

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

**EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ: BEŞİKTAŞ İLÇESİNDEKİ ORTAÖĞRETİM  
KURUMLARINDA BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Erkan ARIBAŞ**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme**  
**Enstitü Bilim Dalı: İşletme Yönetimi**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Yılmaz GÖBENEZ**

**EKİM 2016**

T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

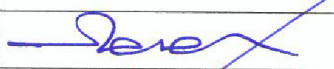


EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ: BEŞİKTAŞ İLÇESİNDEKİ ORTAÖĞRETİM  
KURUMLARINDA BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Erkan ARIBAŞ

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme  
Enstitü Bilim Dalı: İşletme Yönetimi

“Bu tez ../...../2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

| JÜRİÜYESİ                  | KANAATI  | İMZA  |
|----------------------------|----------|---|
| Prof.Dr. Yılmaz GÖBENEZ    | Başarılı |  |
| Yrd.Doç.Dr. Tuğba DAYIĞÖLU | Başarılı |  |
| Y. Doç. Dr. Ferhat GÜNGÖR  | BASARILI |  |

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Erkan ARIBAŞ**

**17.10.2016**

## ÖNSÖZ

Bu çalışmada, her türlü emeği esirgemeyen ve titiz bir şekilde tüm süreçle ilgilenen danışmanım, çok değerli hocam Prof. Dr. Yılmaz GÖBENEZ'e değerli katkı ve emeklerinden dolayı sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Ayrıca istatistiksel açıdan yaptığı yardımlarından dolayı Yrd. Doç. Dr. Tuğba Dayıoğlu'na teşekkür ederim. Jüri üyelerim savunma sınavında çalışmamın son haline gelmesine yardımcı olmuşlardır. Bu vesileyle tüm hocalarım ve manevi desteğini esirgemeyen kızlarım Şeyda Nur ve Beyza'ya sonsuz teşekkür ederim.

**Erkan ARIBAŞ**

**17.10.2016**

## İÇİNDEKİLER

|                        |     |
|------------------------|-----|
| ÖNSÖZ .....            | i   |
| KISALTMALAR .....      | ii  |
| TABLolar LİSTESİ ..... | iii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ ..... | iv  |
| ÖZET .....             | v   |
| ABSTRACT .....         | vi  |
| GİRİŞ .....            | 1   |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### EĞİTİM NEDİR

|   |    |
|---|----|
| 1.1.Eğitimin Tarihsel Gelişimi .....                                  | 4  |
| 1.1.1. Avrupa’da Eğitimin Tarihsel Gelişimi .....                     | 4  |
| 1.1.2. Türklere Eğitimin Tarihsel Gelişim .....                       | 5  |
| 1.1.2.1.İslamiyet Öncesi Dönemde Eğitim .....                         | 5  |
| 1.1.2.2 İslamiyet Sonrası Dönemde Eğitim .....                        | 6  |
| 1.1.2.2.1 Osmanlılarda Eğitim .....                                   | 7  |
| 1.1.2.2.2 Tanzimat Döneminde Eğitim (1839-1877) .....                 | 8  |
| 1.1.2.2.3 Mutlakiyet ve Meşrutiyet Döneminde Eğitim (1878-1918).....  | 9  |
| 1.1.2.2.4 Cumhuriyet Döneminde Eğitim .....                           | 9  |
| 1.1.2.2.4.1 Atatürk Döneminde Eğitim .....                            | 9  |
| 1.2.Kalite Nedir? .....   | 9  |
| 1.2.1 Kalitenin Tarihsel Gelişim Boyutu .....                         | 11 |
| 1.3. Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı (1970’li yıllardan bugüne) ..... | 13 |
| 1.4. Toplam Kalite Yönetimi'nin Amacı ve Felsefesi .....              | 14 |
| 1.5. Toplam Kalite Yönetiminde Kalite .....                           | 15 |
| 1.5.1.Kalite Kavramı .....  | 15 |
| 1.5.2.Yönetim (Management) .....                                      | 16 |
| 1.5.3.Yönetim ve Karar Verme .....                                    | 17 |
| 1.5.3.1.Yöneticilerde Bulunması Gereken Nitelikler .....              | 17 |
| 1.5.3.2.Yönetim Süreci Özellik ve Evreleri .....                      | 18 |
| 1.6.Okullarda Kaliteli Eğitim Nasıl Verilebilir? .....                | 20 |

|  |    |
|--|----|
| 1.6.1 Bir Kalite Örgütü Yaratmak .....                   | 25 |
| 1.6.2 Kalite Okulu Nedir? .....                          | 28 |
| 1.7. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi.....                | 29 |
| 1.7.1. Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Amacı.....     | 30 |
| 1.7.2. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri.....     | 31 |
| 1.7.3. Eğitimde katılım nasıl sağlanır?.....             | 31 |
| 1.7.4. Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları..... | 33 |
| 1.7.4.1. Liderlik.....                                   | 33 |
| 1.7.4.2. Öğretmen.....                                   | 34 |
| 1.7.4.3. Öğrenciler.....                                 | 35 |
| 1.7.4.4. Öğrenen okul.....                               | 36 |
| 1.7.4.5. Sınıf Yönetiminde Kalite.....                   | 37 |
| 1.7.4.6. Değerlendirme.....                              | 38 |
| 1.7.5. TKY Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar.....    | 39 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

|   |    |
|---|----|
| 2.1. Toplam Kalite Yönteminde Kullanılan Araç ve Teknikler..... | 41 |
| 2.1.1 Sürekli Gelişim (PUKD) Döngüsü .....                      | 41 |
| 2.1.2. Kalite Çemberleri.....                                   | 42 |
| 2.1.2.1 Kalite Çemberlerinin Amaçları.....                      | 43 |
| 2.1.2.2 Kalite Çemberlerinin Organizasyonu .....                | 43 |
| 2.1.2.3 Kalite Çemberlerinin Özellikleri.....                   | 44 |
| 2.2 Toplam Kalite Yönetimi'nin Eğitimde Uygulanabilirliği.....  | 45 |
| 2.2.1. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri .....           | 47 |
| 2.2.2 ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Prensipleri.....          | 47 |
| 2.2.2.1. Müşteri Odaklılık.....                                 | 47 |
| 2.2.2.2. Liderlik.....  | 48 |
| 2.2.2.3. Çalışanların Katılımı.....                             | 49 |
| 2.2.2.4. Proses (Süreç) Yaklaşımı.....                          | 50 |
| 2.2.2.5. Sistem Yaklaşımı.....                                  | 51 |
| 2.2.2.6. Sürekli İyileştirme.....                               | 51 |
| 2.2.2.7. Gerçeklere Dayalı Karar Verme.....                     | 53 |

|   |    |
|---|----|
| 2.2.2.8. Tedarikçilerle Karşılıklı Yarara Dayalı İlişkiler.....                                   | 53 |
| 2.2.3.Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Hedefleri .....  | 54 |
| 2.2.4.Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Etkililiğinin Artırılması .....                          | 55 |
| 2.2.5.Eğitimde TKY Uygulamaları ve Olası Sonuçları.....   | 55 |
| 2.3.Kalite Standartları ve Toplam Kalite Yönetiminin Toplam Kalite Standartları ile İlişkisi..... | 58 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ: BEŞİKTAŞ İLÇESİNDEKİ ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA BİR UYGULAMA

|  |    |
|--|----|
| 3.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı .....              | 60 |
| 3.2. Araştırma Problemleri.....                      | 60 |
| 3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları .....               | 61 |
| 3.4. Araştırmanın Anakütle ve Örnekleme Süreci ..... | 61 |
| 3.5. Araştırmanın Hipotezleri.....                   | 62 |
| 3.6. Araştırmanın Yöntemi .....                      | 63 |
| 3.6.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklem.....           | 63 |
| 3.6.2 Veri Toplama Tekniği.....                      | 63 |
| 3.6.3 Verilerin Analizi .....                        | 64 |
| 3.7. Bulgular ve Yorum .....                         | 64 |
| 3.8. Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi .....  | 64 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER.....                               | 77 |
| KAYNAKÇA.....  | 78 |
| EKLER .....  | 84 |

## **KISALTMALAR**

TKY : Toplam Kalite Yönetimi

GZFT : Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler)

KÇ : Kalite Çemberleri





## TABLULAR LİSTESİ

|   |    |
|---|----|
| Tablo 1 Faktör Analizi.....   | 69 |
| Tablo 2 Varyans Analizi.....  | 70 |
| Tablo 3 Birinci Faktör Alt Boyutları ve Faktör Yükleri.....   | 70 |
| Tablo 4 İkinci Faktör Alt Boyutları ve Faktör Yükleri .....   | 71 |
| Tablo 5 Birinci Faktör Alt Boyutlarının Frekans Dağılımı .....                                      | 71 |
| Tablo 6 İkinci Faktör Alt Boyutlarının Frekans Dağılımları .....                                    | 72 |
| Tablo 7 Toplam Kalite Yönetimi ile Cinsiyet, Yaş, Gelir, Pozisyon Arasındaki Farklılık Analizi..... | 72 |
| Tablo 8 Eğitim ile Cinsiyet, Yaş, Gelir, Pozisyon Arasındaki Farklılık Analizi. ....                | 74 |
| Tablo 9 Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim Arasındaki Farklılık Analizi .....                         | 75 |
| Tablo 10 Korelasyon Matrisi.....  | 76 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|  |    |
|--|----|
| Şekil 1 Sürekli Geliştirme Performans Geliştirme .....                 | 15 |
| Şekil 2 Sürekli Gelişme Döngüsü .....                                  | 41 |
| Şekil 3 Eğitim Kurumunda TKY Uygulaması .....                          | 58 |
| Şekil 4 Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı .....                   | 65 |
| Şekil 5 Katılımcıların Yaş Dağılımı .....                              | 66 |
| Şekil 6 Katılımcıların Gelir Dağılıma Göre Dağılımı .....              | 66 |
| Şekil 7 Çalışılan Okulun Türüne Göre Dağılım.....                      | 67 |
| Şekil 8 Çalışılan Okuldaki Pozisyona Göre Dağılım .....                | 68 |
| Şekil 9 Çalışılanların Meslekteki Toplam Sürelerine Göre Dağılım ..... | 68 |

**Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Tez Özeti**

**Tezin Başlığı:** Eğitimde toplam kalite yönetimi: Beşiktaş ilçesindeki ortaöğretim kurumlarında bir uygulama

**Tezin Yazarı:** Erkan Arıbaş

**Danışman:** Prof. Dr. Yılmaz GÖBENEZ

**Kabul Tarihi:** 17.10.2016

**Sayfa Sayısı :** x (önkısım)+ 88(tez)

**Anabilimdalı:** İşletme Yönetimi

**Bilimdalı:** İşletme Yönetimi

**ÖZET**

Bu çalışmanın amacı; Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili kuramsal bilgiler ışığında ortaya konan varsayım ve uygulama çalışmalarını ortaöğretim kurumlarında TKY yönelik olarak uygulaması: yönetici, öğretmen ve öğrencilerin değerlendirmesine yönelik olarak da TKY uygulamalarına ait önerilerin geliştirilmesidir. Bu araştırmanın evrenini 2015-2016 eğitim ve öğretim döneminde İstanbul ili Beşiktaş ilçelerindeki, ortaöğretim kurumlarındaki müdür yardımcısı, öğretmen ve öğrenciler oluşturmaktadır. Uygulama toplam 176 anketle gerçekleştirilmiştir. Anketlerden elde edilen bilgiler SPSS (The Statistical Packet For The Social Sciences) programından yararlanarak ve her bir soru için frekanslar alınarak değerlendirme yapılmıştır. Her bir soru farklı bir frekans tablosu altında değerlendirilmiştir. Sonuç olarak; TKY ile artması beklenen eğitim etkinliğinin bütün imkânlarla rağmen bazı okulların yeterli seviyede olmadığı fikri edinilmiştir. TKY okullarda mevcut olan kültürden de faydalanılarak uyumlu bir şekilde tekrar yapılandırılmalıdır. TKY'yi, eğitim kurumlarında zaten var olan kalitenin üzerine yapılandırmak ve onu sürekli kalite iyileştirmesine yardım eden bir model olarak görüp devamlı uygulama alanlarında yenilemek gerekmektedir.

