAKI İbrahim, Kalite Kontrolü, İstanbul Teknik Üniversitesi Yayınları, Sakarya, 1992**

**GENÇ Nurullah , Zirveye Götüren Yol Yönetim, Timaş Yayınları, İstanbul, 1996**

**GÖZLÜ Sıtkı, Endüstriyel Kalite Kontrolü, İstanbul Teknik Üniversitesi Yayını, İstanbul, 1990**

**GÜVENÇ Bozkurt , İnsan ve Kültür, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1984**

**GÜRPINAR Saygun, İşletme Yönetiminde Zaman Kullanımı ve Uygulamadan Örnekler, Yayınlanmamış M.Ü. Sosy.Bil.Enst. Doktora Tezi, İstanbul- 1992**

**JOSEPH Ficher, Sosyoloji nedir?, Çev. Nilgün Çelebi, S.Ü.Fen Edebiyat Fakültesi Yayınları, Konya, 1990**

**KANTARCI Hazım, Sanayide Toplam Kalitenin Yaşama Geçirilmesi, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, İstanbul, 1993**

**KARTAL Kemal , Ekonomik ve Sosyal Yönleri İle Türkiye’de Kentleşme, Adım Yayınları, Ankara, 1992, s.49**

**KARSLI Mehmet Durdu , Yönetimsel Etkililik, Abant İzzet Baysal Ü. Basımevi, Bolu, 1998**

**KAYAALP İsa, Eğitim Düşüncesi ve İletişim Kültürü, Bilge Kültür Yayınları, 2002**

**KAVRAKOĞLU İbrahim, Değişim ve Yaratıcılık, Kalder Yayınları Rekabetçi Yönetim Dizisi No: 4, İstanbul, 1997**

**\_\_\_\_\_ , Toplam Kalite Yönetimi , Kalder Yayınları No:10, Ocak,1998**

**KELEŞ Ruşen, Türkiye’de Şehirleşme Konut ve Gecekondu, Gerçek Yayın evi, İstanbul, 1972**

**\_\_\_\_\_ , Kent Bilim Terimleri Sözlüğü, Tür Dili Kurumu Yayınları, Ankara, 1980**

**KESER Kemal, ISO 9000, Alfa Yayınevi, İstanbul, 1999**

**KÖKSAL Hayal, Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi, Dünya Yayınları, Başvuru Kitaptan Dizisi:7, İstanbul, 1998**

**KÖKSAL Gülser, Eğitim Sistemine Toplam Kalite Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar, Ödül Kazanan Makaleler, Kalder, İstanbul 1997**

**KOBU Bülent, Endüstriyel Kalite Kontrolü, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1987**

**KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, 4.Baskı, Beta Basım-Yayım, İstanbul, 1993**

**KOZKURT Rıdvan ve Aynur Odaman, ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No.549, Ankara, 1995**

**KURTKAN Amiran, Sosyoloji Konferansları, İstanbul Üniversitesi yayımları No:4321, İstanbul, 1986**

\_\_\_\_\_, **Genel Sosyoloji, İstanbul Üniversitesi Yayınları No:1946, İstanbul, 1974**

**M.E.B., T.K.Y. klavuzu, İl eğitim Öz Değerlendirme özet soruları, İstanbul, 2002**

**MİLLİ EĞİTİM, TKY Bilgi CD'si, Mod Klavuzu, 2002, İstanbul**

**OZANKAYA Özer, Toplum Bilim, Cem Yayınevi, Genişletilmiş 9.baskı, İstanbul, 1996**

**ÖĞÜTVEREN Özlem, Sürekli İyileştirme Çerçevesinde, Bir Öğretim-Öğrenim Stratejisi: Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örneği, Yüksek Eğitimde Sürekli Kalite İyileştirme, Haber Eğitim Vakfı, Ed:Mithat Çoruh, İstanbul, 2 Mayıs 1997**

**ÖNER Ahmet Levent, Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı, Kültür ve Eğitim, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, İstanbul, 1993**

**ÖZEL Mustafa, Stratejik Yönetim ve Liderlik, İz Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul, 1994, Faruk Türkoğlu, Kişisel ve Kurumsal Değişim Kültürü, Arıtan Yayınevi, İstanbul:, 2000**