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

**Nişantaşı University Institute of Social Sciences Business Management Abstract of Master's**

**Title of the Thesis:** Total quality management of education: an application in secondary education in Besiktas

**Author:**Erkan Arıbaşı

**Supervisor:** Prof. Dr. Yılmaz GÖBENEZ

**Date:** 17.10.2016

**Number of Pages:** x (front page)+ 88

**Department:** Business Management **Subfield:** Business Management

**ABSTRACT**

The purpose of this study; Total Quality Management TQM for the application of theoretical knowledge about the assumptions set out in the light and application in secondary schools: principals, teachers and students in the development of proposals related to the TQM practices for the evaluation. The research universe during the 2015-2016 training and education in the Besiktas district of Istanbul province, teachers and students are creating. Applications survey was conducted on a total of 176. Information obtained from the survey spss'y (The Statistical Packet For The Social Sciences) have been installed and the evaluation was made on frequency for each question. Each question was evaluated under a different frequency table. As a result; The idea is not adequate to the level of some of the schools are expected to increase in spite of all the possibilities of training activities through TQM was obtained. TQM schools benefiting from cultures existing in a cohesive manner to be restructured. TQM, to configure on the already existing educational institutions and the quality must continually renew their applications see it as a model that helps to continuous quality improvement.

**Keywords:** Total quality Management, education, quality

## GİRİŞ

Eğitimde kalite kavramının son yıllarda derinlemesine anlam değişikliğine uğradığını görmekteyiz. Günlük dilde eğitimde kalite, eğitim kurumları arasında, fakültelerin stratejileri, yüksekokulların beklentileri, eğitim ortamında rekabet yaratarak kaliteyi artırmayı amaçlanmaktadır. Kalite anlatılırken standartlardan, normlardan, kalite girişiminden, kalite güvencesinden de bahsedilmektedir. 21. yüzyılda küreselleşme ve kurumsal kalitenin bir zorunluluk haline geldiği görülmektedir. “Kalite nedir?” sorusuna yanıt verilecekse kalitenin içerdiği unsurlarda göz önünde bulundurulmalıdır. Kalite standardı yakalamaktır, uzmanlarca tanımlanan süreci izlemek ve süreci kontrol emektir. Bahsedilen ürünü ya da hizmeti değerlendirmektedir(Murgatroyd ve Morgan, 2002: 2). Eğitimciler, öğrenciler, veliler ve karar vericiler kaliteli üniversitenin oluşturulması aşamasında kalitenin tanımını yapmaya başlamışlardır. Eğitimde kalite kurumun amaçlara ulaşması için etkililiktir, kalite üniversitenin amaçlarını ve misyonunu açıklamasıdır, karşılaştığı durum karşısında etkisini ve etkililiğini göstermesi olarak tanımlanmaktadır(Nightingale ve O’Neil, 1997:2). Bu tanımlara bakıldığında, kalite için daha çok ihtiyaçlardan bahsedilmektedir. Kalite için hizmet ya da ürünlerin kullanıma uygunluğu, sürekliliği, geçerliliği, dayanıklılığı ve güvenirliliğinin değerlendirilmesinden de bahsedildiği görülmektedir. Söz konusu kalite kavramı endüstri ve iş dünyasından geçmiş bir kavramdır. İşletmelere uygulandıktan sonra eğitime bir başka deyişle insana uygulanmaya çalışılmıştır. Fakat işletme kavramları eğitim dünyasında yabancı kalmıştır(SPU, 1997). Buna rağmen yükseköğretim kurumları uzun süredir kalite gerçeğinden kaçamamaktadır. Yükseköğretimde kaliteyi sisteme yerleştirmek amacıyla, kalitenin hedefleri belirlenmektedir. Müşteri (tüketici) kaliteli hizmetin ya da üretimin verilmesini istemektedir. Müşteri hizmetin ya da ürünün dayanıklı, sürekli, kullanışlı ve uygun olmasına dikkat etmektedir. Kurumların İSO Belgesi alması demek, hizmet ya da ürünü garantiye alması anlamına gelmemektedir. Hizmet ya da ürünün yapısını İSO 9000 ya da İSO 14000 sertifikaları tanımlamakta olup, İSO belgeleri sürecin ve hukukun garanti belgesi olarak kabul edilmekte iken; İSO normların zorunlu uygulanması anlamında kullanılmamaktadır. İSO normları küresel kalitede girişimleri belirlemekte, “siz bunu yapın” ya da “siz yaptığınızı gösterin” anlamına gelmektedir. Uluslararası eğitimde on yeni kavram üzerinde durulmaktadır.

Bunlar, öğrenmeyi yaratma ve düzenleme, öğrenmeyi yönetme, farkları kabul etme ve değerlendirme, öğrendiklerini uygulama, ekip çalışması yapma, okul yönetimine katılma, aileleri bilgilendirme, yeni teknolojiyi tanıtmaya, mesleki etik kuralları uygulama, sürekli eğitimi yönetmedir. Bu kavramların eğitime uygulanması, kurumda kaliteyi iyileştirme demektir(Unesco,2003:20-24). Küreselleşme sürecinde eğitimde akreditasyon kaçınılmaz olarak görülmektedir. Gerçekte kamu kurumlarındaki düzen kurumların görevlerine ve amaçlarına ulaşmaları için hizmetlerdeki kaliteyi garanti altına almayı ön plana çıkarmaktadır. Öğrencileri başarıya güdülemek, onların sıkı çalışmasını sağlamaktır. Sıkı çalışmanın ürünü mükemmelliktir. Başarısızlığı kabul etmek “yerli bilginin” azaltılmış ürünüdür(Steples, 1998). Bu çalışmada Toplam Kalite Yönetiminden yola çıkarak, eğitimde uygulaması yapılacaktır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### EĞİTİM NEDİR?

Eğitim; yeni kuşakların toplum yaşamında yerlerini almaları için gerekli bilgi, beceri ve anlayışları edinmelerine, kişiliklerini geliştirmelerine okullar, kurslar ve üniversiteler vasıtasıyla yardım edilmesidir. Eğitim, kişilerin doğumıyla başlayıp ölümüyle son bulan bir kavramdır. Eğitim birçok kavramı aynı anda içinde barındırdığından politik, sosyal, kültürel ve bireysel boyutları) tanımının yapılması zordur. Kişilerin toplumun standartlarını, inançlarını ve yaşama yollarını kazanmasında etkili olan süreçlerden biride eğitimidir. Bireyin bulunduğu toplumda değeri olan, yetenek, tutum ve diğer davranış biçimlerini geliştirdiği süreçlerin bütünüdür. İnsanların davranış biçimlerinde değişiklik yaratır. Genellikle öğretim, öğrenim gibi kavramlarla sıkça karıştırılabilmektedir. Eğitim kavramı iki grupta tartışılabilir: kurumsal ve toplumsal eğitim. İngilizce ve diğer Avrupa dillerinde education/educazione olarak isimlendirilir ve semantik açıdan Latince educare fiilinden gelir; inşa etme, ayağa kaldırma, dikme anlamındadır.

#### **a. Toplumsal Eğitim**

Bireyin, toplumun bir parçası olarak ailede başlamak üzere çevresindeki sosyal yapıdan aldığı eğitimidir. Geleneklere, dine, sınıfa vb. bağlı olan bu eğitim bireyin değer yargılarının yapısını oluşturur ve bir şekilde toplumun devamını sağlar. Daha sonraki yaşamında da beşeri ilişkileri veya kariyer anlamında da aldığı eğitim çok önemlidir.

Topluma yönelik eğitim faaliyetlerinin ortak noktası, okul dışı, bir başka ifadeyle örgün eğitimin dışında kalmasıdır. Dolayısıyla, sosyal pedagoji; mecburî eğitimini tamamlamış olan veya buna paralel olarak bazı sosyal sorunlu kişiler için, genelde kamu kurum ve kuruluşlarca düzenli, plânlı ve sistemli bir şekilde yürütülen yaygın eğitim faaliyetlerinin bütünüdür

#### **b. Kurumsal Eğitim**

Eğitimin okullaşmış halidir. Eğitimin profesyonel bir örgütlenme içinde bireye sağlanmasıdır.

## 1.1 Eğitimin Tarihsel Gelişimi

### 1.1.1 Avrupa’da Eğitimin Tarihsel Gelişimi

Avrupa eğitim anlayışının telinde Eski Yunan, Roma kültür ve eğitim anlayışının bulunduğu bilinmektedir. Antik çağda yunan eğitiminin ana karakteristiğini bireylerin jimnastik ve müzik vasıtası ile beden ve ruhun bir bütün olarak geliştirilmesi anlayışı oluşturmuştur. Bu dönemin en önemli temsilcilerinden birisi olan Sokrates (MÖ 470-399) öğrenmenin bir hatırlama, öğretmenin bir hatırlatma işi olduğunu savunmuş, hatırlatmanın yolu olarak da soru cevap yöntemini kullanmıştır. Bu dönemde eğitim hizmetlerinden sadece asilin asillerin çocukları yararlanmışlar, bu dönemin eğitim idealini; yasalara Tanrıya saygı, adalet, cesaret, temkinlilik, kendine hakim olma, kahramanlık ahlak ve ruh güzelliği anlayışı oluşturmuştur(Keskinkılıç, 2006).

Helenizm döneminde (M.Ö.323-31) ise filoloji, tabiat bilimleri, astronomi tıp ilimleri büyük bir gelişme göstermiş, kültürel hayatın gelişmesi ile okullarda verilen eğitimin önemi giderek artmış, eğitimde entelektüel bir anlayış benimsenmiştir. Bu dönemde gerek devlet eliyle gerekse de şehirler ve vakıflar yoluyla çok sayıda okul kurulmuştur(Keskinkılıç, 2006).

Hıristiyanlık ile birlikte Antik Yunan ve Roma kültür ve eğitim anlayış Hıristiyanlığın ilkelerine uygun düşecek bir tarzda değişikliğe uğramayı başlamıştır. Daha önceleri dünyevi bir varlık olarak görülen insan tipi anlayışından “Tanrının dünyadaki benzeri insan tipi” anlayışına doğru bir geçiş olmuş, yani insan teosantrik bir eğitim anlayışının merkezinde ele alınmaya başlanmıştır. Ayrıca Hıristiyanlık antik kültürde yer alan hürler ve köleler ayrımını reddetmiş, her insanın Tanrı önünde eşit olduğu anlayışını getirmiş erkeğin toplumda hakim güç olduğunu kabul etmeyerek kadınla erktik arasındaki statü farkını kaldırmıştır. Eğitimin amacı dindar insan yetiştirmek olarak belirlenmiştir. Ortaçağ döneminde de eğitim dini temelli yapısını sürdürmüş, antik kültür Hıristiyanlık süzgecinden geçirilmiş hali ile tanınmaya başlanmıştır. Manastır okullarında, şövalye okullarında, kilisenin nüfuzu etkin bir hale gelmiştir. Ortaçağ eğitiminde önemli sayılacak değişiklikler, İslam medeniyeti ile temasların başlaması ile ortaya çıkmış, İslam dünyasındaki Matematik, Astronomi, Coğrafya, Tıp, Tabii Bilimler vb. alanlardaki gelişmelerini yakından gören bilginlerin girişimleriyle üniversiteler kurulmaya başlamıştır. Üniversitelerin gelişmesi ile birlikte manastır



okulları gözden düşmeye başlanır, haçlı savaşları ile birlikte şövalye okulları daha ön plana çıkmış, kilisenin bu okullar üzerindeki etkisi XV. yüzyıldan itibaren zayıflamaya başlamıştır(Keskinkılıç, 2006).