**ÖZÇELİKEL Hamdi, Bir Personel Yöneticisinin Gözüyle Japon Yönetim Sistemleri, MESS Eğitim Vakfı, 1994**

**ÖZEVREN Mine, Toplam Kalite Yönetimi, Temel Kavramlar ve Uygulamalar, Alfa Yayınları, İstanbul: 1997**

**ÖZDEMİR Servet, Eğitimde Örgütsel Yenileşme, 3.Basım Pegem Yayınları, Ankara,1998**

**ÖZKALP Enver , Sosyolojiye Giriş, Anadolu üniversitesi Basımevi, Eskişehir ,1994**

**PEKDEMİR Işıl Mendes, İşletmelerde Kalite Yönetimi, Kavramlar Kalite İyileştirme Süreci Vakalar, Beta Basım-Yayım, İstanbul**

**SABUNCUOĞLU Zeyyat, Çalışma Psikolojisi, Uludağ Üniversitesi Yayınları Yayın No : 3-042-0116, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa 1984**

**SENCER Yakut, Türkiye’de Kentleşme, Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara, 1979**

**ŞİMŞEK Muhittin, Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü, Babiali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2002**

**ŞENYAPILI Önder , Kentleşen Köylüler, Milliyet Yayınları, İstanbul, 1978**

**\_\_\_\_\_, Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri, İstanbul, 2000**

**ŞİŞMAN Mehmet, Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi, Todaie, Ankara. 1999**

**TORUN Osman, Davranışsal Bir Süreç Olarak Yöneticilerde Kendini Geliştirme Yaklaşımları, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1996**

**ÜLGEN Hayri, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, 2.Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No. 258, İstanbul, 1993**

**WEBER Max , Sosyoloji Yazıları, Çev. Taha Parla, Hürriyet Vakfı Yayınları, İstanbul, 1986**

**YENERSOY Gönül, Toplam Kalite Yönetimi,Rota Yayınları, İstanbul, 1997**

**\_\_\_\_\_, Toplam Kalite Yönetimi:Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım, Rota Yayınları, İstanbul, 1997**



**YAHYAGİL Mehmet, Eğitim Sistemine Toplam Kalite Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar, Ödül Kazanan Makaleler. Kalder yayınları, İstanbul, 1997**

**YAZICI Selim, "Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1994**

### **MAKALELER**

**APAY Ahmet ve Ruhi Kılıç, "Eğitim Programlarında Toplam Kalite Uygulamaları", Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme Sempozyumu, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, Mayıs 1997**

**CANSEL Kemal Ege , "Yaşam Kalitesi ve Eğitim", 4. Ulusal Kalite Kongresi ve Eğitimde Kalite, Kalder, İstanbul: 8-9 Kasım 1995**

**ÇELİK Vehbi, "Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Ve Kültürel Kalite", 4. Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Kalder, İstanbul, 8-9Kasım 1995**

**DURUJZ Lale, "Eğitimde Kalite Arayışları", 4.Ulusal Kalite Kongresi. Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Kalder, İstanbul, 8-9 Kasım**

**KOCABAŞ İbrahim, "Hizmet İçi Eğitim Yönetimi ve Kalite", 4. Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Kalder, İstanbul: 8-9 Kasım 1995**

**\_\_\_\_\_, "Toplam Kalite Yönetiminin Eğitimde Sağlayacağı Yararlar" Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite iyileştirme Sempozyumu, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara: Mayıs 1997**

**ULUĞ Feyzi , "Okul Sisteminde Toplam Kalite Yönetimi", Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi, Ankara, 26 – 27 Mayıs 1998, TODAİE**

**ÖZKARA Belkız , "Hizmet İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Geliştirmede İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü", 4. Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim de Kalite,İstanbul: Kalder, 8-9 Kasım 1995**