Rönesans ve reform hareketi döneminde toplumun düşünce yapısında köklü değişiklikler meydana gelmiş bilim, teknik ve sanat alanında görülen yenilikler tabiat bilimleri ve felsefenin gelişmesinde etkili olmuş bu durumda skolastik düşüncenin ve felsefenin yıkılmaya başlamasında önemli rol oynamaya başlamıştır. Aydınlanma çağı olarak bilinen 18. yüzyıl eğitimcileri de eğitimi bir devlet görevi olarak kabul etmişler, eğitimin merkezine insanın kendisini koymuşlardır. İnsan aklını ön plana çıkararak “Kendi aklını kullanma cesaretine sahip ol” özdeyişini parola haline getirmişlerdir.

Aydınlanma döneminde insanın dünyadaki mutluluğuna, dini ahlak yerine dünyevi ahlak anlayışına önem vermişlerdir. Bu dönemin en önemli eğitimci ve düşünürlerinin başının Diderot (1713-1784), John Locke (1632-1704), Condillac (1715-1780), Jean Jacques Rousseau (1712-1778) gibi eğitimci ve düşünürler gelmiştir. Eğitimin bir kamu hizmeti olarak devlet görevi haline gelmesi ilk defa Fransız ihtilali ile birlikte ortaya çıkmıştır. İhtilalin temel düşünceleri olan hürriyet, eşitlik, kardeşlik gibi ilkelerin eğitim vasıtası ile insanlara kazandırabileceğinin üzerinde durulmuş, bu amaçla mecburi ve genel bir ilköğretimin zorunluluğu savunularak 1791 yılında Fransız Anayasası'na eğitimin devlet tarafından yerine getirilmesi gereken görevlerden birisi olduğuna dair hüküm konularak herkese mecburi, genel ve parasız ilköğretimin verilmesi gereği belirtilmiştir Anayasanın bu hükmü Fransa'da hemen uygulamaya konulamamış, ancak 21 Mart 1882 tarihli bir kanunla Fransa'da mecburi hem de laik öğretimin gerçekleşmesi sağlanmıştır. Diğer batı ülkelerinde ise eğitimin bir kamu hizmeti niteliğinde devlet görevi olarak kabul edilmesi 19. yüzyılın sonları ile 20. yüzyılın başlarında gerçekleşmiştir(Keskinkılıç, 2006).

## **1.1.2 Türklerde Eğitimin Tarihsel Gelişimi**

### **1.1.2.1 İslamiyet Öncesi Dönemde Eğitim Faaliyeti**

İlk Türk toplumu ve devleti olan Hunlar, Göktürkler ve Uygurlarda eğitim biçimini yaşam şartları belirlemiştir. Göçebe ve savaşçı olan Hunlarda (M.Ö. 220 – M. S. 455) savaş ve yöneticilik eğitimi söz konusudur. Yetiştirilmek istenen insan tipi cesur, kahraman ve bilge anlamına gelen “alp” insandır. Eğitimde, “töre” önemlidir. Töre

belirleyen gelenek ve dinlerin eğitim üzerinde etkisi vardır. Hunlarda ve eski Türklerde “Şaman”lar yaygın eğitimci olarak görülebilir. Çocukların ve gençlerin eğitiminden aile sorumludur(Uygun, 2010).

Göktürklerde (552-745) eğitim, Hunlarınkine benzer ve töreye bağlıdır. Ancak Göktürklerde yazı ve okur-yazarlık oranı gelişmiştir. Çünkü Göktürklerin zamanımıza dek miras olarak bıraktığı “Orhun Yazıtları” bunun kanıtıdır. Orhun, taşlar üzerine yazılı 732’de dikili Gültegin, 735’te dikili Bilge Kağan ve yine o yıllarda dikili Tonyukuk belgeleridir(TİKA, 2000).

Uygurlarda (745 – 840) eğitim, Göktürklerden biraz farklıdır. Sebebi ise Uygurlar’ın yerleşik düzene (hayata) geçerek Maniheizm dinini kabul etmiş olmasındandır. Savaşçı özelliklerini yitiren bu toplumda 14 harfli Soğd alfabesi kullanılmış ve okuma yazma yaygınlık kazanarak bürokrat, kâtip, danışman gibi mesleki faaliyetler meydana çıkmıştır. 1937’de 2. Türk Tarih Kongresinde matbaanın ilk defa Çinliler tarafından değil, Uygurlar tarafından bulunduğunu İstanbul Üniversitesi Arkeoloji Profesörü Bossert güçlü bir iddiada bulunmuştur(Akyüz, 2006).

Ayrıca Kan-Su bölgesinde bulunan Tun-Huang’da bir mağarada bazı Uygur kitaplarının ve matbaa harflerinin bulunması güçlü bir delil niteliğindedir. Matbaa, Osmanlılar döneminde azınlıklar tarafından Yahudilerde 1492’de, Ermeniler’de 1567’de, Rumlarda 1627’de kullanılmasına rağmen, Türklerde, Macar asıllı İbrahim Müteferrika’nın gayretleri ile ilk defa 1727’de kurulmuş ve kullanılmaya başlanmıştır(Akyüz, 2006).

Uygurlar (745-840), zamanında yerleşik hayat önem kazanmaya başlamış ve yabancı kültürlerle açık kalarak Maniheizm dinini benimsemişler, 14 harf esasına dayalı bir alfabe kullanmışlardır. Et ve süt yenilmesine izin vermeyen sadece sebze yenilmesini isteyen bu din zamanla Uygurları gevşetip savaşçılık özelliklerinin yok olmasına neden olmuştur. Uygurlar döneminde okur-yazarlık oranı çok artmış, toplumun bilgi düzeyi yükselmiştir(Uygun,2010).

### **1.1.2.2 İslamiyet Sonrası Dönemde Eğitim**

Karahanlılar döneminde hükümdarların bilime ve bilim adamına önem vermeleri neticesinde eğitim seviyesi çok yüksek bir düzeye ulaşmış bir bilim ve kültür hayatı gelişmeye başlamıştır(Keskinkılıç, 2006).

Farabi (870-950)'ye göre felsefe ve çeşitli bilimlerdeki bilgisinin ve görüşlerinin derinliği nedeni ile Türk milletinin yetiştirdiği ve insanlığın kendisi ile övüdüğü nadir dehalardan biridir. İbn-i Sina'nın Türk ve Dünya eğitim tarihinde önemli bir yer tutması başlıca şu nedenlere dayanmaktadır(Akyüz,1982,a).

1) Türk bilimine katkıları ve tıp öğretiminin konularını tespit etmesi nedeniyle,

2) Ahlak ve fazilet eğitimine ilişkin görüşleri nedeniyle,

3) Hükümdarın siyasal eğitimine ilişkin görüşleri nedeniyle,

4) Bilime verdiği büyük önem nedeniyle,

5) Beden eğitimi konusundaki görüşleri nedeni ile,

6) Çocuğun bakımı, sağlığı, eğitim ve öğretimi ile ilgili görüşleri nedeni ile(Akyüz,1982,b).

Selçuklular döneminde başta Tuğrul Bey, Alpaslan Bey, Melikşah, Nizamülmülk gibi ileri gelen devlet adamları eğitim, bilim ve sanatın gelişmesinde büyük çaba göstermişlerdir. Ahilik ilk olarak Selçuklular döneminde ortaya çıkan ve Osmanlılarda da etkin olan yaygın bir eğitim kurumudur(Keskinkılıç, 2006).

#### **1.1.2.2.1 Osmanlılarda Eğitim**

Osmanlı Devleti'nde (1299 – 1922) eğitim, kendisinden önceki Müslüman Türk Devletlerindeki benzer bir gelişme göstermiştir. Geleneksel Osmanlı eğitim sistemindeki okullar, sıbyan mektepleri, medreseler, Enderun mektebi ve tekke, zaviye gibi bazı örgün ve yaygın eğitim kurumlarıdır. Okulların yapılışı ve programları, genelde dini niteliktedir(Uygun,2010). Medreseler, Osmanlı eğitim sistemi içinde "külliye" şeklinde gelişen en yaygın ve en saygın eğitim kurumlarıdır(İhsanoğlu, 2004). "Külliye", cami ve çevresinde medrese, mektep, kütüphane, hamam gibi sosyal tesislerin bulunduğu binalar topluluğudur. İmparatorluğun gücüne paralel devlet desteğinde vakıf sistemine dayalı büyük medreseler kurulmuştur. En prestijli medreseler, devlete başkentlik etmiş kentlerde dönemin Padişahının hâmilliğinde hizmet veren medreselerdir. Prestij medreseleri, üniversite düzeyinde eğitim veren üst düzeydeki eğitim kurumlarıdır. İlk Osmanlı medresesi, 1330'da Orhan Bey zamanında İznik'te yaptırılmıştır. Bursa'da II. Mehmet'in yaptırdığı "Yeşil Medrese", Edirne'de II. Murat'ın yaptırdığı "Darülhadis" ve "Üç Şerefeli Medrese", Fatih Sultan Mehmet'in

İstanbul'da yaptırdığı "Fatih Külliyesi", Kanunî Sultan Süleyman'ın yaptırdığı "Süleymaniye Külliyesi" üniversite niteliğinde "prestij" medreselerdir(Uygun,2010).

Medreseler, Osmanlı yükselme döneminde saygın ve etkili kurumlardır. Çünkü buralarda hem dünyevi hem de manevi bilimler bir arada okutuluyordu. Vakıf sistemine dayalı bu okullar, verdikleri eğitimin niteliğine göre ilk, orta, yüksek veya prestij medreseleri şeklinde sınıflanıyordu. Medreselerin belirli bir eğitim süresi yoktu. Her düzeydeki medresenin belirli bir programı vardı. Öğrenci ilgi ve yeteneği ölçüsünde medreseye devam ederek belli bir sürede programı tamamlardı(Uygun,2010).

Enderunlar Osmanlıların gücünü korumak maksadıyla kalifiye insanlar eğitmek için kurulan eğitim öğretim merkezidir. Enderun mektebi kurulana kadar, ona benzer başka bir eğitim kurumu yoktu. Selçuklular' da ve Avrupa'da hanedan mensuplarının özel bir eğitimi mevcut ise de Enderun bunlardan tamamen farklıdır. Enderun mektebi II. Murad zamanında kurulmuş, Fatih zamanında ise asıl hüviyetine bürünmüş, devletin korunması için gerekli idari ve mülki kadronun eğitimine yönelmiştir. Esas maksat, askeri temellere dayalı Osmanlı'ya yönetici kadroları yetiştirmektir(Ürekli, 2002).

#### **1.1.2.2 Tanzimat Döneminde Eğitim (1839-1877)**

Tanzimat dönemi, Sultan Abdülmecid zamanında, sadrazam Mustafa Reşit Paşa'nın ısrarlı mücadeleleri sonucunda hazırlanıp ve gene kendisi tarafından 3 Kasım 1839 günü okunan "Tanzimat Fermanı (Gülhane Hatt-ı Hümayûnu)" ile başlayıp, I. Meşrutiyet'in ilânına (1876) kadar süren dönemi kapsamaktadır.

Tanzimat, Batı medeniyetlerin eğitim, ilim, sosyal ve teknik konulardaki gelişmişliğine karşı, Osmanlı'nın tepeden tırnağa kendisini değiştirmesi, bir nevi tüm alanlarda bir yenilemeye gidilmesi gayreti olarak ifade edilebilir. Bu dönemde, aydın kesimi Osmanlı devletinin derlenip toparlanması, Batıdaki gelişmelere ayak uydurabilmesi için çeşitli fikirler ortaya attı. Tanzimat, Osmanlı'da ilk düşünce alanında kapsamlı yenilik getirmekteydi. Fermanın hazırlanmasında Avrupa da yaygın olan hukuk devlet anlayışına ait fikirlerden büyük ölçüde faydalanılmıştır(Taşkın, 2008).

Modern anlamda ilk merkezî ve taşra eğitim örgütü bu dönemde kurulmuş ve günümüze kadar esasını muhafaza etmiştir. Temmuz 1879'da Bakanlık (Nezaret) merkez örgütü, öğretime göre daireler halinde yeniden düzenlenmiştir: Mekâtib-i Rüşdiye, Mekâtib-i Sıbyaniye, Mekâtib-i Âliye, Telif ve Tercüme ile Matbaalar. 1882'de Telif ve Tercüme

Dairesinin yerine Encümen-i Teftiş ve Muayene geçmiş ve bu, bir sansür organı olarak çalışmış ve yayın işlerine de bakmıştır(Akyüz, 2006). Cumhuriyet döneminde, 1926'da oluşturulan Talim ve Terbiye Dairesi'nin ve bugünkü (1983-2000'li yıllar) adıyla bilinen Tâlim ve Terbiye Kurulu Başkanlığının temelleri 1882'ye kadar götürülebilir(Uygun, 2008).

#### **1.1.2.2.3 Mutlakiyet ve Meşrutiyet Döneminde Eğitim (1878-1918)**

Osmanlı Devletinin ilk anayasası olan Kanuni Esasi'ye eğitimle ilgili önemli maddeler girmiştir. 1876 tarihli Kanun-i Esasi'nin üç maddesi eğitimle ilgilidir. Bunlardan ilk ikisi özel öğretime, üçüncüsü ilköğretim zorunluluğuna ilişkindir(Uygun, 2008).

#### **1.1.2.2.4 Cumhuriyet Döneminde Eğitim**

##### **1.1.2.2.4.1 Atatürk Döneminde Eğitim**

Eğitim Cumhuriyet döneminde, Atatürk'ün inkılâpları, düşünceleri ve onun nitelikleri istikametinde gelişerek bu günkü halini almıştır. Kurtuluş Savaşı zamanında Osmanlı'da çökmüş ve amaçsız eğitim politikasına yeni bir yön verilerek Milli Eğitimin temelleri atılmaya başlamıştır. Milli Eğitimi doğru kavrayabilmek için Atatürk'ün eğitimle ilgili düşüncelerine ve inkılaplarını iyi kavramak gerekmektedir. Türkiye Cumhuriyetinin Millî Eğitimi, Cumhuriyetimizin kurucusu, M. Kemal Atatürk'ün görüş ve inkılapları doğrultusunda 1973 tarih ve 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu Temel İlkeleri çerçevesinde bütünsel bir tanıma kavuşmuştur. Bu ilkeler içerisinde Lâikliğin ayrı bir yeri olmakla birlikte her bir ilke birbirini tamamlar niteliktedir(Uygun,2010).

1923-1938 Atatürk döneminde eğitim sistemimizde nitelik yönünden görülen önemli gelişme ve düzenlemeler bugünkü eğitim sistemimizin temelini ve ana çatısını oluşturmuştur. Reformcu ve atılımcı özelliklere sahip Atatürk, millî eğitim seferberliğinde de aynı özelliğini göstermiş ve 15 yıl içinde Türk eğitimine nitelik yönünden de yeni bir biçim vermiştir(Karagözoğlu,1985).

## **1.2 Kalite Nedir?**

Dünya artık globalleştiğinden günümüze baktığımızda üretilen bir ürünün tüketiciye ulaştırılması ve rekabet koşullarında kendisine pazar bulabilmesi malın kalitesi ile

güvenilirliğine bağlı olduğunu görmekteyiz. Çünkü teknik ve bilimsel gelişmeler, dünyada, endüstriyel gelişmişliğin faaliyetini hızlandırmış, endüstri mamullerinin kullanımında güvenilirlik ve kaliteye büyük bir önem kazandırılmıştır(Mahiroğlu, 1983).

Kalitenin bilim adamları tarafından çeşitli tanımları yapılmıştır. Bunlardan Juran, kaliteyi kullanıma uygunluk olarak tanımlarken(Juran, 1988) Crosby kaliteyi ihtiyaçlara itaat etmek olarak tanımlamıştır(Crosby, 1979). Feigenbaum ise kaliteyi müşterilerin ihtiyaçlarına ve şartlarına uygunluk olarak tanımlamaktadır(Feigenbaum, 1961). Bu şartlar üretilen malın satış fiyatı ve gerçek kullanım derecesidir. Kalite geliştirme ve Kalite iyi öğretildiği ve uygulandığı zaman örgüt firmanın dıştaki itibarına ve ekonomik gelişmişliğine manidar bir fayda sağlayacaktır. Kalite tek başına yüksek kalite anlamına gelmemektedir. Kalite tüketicinin istediği ürün ya da üreticinin sağlayabileceği bir standarda uygunluktur. Kalite özelliklerinin tanımlanmasında imalatçı ya da tüketici işbirliği sağlamalıdır. Yönetim bilimi ve Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarında kalite, mal ya da hizmet sunulan kişilerin (müşteriler) beklentilerini karşılama düzeyidir(Yamak,1998). Şartnameye, standartlara uygunluk giderek kullanıma uygunluk biçiminde tanımlanmaktadır. Buradaki kalite kavramı halkın algıladığı kalite kavramından farklıdır. “En güzel, en iyi, en doğru” biçiminde anlatılan kalite iktisat bilimi ve işletmecilik bakımından müşterilere en güzel, en iyi ve en doğru hizmet ya da malı sunmaya dönüştüğünü görmekteyiz. Kaliteye farklı fonksiyonlar yüklenebilir. Kalite ile ilgili görüş ve düşünceler,

a. Psikolojik algılama,

b. Süreç odaklı,

c. Ürün ve hizmet odaklı görüşler olarak üç grupta toplayabiliriz.

Psikolojik algılama; kullanıcının değer ve algılarına göre değişebileceğini, kalitenin bir “üstünlük” olduğunu savunmaktadır(James, 1996). Süreç odaklı; üretim sürecindeki çalışmaların çalışanların ve kurumun ihtiyaçlarını karşılması olarak tanımlanmaktadır. Ürün odaklı ise; çıktılarının müşteri istem ve gereksinimlerini karşılama seviyesi kalite ölçütü olduğunu savunmaktadır. Özetle kalitenin tanım ve boyutlarına ilişkin farklı

tanım ve betimlemeler yapılmaktadır. Çağdaş yönetimde kalite kavramı, sadece ürüne yoğunlaşmayıp, tüm üretim sürecinde verimli, güvenilir ve etkili çalıştırmayı amaç edinen çalışmalardır(Pamela ve Goodman, 1998). Günlük hayatta kalite, algılamadan performansa geniş bir alan gösterir. Kalite kavramının boyutu sahip olunan nitelikler, güven, performans, standartlara uygunluk, dayanıklılık, düzenlilik, bakım ve onarımda servis güvencesi, algılanma ve estetik şeklinde söylenebilir(Bartol ve Martin,1998) .

### **1.2.1 Kalitenin Tarihsel Gelişim Boyutu**

Kaliteye ait bilgiler M.Ö. 2150 yılına dayanmaktadır. Hammurabi Kanunları'nın 229. maddesinde şu hükme yer verilmiştir. "Eğer bir inşaat ustası bir adam için ev inşa eder ve yapılan ev yeterince sağlam olmaz, ev sahibinin üstüne yıkılarak ölmesine sebep olursa, o inşaat ustasının başı kesilir".

Fenike medeniyetinde de etkili yaptırımların bulunmaktadır. Fenike medeniyetinde denetçilere, kalite standartlarına bir uygunsuzluk görüldüğünde bunun tekrar yapılmasını önlemek amacıyla kusurlu malı üretenin eli kesilmiştir. Bu tür cezalar çok ilkel görünse de, kalite olgusunu açık bir şekilde anlatmaktadır. Kalitenin bir sistem olarak değerlendirilmesi ve önceden kararlaştırılmış olan ilkelere dayandırılması ilk ABD'de ortaya çıkmış, sonrasında Japonya ve Avrupa'daki gelişmelerle tepeye ulaşarak, yönetim bilimi içindeki yerini aldığı görülmektedir. Kaliteye ilgi Türkiye'de serbest ekonomiye geçilmesi ile artmıştır. Büyük sanayi firmalarının yabancı firmalarla düzenlediği ortaklıkları, Türkiye'de kaliteli üretimin ortak üretimle üretilen yabancı ürünleri tanıdıkça, yerli ürünlerde de aynı kalitede özellikleri istemişlerdir. Bu alanlardaki gelişmeler sanayi sektöründe, insan kaynakları ve eğitime daha fazla önem verilmesine ve bu alanlarda uzun vadeli yatırımlar yapmalarına sebep olacaktır. Kalite Derneği (KALDER) 1990 yılında ülkemizin önde gelen kuruluşları tarafından kuruldu.

Gümrük Birliği'ne giriş süreçlerinin başlamasıyla birlikte KALDER ve birçok Eğitim Danışmanlık şirketleri icra ettiği seminerlerde küçük, orta ve büyük ölçekli sanayi kuruluşlarını kalite konusunda bilgilendirmiştir. Kalite sistem belgelenmelerinin önemi artmış, kalite sistemi kurma ve var olan kalite sistemlerini geliştirme yolunda şirketler adımlar atmışlar. Ulusal Kalite Kongresi ilk defa 1992-1993 yılında toplanmıştır.

Tarihsel yönden Yönetim biliminin gelişimine baktığımızda;

- 1) Geleneksel (Klasik) Yapıya ağırlık veren yaklaşımlar (1887-1927),

2) Davranışçı (Neo-Klasik) İnsana ağırlık veren yaklaşımlar (1909-1945)

3) Sistem yaklaşımları Örgütü bir sistem olarak ele alan (1946'dan günümüze kadar) gelişmeleri görülmektedir.

Diğer bir yaklaşım da, 1930'lu yıllarda başlayıp, 1970'li yıllarda dikkatleri çeken ve 1990'lı yıllarda birçok ülkede kabul gören Toplam Kalite Yönetimi Anlayışıdır.

Batı'da sanayi devriminden sonra "Taylorizm" modeli geliştirilmiştir. Bu modelde önemli olan üretimin fazlalığı idi. Kalite ise göz önüne alınmıyordu. Modelin özünde, işlerin temel parçalara bölünmesi, basitleştirilmesi ve çalışanların bu parçalara göre uzmanlaşmalarını yatmaktaydı. Bu sistem bireyi ikinci plana atmış ve çalışanların iş süreçlerine müdahalelerini, katkılarını ve yaratıcılıklarını belirtme imkanlarını ortadan kaldırmıştır. Taylor'un 1911'de yayınladığı "Bilimsel Yönetim İlkeleri" şunlardır;

- İş görenler ile yöneticiler örgütsel işlevlerin yerine getirilmesinde gelişmiş güzel bir çalışma değil, bilimsel ilkelere uygun çalışmalıdırlar.
- Örgütsel faaliyetler rastgele ve başıbozuk şekilde değil, fakat birbiriyle tutarlı ve uyumlu bir şekilde icra edilmelidir.
- Örgütsel amaçlara ulaşma çabalarında bireysel çalışmaktansa, karşılıklı olarak işbirliği ve yardımlaşma içinde faaliyet yürütmelidirler.
- Örgütler ve onların yönetim kadroları az verimliliği kabullenmek yerine, en yüksek verimliliği elde etmeye çalışmalıdırlar.
- Bütün örgüt üyeleri mümkün olabilecek en yüksek verimlilik seviyesine ulaşabilmek için iş başında devamlı eğitime tabi tutulmalıdırlar.
- Bu ilkeler, genel olarak yönetime olduğu kadar, günlük faaliyetlerin yürütülmesine de önemli ölçüde ışık tutmuşlardır. Bu ilkelerin işe, dolayısıyla organizasyona aktarılmasının aşağıdaki aşamalarda gerçekleştirilebileceği kabul edilmektedir:
  - Bütün işler kendisini meydana getiren alt görevlere bölünmelidir.
  - İş görenlerin faaliyetleri tespit edilirken sadece tecrübe ve sezgi değil bilimsel yöntemlerden de faydalanılmalıdır. Her hareket ve davranış mümkün mertebe yeterli seviyeye getirilmelidir.
  - Daha sonra, standartlaştırılmış işleri yapabilecek kişiler seçilmeli, başka bir söyleyişle her işin özelliğine ve yeteneğine sahip kişiler seçilmelidir.