- ORHAN Kürşat Cezmi, “Yüksek Öğretimde Kalite”, **Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme Sempozyumu**, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, Mayıs 1997
- TAŞCI Deniz, “Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Uygulanabilirliği”, **4. Ulusal Kalite Kongresi**, Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Kalder, İstanbul: 8-9 Kasım 1995
- TAN Serdar, “Ergonomik Bir Yönetim Tarzı: Toplam Kalite Yönetimi”, **Beşinci Ergonomi Kongresi: Ergonomi Toplam Kalite Yönetimi**, MPM Yayınları, İstanbul, 1995
- TİTİZ M. Tınaz, “Eğitimde Kaizen”, **4. Ulusal Kalite Kongresi**, Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Kalder, İstanbul: 8-9 Kasım 1995, s.717, Toplam Kalite yönetimi
- TOPLAM Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, **Toplam Kalite Yönetiminin Amacı, Felsefesi ve Öğeleri**, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, İstanbul, 1993
- VARİNLİ İnci ve Nispet Uzay, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Hizmet Kalitesini Artırmaya Yönelik Çalışmalar**, Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme Sempozyumu, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara: Mayıs, 1997
- YAKUT Bilal, “Eğitim Binalarında Standardizasyon ve Kalite”, **Türk Milli Eğitiminde Kalite Paneli**, Türk Standartları Enstitüsü, 1994
- YÜKSEK Öğretimde Kalite Yönetimi Alt gurubu Raporu, **Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımları ve ABD Örnekleri**, Tüba-Tübitak-TTGV Bilim -Teknoloji-Sanayi Tartışmalara Platformu, Ankara: Şubat, 1996

### SÜRELİ YAYINLAR

- ACAR Baltaş , **Eğitimin Ölçülmesi**, Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları Eki 10.10.1999
- ALTUNTERİM Burak, “Toplam Kalite Yönetimi Neden Başarısızlığa Uğrar? Başarı İçin Neler Yapılmalıdır”, **Önce Kalite Dergisi** (Temmuz 1994)
- AKDOĞAN Asuman , **Toplam Kalite Yönetimi**, 5.Ergonomi Kongresi, Ergonomi ve Toplam Kalite LOS Yönetimi, M.P.M. Yayınları: 570, İstanbul, 1995

ARIKOĞLU Ülkü, "Kalite İnsanı", **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Özel Sayı, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayın, 1995

ARI Selçuk, "Toplam Kalite Yönetimi ve Yeni Dönemde Kalite Üzerine Düşünmek", **Liberal Bakış Dergisi** (12 Kasım 1997) 32 Gözlü, "Üretim, Verimlilik ve Toplam Kalite Kontrolü "Selçuk Aytemur, "T.K.K. ve Yöntemler Üzerine", **Önce Kalite Dergisi**, Sayı;2, ocak 1993

AYTAÇ Feyzi, "Öğrenen Örgüt", **Milli Eğitim Dergisi**, Ankara, 1999

BETİL İbrahim, "Eğitim Sisteminde Kalite Üzerine Düşünceler", **Mercek Dergisi**, 2003

BİLHAN Saffet, "Eğitimde Verimlilik", **Verimlilik Dergisi**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayın, Ocak 1992

BOZKURT Perihan, "TKY Sistemi", **Verimlilik Dergisi**, Sayı 1:4, 1994

CAN Niyazi, "Türk M. E. Sisteminde Okul Örgütleri, Sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerle zenginleştirilerek "ortak kaynak kullanımı" na göre bütünleştirilmelidir", **Yaşadıkça Eğitim Dergisi** 46, Kültür Koleji Yayını Mayıs / Haziran 1996

ÇAFOĞLU Zuhale, **Toplam Kalite Liderliği ve Eğitim Örgütleri**, Verimlilik Dergisi, 1998 / 3, Ankara

ERKMAN İ.Kaan, "Yeni Kalite Anlayışı", **Bilim ve Teknik Dergisi**, Kasım 1995

ERDOĞAN Gönül Yenersoy, Yerel Yönetimler ve Toplam Kalite Yönetimi, 2. Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması- Ödül Kazanan Makaleler, 1997

ERDEN Ali Rıza, "Stratejik İnsan gücü Planlaması-Verimlilik İlişkisi ve İnsan Kaynakları Geliştirilmesi", **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını Sayı :3, 1997

GÖNCEL Tuğrul, "Kalite Kontrol Kavramları ve Uygulamaları", **Mühendis ve Makine Dergisi** (Ağustos 1992), Cilt 35, Sayı: 391

KALKAN Adnan, "Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim ve İnsan Faktörü", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını Sayı,1 , 1999

KANTARCI Hasan, "Toplam Kalite Yönetimi", **Önce Kalite Dergisi**, Ocak 1995

KÖKSAL Hayri, "Geçmişten Günümüze Sanayiden Eğitime Toplam Kalite", **İş Fikirleri Dergisi**, Yılı, Sayı 11, Aralık 1997