- Kabiliyetleri itibariyle bilimsel olarak seçilen şahıslar eğitime ve öğretime tabi tutularak işi kabul edilebilir tarzda yapacak hale getirilmelidirler.
- Uzmanlaşma belirli bir işin her alan ve parçasında olmalıdır.
- İşletmedeki bütün işler planlanıp, programlanmalıdır. Her faaliyet gün yerde, uygun zamanda ve uygun koşullarda gerçekleştirilmelidir.
- Teşvik edici ücret sistemleri geliştirilmelidir. Bir yandan farklı işler için farklı ücret uygulaması yapılırken, diğer taraftan da belirlenen standartları aşan iş görenlere belirli bir ikramiye veya pirim ödenmelidir.

II. Dünya savaşından sonra fikirleri Amerika'da fazla itibar görmeyen Dr. William Edward Deming ve J. M. Juran gibi bilim adamları savaştan sonra yıkılmış Japonya'ya Japonların daveti üzerine; "Toplam Kalite" hakkında seminerler vermişlerdir. Daha sonra Japon İşhikawa, bunu daha da geliştirip "İnsan unsurunu ön plana çıkarmış ve çalışmalar "Toplam Kalite Yönetimi"nin temellerini oluşturmuştur. Bu gün Amerika'da şirketlerin %65'i, Avrupa'da ise %75'i Toplam Kalite Yönetimi anlayışını uygulamaya koymuşlardır. Yani Japonlar derslerine öyle iyi çalışmışlar ki hocalarına ders verir hale gelmişler ve bugün sanayi devi olmuşlardır. Toplam Kalite Yönetimi (TKY), insan ve örgüte yönelik kötümser ön yargılarla ve otokratik yönetim anlayışına tepki olarak gelişmiş bir demokratik yaklaşımdır. TKY 1990'lı yılların başında ortaya çıkmış olmakla birlikte, kökleri 1930'lı yıllara kadar uzanmaktadır.

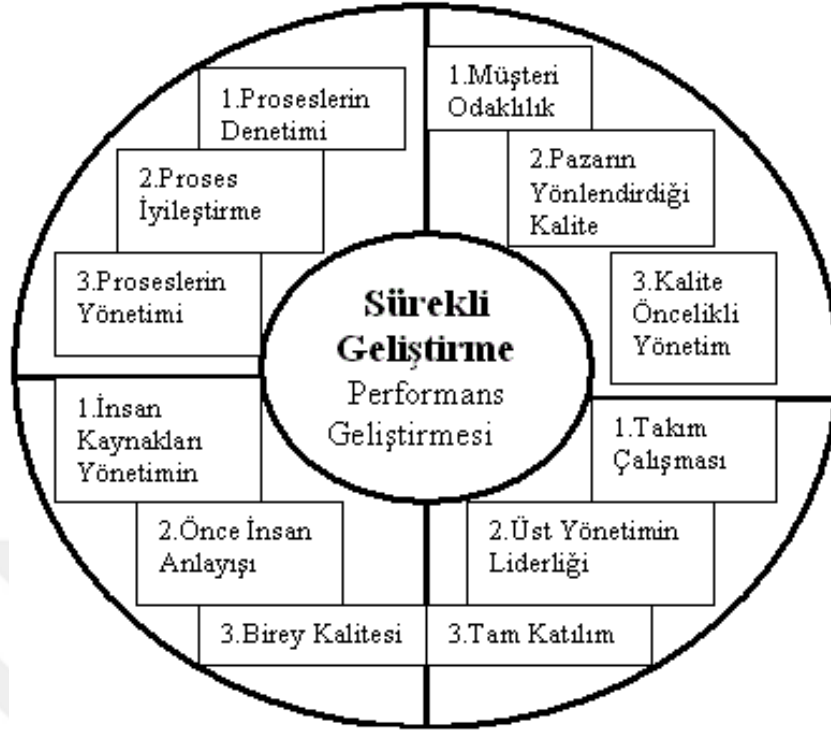
### **1.3. Toplam Kalite Yönetimi Anlayışına Bakış (1970'li Yıllardan Günümüze)**

Dünyada 1970'li yıllarda başlayan köklü teknolojik değişim, etkisini sadece iş hayatında değil, siyasal yaşam ve kamu yönetiminde kendisini göstermiştir. 1970'li yıllarda satabildiğini üreten firmalar ayakta durabilmişken, ne üretirsem onu satarım diyen firmalar pek kalmamıştır. Müşterinin istediği arzu ettiği mal ve/veya hizmeti üretmek aynı zamanda satabildiğini üretmektir. Farklı bir anlatımla bakılırsa sadece kaliteyi üreten piyasada kalacaktır. Beklenen kalitenin üretilmesinde insan unsuru temel nokta kabul etmiştir. Fakat 1970'lerin ortalarından sonra, klasik pazarlar doygunluk sinyalleri vermiş, buda çeşitlenmiş ürünlere olan rağbet atmış, standart ürünlere olan rağbet ise azalmıştır. O tarihlere kadar dünya piyasasını kontrollerinde tutan batılı ekonomiler 1980'lerle birlikte çeşitli alanlarda, pek ismi duyulmayan ülkelerin ciddi rekabetiyle karşı karşıya kalmıştır. Bu süreçte mesela Japonlar, ABD'li uzmanların yol

gösterici olması ve klasik Taylorist anlayışına karşı merkeze “insan” faktörünü koymuşlardır. Bu yöntemle pazardaki yeni talebe daha çok yanıt verebiliyorlardı. Piyasadaki yeni istek, standartlaşmış ürünlere değil de çeşitliliği fazla olanlara yöneltmiştir. Rekabetteki liderlik ise, kalite ile ucuzluğun bir arada olmasıyla sağlanmıştır. Bu yaklaşımlarla iş örgütlenmeleri hem teknoloji hem de yeni pazar koşullarını bir arada tutan verimliliğe yönelmişlerdir. Verimlilik, iş görenlerin birden çok faaliyet alanında üstlenme becerisinin seferber olmasında aranıyor, kopuk iş düzeninden uzaklaşıyor; Örgüt kültürünü benimseme, dayanışma, ekip kurularak çalışma, sürekli gelişim ve müşteriye göre üretime faaliyetine geçiliyordu. Bu da “sürekli gelişme” ile aynıdır. Zira firmalar için sürekli gelişim, değişim zorunlu olacaktır. Sürekli gelişme insan odaklılığı meydana getirmektedir. İnsan odaklılığın iki faaliyetinden birini, müşteriler, diğerini ise çalışanlar oluşturmaktadırlar. Bir sistem; kurallar ve donanım ve insandan oluşmaktadır. Bu da insanın doğru yerde çalıştırılmasını amaçlamaktadır. Bir firmanın performansının artmasında en önemli unsur insan faktörüdür. Bir firmanın sürekliliği, kaliteli üretim ve rekabet; iyi eğitim verilmiş, firmayı özümsemiş, katılımcı, yaratıcı ve sürekli bir işgücünü gerektirmiştir. Müşteri umutları ile insan kabiliyetlerinin kesişme noktasının başında kalite kavramı vardır. Sürekli gelişme bir anlamda “toplam kalite” anlayışıdır. Bu anlayışın temelinde örgüt elemanları vardır. Bu bağlamda çalışanlar ile yönetim arasında dayanışma geliştirilmelidir. Firmalar yer edinmek istiyorlarsa firma yöneticileri elemanları kazanmak mecburiyetindedir. Burada bir kuruluşun, bir örgütün rekabetini artırmak için önerilen şey kurumsal, örgüt kültürüne yönelik bir yeniliktir. Diğer bir deyişle, yönetim anlayışı müşteri gözüyle örgüte ve dünyaya birlikte bakmaktır. Günümüz yönetiminin özelliği uzun ilişkilerin oluşmasını sağlamak, bireysel çıkarlar yerine, işbirliğini esas alan kolektif sorumluluk bağlarını güçlendirmektir. Kısaca, kısa süreli değişmek için değil; çalışan memnuniyetine ve vatandaşa dayalı, sürekli kendi yenileyen Bütünsel Kalite Yönetimi ya da Toplam Kalite Yönetimi anlayışına geçmesidir.

#### **1.4. Toplam Kalite Yönetimi'nin Amacı ve Felsefesi**

Kalite, günümüzdeki tanımı ve üst yönetimlerin etkisini göz önüne alarak sade ama etkin bir model olarak toplam kalite yönetiminin felsefesi ve prensipleri aşağıdaki gibi şekillendirilebilir.



Şekil 1: sürekli geliştirme performans geliştirme

Rekabetçi bir yapıya sahip toplam kalite yönetiminin modelde belirtilen ana öğeleri ve ilkeleri aynı zamanda şirketin kurumsal kültürünü oluşturan ilke ve değerlerdir. Dünyada olduğu gibi ülkemizde de önemine rağmen ihmal edilen bir konu da toplam kalite yönetimi anlayışına göre şirket kültürü yaratılmasıdır.

## 1.5. Toplam Kalite Yönetiminde Kalite

### 1.5.1. Kalite Kavramı

Kalite kelimesi son yıllarda slogan hâline gelmiştir. Toplumun dinamik yapısı sayesinde bu tanım sürekli değişmektedir. Kalitenin tanımları, onu tanımlayan insan sayısına eşittir. Günümüzde en çok kullanılan tanım kaliteyi, "isteklere uygunluk (geliştirilebilecek her şey)" olarak belirlemiştir. Kaliteyi ölçmek iki boyuttadır. Bunlar;

- Müşterinin memnuniyeti,
- Üretimde hata yapmamak veya hatasızlık

Olaylara müşteri memnuniyeti gözüyle bakıldığında yüksek kalite satış miktarını artırır fakat bu sırada maliyetlerde de artış görülür. Üretimde hata yapmamak yeniden işleyerek, hurda harcamalarını düşürmektir. İstatistiki kalite kontrol yöntemleri, her

türlü testin maliyetini azaltmakta, kapasite kullanımını ve verimliliği arttırmaktadır. Firmalar, kalite ile ilgili çalışmalar yaparken, kalitenin tüm alanlarını değerlendirmek zorundadır. Herhangi bir ürünün kalitesini meydana getiren ve ürünün kalitesini birebir etki eden faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler:

- Proje ve tasarım
- Teknik ve mühendislik hesap
- Hammadde
- İmalat
- İşçilik
- Kontrol
- Ambalaj
- Depolama ve sevkiyat
- Kullanım kalitesidir.
- Kalite, şu üç unsurun etkileşimi ile ölçülmelidir:
  - Ürünün kalitesi
  - Kullanıcı, ürün kullanışı, yerleştirilmesi, dikkat etme miktarı ve ondan ne arzulandığı
  - Kullanma talimatları, tamirler için sağlanacak servis, müşterinin ve tamircinin eğitimi, parçaların temin edilebilirliği.

### **1.5.2. Yönetim (Management)**

Yönetim, bir grup kişiyi belirlenmiş hedeflere doğru yönlendirmek, aralarında işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının tamamıdır. Yönetim süreçtir ve insan odaklıdır.

Yöneticileri anlayış değişikliğine zorlayan güç unsurlarını belli başlı üç başlık altında toplayabiliriz:

- Dinamik pazarlar ve değişim
- Rekabet

- Kalite ve müşteri

Bu üç unsur kısaca toplam kalite yönetimi olarak ifade edilen bir anlayışın ortaya çıkmasındaki en önemli etkenlerdir.

### **1.5.3 Yönetim ve Karar Verme**

Yönetici, her işte hayat veren unsurdur. Yöneticilik olmadan üretim kaynaklar yalnızca kaynak kalır ve asla üretime dönüşmez. Resmi yetkileri bulunmadığı hâlde bir grup insanı peşinden sürükleyebilen liderler olacağı gibi geniş yetkileri olduğu hâlde grubu etkileyemeyen yöneticilerde vardır. Yönetici ile lideri ayıran farklar insanları ve grubu etkilerken kullandıkları yeteneklerin farklı olmasından kaynaklanır. Yönetici kanuni gücü kullanırken, lider kendi kişisel yeteneklerinden kaynaklanan kabiliyetini kullanır.

#### **1.5.3.1. Yöneticilerde Bulunması Gereken Nitelikler ve Yöneticilik Yetenekleri**

Yöneticilerde bulunması gereken 10 nitelik:

- Organize etme becerisi
- Sorumluluk sahibi olma
- Davranışlarında tutarlı olma
- Risk alabilme
- Sorun çözme yeteneği
- Ekip çalışmasının oluşturulması
- Zamanı iyi kullanma
- Kendini geliştirme
- İkna yeteneği
- Hızlı karar alma

Vizyon, zekâ ve sosyal kişiliğin olması gibi özelliklerin daha az tercih edilirken örnek aile yaşantısına sahip olmak, dış görünüşün etkileyici olması ve hırslı olmak gibi vasıflar sonlarda yer almaktadır.

Amir-yöneticide bulunması gerekli yetenekler:

- İnsanları tanıma

- Tarafsız (Objektif) olma
- Kendine güvenme
- Yerinde ve zamanında kararlar alabilme
- İnisiyatif sahibi olma
- Sorumluluk duygularına sahip olma
- İradesi kuvvetli olma

Aşağıda belirtilen özellikleri taşıyanların yönetici olamayacağı ileri sürülmüştür.

Bunlar:

- Anlayışsız olmak
- Taraf tutmak
- Çabuk etkilenmek
- Kararsız olmak
- Sağduyusuz olmak

### **1.5.3.2 Yönetim Süreci Özellik ve Evreleri**

Yönetim süreci, başkaları yardımı ile belirlenen hedeflere ulaşma ve başkalarına iş gösterme faaliyetlerinin bütünüdür. Yönetim sürecinde yer alan bireyler yöneten, yönetilen (üst, ast gibi) çeşitli terimlerle ifade edilen bir sosyal farklılaşmaya uğrar. Yönetim sürecinin unsurları:

- Yönetim belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi ile ilgili bir süreci kapsar. İşletmenin kâr, kârlılık, verimlilik gibi amaçları gerçekleştirirken çalışan kişileri de dikkate alması gerekmektedir.

- Yönetim, bir grup sürecidir ve sosyal bir niteliğe sahiptir: yönetim sürecinde birden çok insanın varlığı söz konusudur. Tek kişinin amaçlarını gerçekleştirmek için giriştiği çabalar "ekonomik" nitelikte olup yönetsel niteliğe sahip değildir.

- Yönetim süreci beşeri bir niteliğe sahiptir. Yönetiminin grup süreci olması, grubu oluşturan bireyler sayesinde mümkündür. Başka bir deyişle grubu oluşturan insandır ve insanların birbirleriyle olan ilişkileridir.

- Yönetim bir iş birliği sürecidir. Birden fazla insanın bir araya gelerek bir grubu oluşturması çabalarını birleştirmesi, beraber çalışmayı, yardımlaşmayı ve amaca ulaşmayı kolaylaştırır. İş birliği içinde olan bireyler arasında bir iş bölümü ve onun getirdiği uzmanlaşma söz konusudur.

- Yönetim bir koordinasyon sürecidir. Belli amaçlar için işbirliği yapan insanların ilişkilerini, faaliyetleri etkin, verimli ve rasyonel olarak yerine getirmek üzere uyumlaştırmak gerekir.

- Yönetim bir emir-kumanda sürecidir. Bireylerin bir araya gelerek koordine biçimde hareket etmeleri her zaman mümkün değildir. Onları bu konuda davranmaya itmek için otorite (yetki) kullanılması gerekir.

Bu durum bireyler arasında emir komuta fonksiyonuna yol açarak basamaklar sırasını doğurur. Böylece psikososyal farklılaşma ortaya çıkar. Bu farklılaşmada bireyleri yönetenler ve yönetilenler diye iki ayrı sınıfa ayrılmasına yol açar.

Yönetim sürecini oluşturan fonksiyonlar

- Planlama
- Örgütlenme
- Koordinasyon
- Yönelme
- Denetim
- Yönetici eğitimi olarak sınıflandırılabilir.

Yönetim süreci üç evreden meydana gelmektedir. Bunlar:

- Hazırlık
- Uygulama
- Denetim

**Hazırlık evresi:** Hazırlık evresi planlama ve örgütlenme diye iki bölüme ayrılır. Planlamada hedeflere ulaştırılacak faaliyet şeklinin seçilmesi ve geliştirilmesi

gerekmektedir. Örgütlendirme ise hangi işlerin kimler aracılığıyla hangi araç gereçlerle belli bir düzen içinde yerine getirilmesi ile ilgilidir.

**Uygulama evresi:** Hazırlık evresinden sonra hedefleri gerçekleştirme yönünde grubu harekete geçirme ile ilgili evredir. Hedeflere ulaşma konusunda emirleri istenen biçimde ve zamanda verme ve gerekli gözlemlerde bulunma, amaçlardan sapmaları önleme, bu evrenin özünü oluşturur.

**Denetim evresi:** Bu evre gerek amaçların yapıldığı anda ve gerekse sonuçların elde edilmesinden sonra örgütte, planda ve emirlerde öngörülen ile gerçekleşen arasında bir değişme olup olmadığını araştırmadır.

### **1.6.Okullarda Kaliteli Eğitim Nasıl Verilebilir?**

Denetim kuramının görüşlerine göre, bütün hareketlerimiz ve davranışlarımız, içten güdülenerek ve her an genetiğimize işlenmiş temel ihtiyaçları karşılama yönelir. Bu ihtiyaçlar; güç, özgürlük, sevgi, yaşama ve eğlencedir. Bu ihtiyaçları hesapta tutmamak zaten zorlanılan eğitim öğretimi, imkânsız hale getirmektedir. Bunu fark eden öğretmenler öğrencilerden kendilerini ayrı görünseler bile, temelde birebir ihtiyaçlarının aynı olduğunu görecekle ve öğrencilerin, okul çalışmasıyla ihtiyaçlarını elde etmelerine olanak verecek bir yönetim icra edeceklerdir. Öğrenciler, kaliteli çalışmaların kendilerine faydalı olduğunu anladıkça öğretmenin ihtiyaçları da kendiliğinden karşılanacaktır. Ana mesajın öğrencilere düşük kalitelere dahi çalışmalar yapmanın kabul edilebilir olduğu fikrini aşılmasıdır. Yönetim şeklimiz, kişilerin gerçekleştirmeyi istemediği şeyde kaliteli olduğuna kabul etmedikleri sürece, yüksek kalitede bir iş için gereken emeği göstermeyeceklerini anlatmaktır.

Bu sebeple kaliteye ulaşmak için geleneksel yönetim (patronca yönetim) anlayışını liderce yönetim anlayışıyla değiştirmek gerekecektir. Geleneksel yönetim karmaşık olmamaktadır. Dört temel unsurdan meydana gelmektedir. Bunlar:

1. Yönetici, genelde elemanların (işçilerin) fikirlerini almadan, onların yapabileceği faaliyetleri ve standart kalıpları tespit ederler. Yöneticiler uzlaşmaya girmez; elemanlar yöneticinin belirlediği işe kendilerini uyarlamak zorunda kalırlar.

2. Yönetici, elemanlara işlerin nasıl yapılacağını göstermez sadece sözle söyler ve daha güzel nasıl yapılabileceğini elemana pek danışmaz.



3. Yöneticinin ve ya yöneticinin görevlendirdiklerinden biri, işe denetimde bulunur ya da işe değerler biçer.

4. Elemanlar direnç gösterdiğinde, Yönetici baskı uygular ya da ceza verir.

Bütünsel bakıldığında, patronca yönetimin, elemanlardan çok patronun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olduğu savunulabilir. Eğitim ise, geleneksel (patronca) yönetimin uygulamaya konulduğu az sayıda alanlardan bir tanesidir. Geleneklerden dolayı patronca yönetim bu ezici üstünlüğe sahiptir. Güçlünün güçsüzü eğemezliği altında bulundurmaya çalışması doğaldır bir görüştür. Öğrenciler, her zaman öğretmenlerinden daha genç yaşta ve daha az bilgiye sahiptir. Okullar hep patronca yönetildiğinden, birçok yönetici ve öğretmen, yaptığı faaliyetleri sorguya çekmez, hatta daha iyi bir yönetim anlayışının var olduğunu bile bilmezler. Bu sebeple, okullarda, öğretmen öğrenci diyalogu, kısa sürede karşıtlık esasına dönüşür ki, bu kalite açısından bir yıkım göstergesi oluşturacaktır. Çocuk, şiddet görür görmez, direnerek karşılık vermeyi öncelikli sıraya alır. Öğrenci ve öğretmen arasında bireysel güç kullanımı başlayarak eğitim bir köşeye bırakılır. Çocuk daha az öğrenecek daha fazla direnecek; öğretmen daha fazla şiddet baskı uygulayacak daha az öğretecektir.

Geleneksel yönetimin şiddetine karşılık, liderce yönetimin özü ise, ikna etmek ve sorunlara çözüm bulmaktır. Lider yönetici, tüm emeğini, çalış bireylerin kaliteli iş yapmanın kendi faydalarına olduğunu anlamalarını sağlayacak şekilde sistemi işletmeye sevk eder. Liderce yönetimin dört temel unsuru şunlardır;

1. Lider, elemanlara yapılacak işlerin kalitesine onu yapabilmek için gereken zamanı tartışmalarına ortam hazırlayarak elemanlara işe katılma fırsatı verir.

2. Lider işi göstererek örnekler böylece eleman yöneticinin ne istediğini tam olarak anlar.

3. Lider, elemanların kendi faaliyetlerinin kalitesini denetlemelerini sağlar.

4. Lider, elemanlara en iyi araçları gereçleri verir. Karşıtlık ve baskı içermeyen bir çalışma ortamı oluşturur.

Bu durumda, lider öğretmenin görevi, öğrencileri olumlu hedeflere yönlendirmek ve sınıflarda nasıl daha iyi bir öğrenme ortamı yaratılabileceğine ilişkin onların görüşlerini anlayarak ve yapabilecek katkılarını desteklemektir. Okul kaliteli çalışma ortamının

oluşturduğunu gören öğrenciler, geleneksel (patronca) yönetilen sınıflarda hemen hiçbir öğrencinin bulamadığını fark ederler. GÜdülenmeye sebep olan bu farklılığın getirdiği “ben kaliteli çalışmalar yapabiliyorum” fikridir. Bu ortamda zorlamaya dayalı baskı oluşmadığı için disiplin sorunu da yaşanmayacaktır.

İki tür yönetimin ana yöntemleri, kavramsal olarak farklılık gösterse de, uygulamada patron-yönetici çoğu kez katı kişiler değildir. Lider-yöneticiler zaman zaman ana liderlik yaklaşımlarına biraz olsun baskı katma gereği duyabilir, fakat bunu yaparlarsa, yağmış olduğu faaliyetleri tehlikeye sokarlar. Bu sebeple, en iyi lider-yöneticiler, asla baskı ve zorlamaya başvurmaz.