MARŞAP Akın, "Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetiminin Başarılması", **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite, Özel Sayı, M.P.M. Yayın, Ankara, 1995

ÖZDEMİR Servet , **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**, Pegem 3.Baskı, Ankara, 1998

ŞİRVANE Mete, "Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri", **Önce Kalite Dergisi**, Yıl:2, Sayı:5,Ekim 1992

TURAL Necla, "Eğitim ve Verimlilik İlişkisi" , **Verimlilik Dergisi**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayın, Mart 1991

TÜRKMEN İsmail, "Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde İşletme Yöneticileri", **Verimlilik Dergisi** S.4 Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara, 1995

YAYLA Nedret, "Toplam Kalite Kontrol Nedir?", **Kalite Dergisi**,

#### **YABANCI KAYNAKLAR**

AGUAYO Rafael, **Doktor Deming Japon Mucizesinin Mimarı**, Fon Yayınlan, İstanbul,1994

PREFFER Jeifery, **Rekabet Üstünlüğünün Sırrı: İnsan**, çev : Sinem Gül, Cem YayıncılıkYayınevi, İstanbul, 1995

IMAI Masaaki , **Kaizen, Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**,3. Baskı, BrisaYayını, İstanbul, 1997

BONSTİNGL, J.J. **Schools Of Quality. An Introduction to Total Quality Management in Education.**,Associaton for Supervision and Curriculum Development.1992

MİCHAEL Sashkim ve KİSER J. Steven, Putting Total Quality Management To Work, Calif Berret Koehler Publishers Sanfransisco: 1983,  
<http://kaliteliyönetim.com>, s. 45

National Quality Acedemy, "Quality Traning for Instructuctors Workshop", Macpet Conference, Indianapolis, Indiana, June 12-15,1994, Yüksel Özden, öğrenme ve öğretme, Pegem, Ankara, 1997

LEE Yun Lok ve HING Nerilee, Maasuring Quality in Restaurant Operations. An Application of the Servpual Instrument, Journal of Hospitality Management, Vol 14, No ¾, 1995

JOHNS Nick, Quality Manegement in the Hospitality Industry Definition and Specification, Internel Journal of Centemporary Hospitality Management, Vol:4, No:3, 1992

#### İNTERNET KAYNAKLARI

AKSOY H. Hüseyin, Eğitimde Kalitenin Kalite Sistemleri, Eşitlik ve Küreselleşmeye İlişkin Boyutları, 2003,  
[http://education.ankara.edu.tr/~aksoy/Egitimde\\_Kalite.htm](http://education.ankara.edu.tr/~aksoy/Egitimde_Kalite.htm), 12.12.2003

ARSLAN Akın, "Değişim, İnsan ve Kalite",2003, 15.10.2003.  
<http://bilecik.meb.gov.tr/bizimkigem/DEGISIMVEKALITE.htm>,

BAĞCILAR belediyesi,"Adım Adım Bağcılar"2003, <http://www.bagcilar-bld.gov.tr/ilcemiz.asp>, 15.10.2003

İSTANBUL İlçe ilçe, 2003, <http://www.geocities.com/ersankasap/ilceler.htm>, 12.10.2003

MİLLİ EĞİTİM DERGİSİ , "Toplam Kalite Yönetim İlkelerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğine İlişkin Öğretmen Algıları ", Sayı 158 Bahar 2003,  
<http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/158/yigit.htm> ,15.10.2003