Davranışa sebep olan, belli bir anda istediklerimizdir. Dışarıdaki olaylar sebep gibi görülebilir, ama asla sebep oluşturmaz. Patron-öğretmenler, öğrencilerine her zaman, çok çalışmaları gerektiğini söylerler; bazı öğrencilere ceza verilse bile çok çalışmaz hatta daha az çalışır. Fakat bu nokta patron-öğretmenlere etki etmez, onlar daha sert yollarla öğrencilere istediklerini yaptırabileceklerine sanırlar. Aynı durum ödüllendirme için de geçerlidir. Davranışı belirleyen, ödüllendirme değil, kişinin ödülü ne kadar isteyebileceğine yönelik değerlendirilmesidir. Çevreden elde ettiğimiz bilgilerden ibarettir; bu bilgiye yönelik nasıl davranacağımızı seçmemiz kendimize bağlıdır. Bu sebeple, öğrencilerin öğretmenden aldıkları bilgi ve bu bilginin verilme şekli önem arz etmektedir. Öğrenciler ne kadar önemli olduğuna inandırılırsa, kendilerinden isteneni çok daha özenle yapacaklardır. Patron-yöneticiden iletilen mesaj, ödül de olsa ceza da olsa, hep zorlayıcı ve baskı unsuru içerir. GÜdülenmede en iyi yolunun bu olduğunu sanırlar. Etki eden lider-yöneticiler ise, asla zorlama baskıcı unsurlar başvuramazlar; elemanlara gereken işleri yapmaları için ikna edebileceği bilgiyi sunarlar. Eğer etkili yönetmek istiyorsak, kalite dünyasında yaşayan kişilerin yaşamını göz önünde bulundurmalıyız. Hepimiz için aynı olan temel ihtiyaçlardan farklı olarak, dünyada iyi hissetmemize katkı sağlayan kişilerin, nesnelere ve olguların en iyi ve en kaliteli imge veya algılarını taşıdığımız bir özel dünya bulunmaktadır. Buna “kalite dünyası” denir. Yaşamımızın en önemli yönü “kalite dünyası”dır. Onu bu kadar önemli hale getiren, tüm hayatımızda bu imgeleri elde etmeye çalışmaktır. Kalite dünyasında olmayan bir şeyi elde etmek için pek çabalamayız. Bazı öğrencinin okulda sıkı çalışmamasının nedeni, kalite dünyalarında okul imgesini bulamayışındandır.

İyi bir lider-öğretmen, yaşama kabiliyetlerini öğrettiği, iyi bir arkadaş olduğu, bizi sevindirerek neşemizi ortak olduğu ve öğrenme özgürlüğü tanıdığı için kalite dünyamızın güçlü bir imgesi haline gelecektir. Liderce öğretimi, sanayi kuruluşlarındaki liderce yönetimden ayıran önemli bir yön; öğretmenin öğrencilerin kalite dünyasına girmek için daha fazla çabalaması gerektiğidir. Kalite dünyasında yer almamış bir öğretmen karşısında öğrenciler sıkı bir şekilde çalışmayacaklardır. Öğrenciler için iyi bir öğretmen; konuyla yakından ilgilenen, sınıfta tartışma ortamı yaratabilen, klasikleşmiş ders sunumlarının dışına çıkabilen, öğrencilere kendi seviyelerinde hitap da bulunabilen, cezalara ve tehditlere başvurmeyen, öğrenciyi takdir eden, onları aynı zamanda eğlendirebilen öğretmen olarak adlandırılmaktadır. Bunları aynı zamanda bir öğretmeni kendi kalite dünyalarına kabul etmelerinin ölçütü olarak görmektedirler. Bu ölçütler lider öğretmende de aranır.

Başarılı bir yönetici olmak istiyorsak o kişilerin kalite dünyalarına girerek orada yer almalıyız. Eleştirinin olumsuzluğu, karşımızdaki insanları, bizi kalite dünyasından çıkarmaya ikna edebilmesidir. Biz yapıcılığı düşünsük de onlar eleştirilerimizi saldırı sanırlar. İnsan davranışlarını kontrol altına alamayız ancak kendimizi denetim altında tutabiliriz. Bu sebeple etkili yönetimin temeli, başkalarıyla, onları denetleyemeyeceğimizi bilmeleri şeklinde iletişim kurmak ve istediğimizi yapabilmeye ikna edecek bilgileri onlara sunabilmektir. Buradaki anahtar, kendilerini iyi hissetmelerin sağlamaktır.

Kaliteyi tam olarak tanımlayamayız ama çoğumuz gördüğümüz anda hemen fark edebiliriz; fakat bazı öğrenciler derslerde kendilerinden istenenlerde kalite fark edememektedir. Öte yandan, okuldaki sosyal faaliyetlerde kaliteyi kolaylıkla fark etmelerinin sebebi, bu faaliyetlere gönüllü olarak iştirak etmelerindedir. Gönüllülük, bu faaliyetleri çekici kılmakta, seçme özgürlüğü ise seçtikleri şeylere ayrıca kaliteli kılmaktadır.

Kalite okullarına geçerken, notlara yönelik bakışımızı ve uygulamamızı değiştirmeliyiz. Kalite okulunda kötü not bulunmaz. Kötü notları sebep olan şiddet ve baskı potansiyelleri yüksek olan yönetim kadrosudur. Yüksek notlar, kaliteli çalışmanın ürünüdür bir nevi ödülüdür. Bununla birlikte, bir kalite okulunda kalıcı olan düşük notlar yok edilir. Düşük nota, öğrenciyle öğretmenin birlikte çözebileceği geçici bir

zorluk olarak bakmak gerekir. Bu sorunun çözümü, öğrencinin daha fazla emek harcayarak buna başaracağına inanması yönünde yapılan çabadan geçer. Kalite okullarının, geleneksel okullardan ayrıldığı yön, sadece öğrencilerin kaliteli iş çıkarabildiği derslerin, karnelerine işlenmesidir. Notlar, öğrencinin neyi ne kadar bildiğini göstermekte; neyi bilmediğini değil.

Kaliteli okullarda, her öğrencinin gelişimi için bir kayıt kartı tutularak bütün öğrenciler kayıt altına alınır, zorunlu ödevler en aza indirilerek sınıf çalışmalarına önem verilir ve bunun sürekliliği sağlanır. Ders programları öğrencilerin kalite dünyalarına hizmet etmek zorundadır. Burada unutulmaması gereken, ders programlarının birçoğunun içeriği yanlış değildir. Yanlış olan, programlar öğrencilere iletilirken patronca baskıcı yöntemlerdir, verilen ya da verilecek not başarısızlığı değil başarıyı temsil etmektedir. En önemlisi kaliteli okulları kalite odaklı öğretmen ve yönetici ister.

Kalite okullarında, lider-öğretmenler, sınıfın ortamını bozan öğrenciyle, ceza olmadan başa gelmenin yolunu öğrenirler. Disiplin sorunları, anne babayı işin içinde dahil ederek değil öğrenciyle birebir görüşülerek çözüme kavuşturulmaktadır. Bu okullarda, disiplinsiz öğrencilerin gönderildikleri bir “mola odası” yer almaktadır. Mola odası, okulda sınıftan uzaklaştırılan öğrencilerle ilgilenen bir görevlinin sorumluluğunda bulunmaktadır. Lider-öğretmen, sorunları çözebilmenin kestirme yolu olmadığını iyi bilir ve buna göre çözüm önerileri geliştirir. Sorunlara gerçekçi ve açık yollarla yaklaşır. Öğrenci, öğretmenin yaklaşımındaki özgüveni sezer ve huzur bozucu tutumunun, öğretmenin değil, kendinden kaynaklandığını anlar. Bu yaklaşım, soruna çözüm buluncaya kadar öğrenciyi mola odasına kapamayı içerebilir. Mola odasında, hem okul çalışması yapabilme, hem de sınıfa yetişebilmek için yardım alma olanağı bulunmaktadır. Öğrenciye burada hassas davranılarak danışmanlık hizmeti sunulur. Mola odasında tek kural vardır oda sessizce belirlenen yerde oturmaktır. Temel olan, odanın; cezalandırma yeri değil, sorun çözme alanı olarak algılanmasıdır. Öğrenci, çözüme yönelik çaba gösterdiği takdirde, sınıfına gönderilir. Mola odası, öğrencilerin disiplinsiz davranışları için kullanılmaktadır. Sınıfta çalışmamak gibi sorunlar için kullanılmamaktadır. Çalışmayan ama disiplinsiz olmayan bir öğrencinin, sınıfta bulunmaya herkesten daha fazla ihtiyacı bulunmaktadır.

Kaliteli bir okul meydana getirmek için genel anlayışları değiştirmek gerekecektir. Bu süreç genel eğitim sistemi ile başlamaktadır. Bunun için tüm personel gerçeklik terapisi ve denetim kuramı kavramlarına iyice alıştırılır, bu öğretmenlerin lider yönetim tarzına geçebilmeleri için gerekli bulunmaktadır. İkinci adım, öğrencilerin kendilerini değerlendirebilme yeteneğini kazanmaları sağlamaktır. Bunun içinde kalite kavramını bilmeleri ve önce kendi hayatlarında, sonra okul yaşamlarında kaliteyi fark etmeleri ve bu konuda tartışma ortamı oluşturmaları gerekmektedir. Bunlar yapılırken amaç, tüm öğrencilere ulaşarak bütün öğrencileri bu çalışma içine almak olmalıdır. Personel ve öğretmenler baskı ve zorlamayı bütün faaliyetlerinden çıkarmalıdır. Liderce yönetilen bir okulda dayanışma içinde öğrenim şeklinde olmalıdır. Liderce yönetim, kalite okulun yönetiminden öğretmen ve anne-baba katılımına kadar uzanmaktadır. Okulda huzurlu bir ortam oluşturulmalı bütün personel, eğitimciler, yöneticiler ve öğrenciler arasında etkileşimin artırmalı ve başarılı öğrencilere ödüller verilmelidir.

### **1.6.1. Bir Kalite Örgütü Yaratmak**

Kaliteye ulaşmak isteyen her örgütün liderleri, kalitenin bir tanımı üzerinde anlaşma yaparak yola çıkmalıdır.

1. Kalite her zaman içten ve yakın insan etkileşimin toplamıdır.
2. Kalite her zaman bir biçimde faydalı olmaktadır.
3. Kalite, örgütteki her bireyin, belli bir zaman diliminde bağımsız ya da toplu, başarabildiğinin en iyisidir. Bir kalite örgütü asla olabileceğinden daha azına razı olmaz.
4. Kalite, ne kadar iyi olursa olsun, her zaman geliştirilir. Bir kalite örgütü, devamlı etkinliğin ürünü ve tarzını geliştirmenin yollarını arar.
5. Kalite her zaman kişilerin kendilerini iyi hissetmesini sağlamaktadır. Kalite ne kadar çoksa bu iyi hissediş o kadar uzun sürecektir.

Kalite okullarında, öğretmenlere profesyonel eğitici olarak görülür. Profesyoneller, seçtikleri alanlarda kaliteli çalışmayı çok iyi bilen eğitimcilerdir. İşte yapacaklarını en güzel şekilde kuralında yapar, kimsenin kendilerine yönlendirmesine ihtiyaç duymazlar. Mesleklerini icra etme tarzlarıyla ilgili daha çok şey öğrenmeye her zaman açık olmakla birlikte faaliyetlerini hep geliştirirler. Uzmanlık alanlarındaki kişilerle sürekli paylaşım halindedirler. Sürekli gelişmeyi önemli bir hedef olarak seçerler. Yönetim, sınıflarında

nasıl davranacaklarını neler yapacaklarını onlara asla söylemez. Onlar, sınıflarda konulara uygun ders programlarına göre eğitim vereceği varsayılmakta; ama eğitimlerinin detayları, zaman, icra edecekleri sınavlar, verdikleri notlar ve sınıfta ilgi alaka ve düzeni koruma yolları kendi profesyonel kararlarına bırakılmaktadır. Bir kalite okulunun yönetici kadrosunda öncelikli düşünce şu olmalı; “Öğretmenlerimizin, hem mesleki alanda hem de kişisel yöndeki yeni fikirlerini nasıl hayata geçirebiliriz?”