## DİZİN

	<b>-A-</b>		<b>-E-</b>
Alt kurum	49	Endüstriyel	38
Ahlak	67	Evrım	14
Aşama	11	Eğitim	2-3-4-35-36-38-41- 45-46-47-49-50-51- 52-53-56-57-62-64- 65-70-71-72-73-74- 76-78-82-83-84-90- 82-93-95-96-97-99- 105-106-107-121- 122
Akış Diyagramı	41		
	<b>-B-</b>		
Bilim	10-19-31-36-39-41- 59-83	Ekonomi	7-8-9-101-102-103
Bürokrasi	17-109	Elton Mayo	17
Beyin göçü	27	Etkileşme	40
Bilgi çağı	46	Eğitmek	50
Bilgi	46-54-57-59-59-65- 88	Eşitlik	54-98-99
Beyin fırtınası 41		Eğitim lideri	78
		Etki matrisi	41
		Evrensel	49
	<b>-C-</b>		
Cemaat	101		<b>-F-</b>
		Faktör	11-22-39-40-43
	<b>-Ç-</b>	Feigenbaum	20-31
Çevre	61-62-77-91-121- 122	Formen	41
Çağdaş	11-51-65-85-70	Fikir	18-44
Çapraz etki matrisi	41	Fonksiyon	12
		Felsefe	14-28-43
	<b>-D-</b>		<b>-G-</b>
Demokrasi	50	Gelişmişlik	54
Deming	17-19-20-29-30-31- 32-57-80	Göç	103
Değişim	7-8-15-23-27-32-33- 63-70-91	Geleneksel	7-11-71-74-88
Dış müşteri	23	Grup	12-44-51
Dil	102-105	Güç alanı	41
Diyagram	41-96		<b>-H-</b>
Döngü	29-30-41	Henri Fort	18
Durumsal yaklaşım	87	Hiyerarşi	40-41-110
		Hizmet	9-15-16-20-54-60- 63-67-68-69-98-106
		Hammurabi	15

## Hümanizm 38

-İ-

İç müşteri 23  
 İş 35  
 İyileştirme ekibi 94  
 İlke 17  
 İhtiyaç 9-21  
 İşletme 11  
 İletişim 40

-J-

Juran 10-30-31

-K-

Kalite 2-5-8-9-10-13-14-  
 15-16-18- 19-21-25-  
 29-30-31-36-37-38-  
 40-41-42-45-46-53-  
 68-71-81-82-87-108-  
 119-122  
 Küreselleşme 7-38-98-99  
 Kalite savaşı 8  
 Koordinasyon 12  
 Komite 12  
 Kurum 15  
 Kaizen 29-34  
 Kültür 14-22-27-31-38-51-  
 63-73-85-101-104-  
 108-118  
 Kantitite 52  
 Kalitesiz 53  
 Kentleşme 101-102-104  
 Kentleşme 102  
 Kalifiye 105

-L-

Lonca 15  
 Liberal 21  
 Lider 25

-M-

Modern 8-50-51-85-88-107  
 Model 14-28

Müşteri 21  
 Müşteri odaklı 46  
 Mal 68  
 Materyal 79  
 Milli gelir 106  
 Mavi yakalılar 106  
 Misyon 61

-N-

Nüfus 101

-O-

Olimpiyat 7  
 Odak 14  
 Okul gelişimi 93  
 Orta çağ 50  
 Organizasyon 15-57  
 Okul 51

-Ö-

Öğretim 2  
 Önce insan 3  
 Öngörü 10  
 Örgüt 43-44-46-56-60-78-  
 84-85-87-88-89-92-  
 97  
 Öğrenen okul 60

-P-

Pazar 7-8  
 Produktivite 10  
 Perspektif 12  
 Politika 13  
 Plan 13-14  
 Planlama 50  
 Proses 40  
 Potansiyel 49  
 Pilot okul 110

-R-

Rekabet 8-15-30  
 Rasyonel 38-107  
 Rol 60  
 Rönesans 50

	-S-		-Y-
Standart	13	Yeni dünya düzeni	7
Sektör	15	Yönetim	12-21-28-37
Standartlaşma	47	Yerel	15
Spesifikasyon	15	Yönetici	30-85-87
Sistem	10-57		
Süreç	12		-Z-
Sanayi	12-54-104		
Statüko	26	Zihni dönüşüm	109
Sentez	37		
Strateji	40		
Sosyal	43-49-85-87-101-104		-W-
Sürekli gelişim	77	Weber	17
Sosyal çevre	110		
Simgesel	49		
Sürekli gelişim	60		

	-T-
Toplum	4-7-49-50-51-54-60-64-73-76-83-84-96-101-105
Teori	7-17
Tüketici	8-13
Teknoloji	11-40
Tam katılım	41
Taylor	16
Takım	18
Toplumsal kurum	49
Toplum tipi	50
Toplumsallaşma	110

	-U-
Ulusal	40
Uygulama	47
Uydu şehir	104
Ulaşabilirlik	110

	-Ü-
Ürün	7
Ücret	102

	-V-
Vizyon	14-47
Verim	21-36