### **1.6.2.Kalite Okulu Nedir?**

Herhangi bir kalite okulunun hedefi, öğrencileri, şu tanımlamaya göre eğitim vermektir: “Eğitim, öğrendiklerimizin hayatımıza kalite kattığını anladığımız süreçler bütünüdür.” Bu sebeple okulu öğrencilerin kalite dünyasına yerleştirmeliyiz.

Bütün öğrenciler tarafından aşağıdaki şekilde anlatılan okullar Kalite Okuludur:

- Okulumu çok seviyorum, her gün dört gözle okula gitmeyi bekliyorum.
- Okulda benim için faydalı olduğunu düşündüğüm pek çok şey öğreniyorum.

Bir kalite okulundaki öğretmenler şöyle der:

• Arkadaş ortamı bulunan bu okulda çalışmayı çok seviyorum, hiç kimse bana baskı uygulamıyor ve ben de hiç kimseye baskı uygulamak zorunda kalmıyorum.

Bana profesyonel biri olarak bakılıyor ve davranılıyor, ders programını, öğrenciler için en doğru olacağını düşündüğüm tarzda öğreniyorum.

- Öğrencileri değerlendirmenin yeni yollarından memnunuz.
- Sınıfımda düşünebileceğim bir disiplin sorunu kalmadı.

Öğretmen ve öğrencilerin bunları anlatabilecek hale gelmelerine yardımcı olmak için aşağıdaki uygulamaların geçerli olması gerekmektedir:

• Öğretmenler ve öğrenciler iki dost gibi arkadaşlardır. Her iki taraf da baskı ya da cezaya ihtiyaç duymazlar. Zorlama ve baskıdan eserler bulunmaz. Kabul ettiklerini imzalarıyla tasdik ederler. Öğretmen ve öğrenciler birlikte bütün kuralları belirlerler. Bütün sınıf ve odalara, kabul edilen şu ifade imzalanarak asılır. “Bütün sorunlar, şiddete başvurmadan ve kimse kimseyi incitmeden, öğretmenlerin ve öğrencilerin birbiriyle konuşmasıyla çözümlenecektir.

- İŖe yaramayan ğretim ve testlere yer verilmez. ğretilenlerin hayatta nasıl kullanılacağının açıklanması gerekmektedir. ğrencilerine bunları açıklamakta zorlanan öğretmenlere özel eğitimler verilir.
- Birinci sınıftan itibaren hem toplu hem de bireysel çalışmalarıyla, yazma, konuşma, hesaplama/matematik ve problem zözmeye çok büyük önem verilir çünkü bunlar, hayatta en faydalı becerilerdir.
- Tarih, sağlık, fen, yabancı dil ve sosyal bilgiler gibi konular branş öğretmenleri tarafından en faydalı şekilde öğretilir.
- Her öğrenciden kendi çalışmalarının kalitesini değerlendirmesi istenmektedir.
- Bütün sınavlarda defterler kitaplar açıkta olur. Sınavlar ezber yeteneğine dayandırılmaz. Sözlü ya da yazılı tüm sorular hayatta kullanılmaya dönük olur. oktan seçmeli sınavlar yapılmaz.
- Öğrenciler çalışarak kendilerini geliştirdiği sürece her notun arttırılması olanağı vardır.
- Öğrenci birliği oluşturulur sebebi ise herhangi bir konuda birebir danışmanlık almak isteyen öğrenciler içindir. Öğrenci başvuruda bulunursa danışmandan gerekli bilgiyi alacaktır. Kalite okullarında acelecilik ya da zorunlu dev bulunmaz. Kendi istedikleri derslerde başarılı olamayan öğrencilere öğretmenleri tarafından başarısızlıklarını giderici danışmanlık hizmeti sunulur.
- Bütün ğrenci ve öğretmenlere denetim kuramları öğretilir.

Bir kalite okulunun kilometre taşı; kaliteyi hedef seçmek ve kaliteyi her zaman desteklemek, baskıyı unsurunu kaldırarak öğrencinin öz değerlendirme yapmasını sağlamaktır. Kaliteli okul çalışmaları yapabilmek için, öğrencilere kaliteli olduklarını kabul edecek okul çalışması vererek, kendi faaliyetlerini kendilerinin değerlendirmesini sağlamalıyız.

Kalite okulunda verilen eğitim, eğitmenin ne zaman sınav yapacağına ve öğrenciye hangi notu vereceğine karar verdiği klasik standartlaşmış yaklaşımdan çok farklı

olacaktır. Kalite okulunda normal bir okulda olduğu gibi eğitmen konuyu öğretecektir fakat şunların üzerine daha fazla yoğunlaşacaktır.

1. Öğrencilere, öğrendiklerini değerlendirmelerini sağlamak.
2. Öğrencilerden, çalışmayı değerlendirme yeteneklerini kullanmayı istemek.
3. Öğrenciler, sınava hazır olduklarında sınav yapmak.
4. Yapılan faaliyetlere yönelik öğrenciye en az B, belki de A ya da A + vermek.

Kalite Okulları kurmak istiyorsak, baskı ve şiddetin tümünü kaldırmak zorundayız; bunu yapabilmenin yolu da, kaliteli ders plan ve programları yapmaya dayanmaktadır. Ezbere dayalı bilgiler, asla bir kalite okulunun ders programında bulunamaz. Çalışılan konularda elde edilen bütün bilgiler, sadece ders boyunca değil, aynı zamanda sınavlarda da sürekli öğrencilerin kullanabileceği yerde bulunmalıdır. Hiçbir öğrenci, konuyla ilgili bir gerçeği ya da formülü unuttuğundan dolayı akademik başarısızlık yaşamamalıdır. Bilginin tek denenme yolu, hayatta nerede, ne zaman ve niçin kullanılabilmesinin sorulması şeklinde olmalıdır.

Kalite Okulu, bütün öğrencilerin yetkinlik seviyelerindeki kaliteli çalışmalarını temel alır. Kalite Okulu cezalandırıcı tutum ve davranışlarda asla bulunamaz. Bütün öğrencilerin, öğrenme zamanları vardır; öğrenme zamana bağlı değildir; makinelerle ölçüm yapılan testlere asla başvurulmaz; öğrencinin öz değerlendirmesi dâhil, bilimsel bir proje hazırlamak, şiir yazmak, binanın alanını ölçmek gibi değişik alternatif değerlendirme yolları kullanılmaktadır.

Baskı ortamının bulunmadığı, cana yakın ve herkese ilgili bir ortamda, kalite okulu, öğretmen, öğrenci ve anne-babalara, daha önce yaşadıklarından çok farklı bir eğitsel deneyimler sunacaktır. Okulun odaklandığı nokta, kişisel sorumluluk ve kaliteli çalışma; bütün öğrencilerin hedefi de, eğitimin, yaşamlarının kalitesini artırmada en güçlü araç olduğunu kavramaktır. Herkes, okulda olup biten her şeyde sorumluluk alabilecektir.

Öğretmenler, öğrenmek istemeyen öğrencileri cezalandırmak değil, tüm öğrencilerin istediği eğitimi almasına çalışır. Burada seçkincilik bulunmamaktadır. Herkes, okulun sunacağı şeyleri benimseyerek kucak açacaktır. Kaliteli eğitim almaları için neye



gereksinim duyduklarını keşfetmek ve okuldan en yüksek yararı sağlamak için birbirlerine yardımda bulunmak, her öğrenciye düşen temel vazifedir.

Toplumumuzda, kaliteyi arttırmanın en faydalı olacağı alan, okullardır. Kaliteli eğitim gören genç kişiler, kendilerine zarar veren faaliyetlerden uzak dururlar ve topluma fazlasıyla değer katarlar. Kalite okullar yapmak ve yönetmek, bir toplumun gelişmesine öncü olacaktır. Bir toplumun, ekonomisinin geliştirmesi okullarının mükemmelliğiyle ölçülür.

Bilgili, kendini geliştirmiş yani eğitilmiş bir toplum istiyorsak okulu öğrencilerin kalite dünyalarında yer etmemiz gerekmektedir. Bunun da tek yolu, baskının bulunmadığı, gereksinimlerimizin tam olarak karşılanabildiği kalite okullarıdır. Önemli olan kaliteli eğitim almaları için okulu herkese açmak.

ABD’li yazar William Glasser’in kaliteli okul uygulamasına baktığımızda, bir Kalite Okulunda bulunması gerekenleri ayrı ayrı kendi okullarımızda uygulayabileceğimizi görebilmekteyiz. Ancak benim düşünceme göre, bir bütün olarak uygulanabilmesi oldukça zordur. Uygulamaya göre, öğrenciyi eğitim-öğretim anında rahat bırakmamız gerektiği belirtilmiş olsa da, belirlenmiş kurallara uymayan öğrencileri gerek mola odalarında tutarak, gerekse beden dilini kullanarak ikna yolu ile yine kendi kurallarımıza uymasını sağlamaktayız.

### **1.7. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**

19. yüzyıldan başlayarak bilginin artış hızının etkisiyle değişim de hızlanmıştır. Bilgi, insan yaşamını tüm yönleriyle etkisi altına almıştır. Bilgiyi alabilen ve nasıl kullanacağını ana sermayesi yapan kuruluşlar, değişime uyum sağlayabilmişlerdir (Azade, 2000:25). Bilginin öğrenilmesi ve dağıtılması her etkileşim düzeyinde, örgün şekilde olmasa da toplumun her kurumundan sağlanabilmektedir fakat bilgiyi yeni nesillere devretmekle yükümlü kurumlar okullardır (Yıldıran, 1982:1). Eğitim kurumları bu yükümlülüğünü, bilgi çağının rekabet ortamında başarılı olabilecek donanıma, sağlıklı bir kişiliğe sahip ve sosyal gelişimini tamamlamış olan bireyler yetiştirmekle yerine getirmektedirler (Peker, 1996:19). Günümüzde gelişmiş ülkelerin kalkınma temelinde eğitimin olduğu ve gelişmişlik düzeyini verilen eğitimin kalitesinin belirlediği ortaya çıkmıştır (Erkul, 1998:261). Bu kaliteli eğitim anlayışında; yetişen yeni bireylerin hangi bilgi ve becerileri kazanması gerektiği ön plana çıkarılarak eğitim

kurumlarının yükümlülükleriyle çakıştırılmaktadır (Ünal, 1998:1063). Eğitim kurumlarının görevleri bireylere ve topluma olarak ikiye ayrılabilir. Bireylere, bir meslek sahibi olması, geçimini sağlaması, iyi bir vatandaş olarak hayatını sürdürmesi, topluma ise ülkenin ihtiyaç duyduğu insanları yetiştirmek şeklinde ifade edilebilir. Sonuçta amaç, nitelikli insanların yetiştirilmesidir. Buradan da kaliteyi arttırmanın yolunun nitelikli insandan geçtiği görülmektedir. Bu yüzden nitelikli insan için, kalitenin okullara girmesi gerekmektedir. Mevcut Türk eğitim sisteminde kalite çalışmaları başlatılmasına rağmen öğrenciler klasik anlayışla yetiştirilmektedir. Bu anlayışın özü, mevcut durumun korunması, eğitim kurumlarının yukarıdan aşağıya yönetilmesi, değişime direnç göstermeleri ve yaratıcılığın olmaması demektir. Bu anlayışta yetişen iş gücü günümüzün modern yönetiminin talep ettiği özelliklere sahip olmamaktadır. Bu yeni yapı; emir alarak üst yönetime sadakatle bağlı bir insan gücü yerine, tartışarak sorgulayabilmek amaç oluşturabilen, bu amaçları hedef edinebilen, bu hedeflere ulaşmak için karşılaştığı problemleri çözebilen ve yaşam boyu öğrenmeyi isteyen bir insan gücünü talep etmektedir. (Güler, 1995:1) Eğitim kurumlarında, çağın gerekleri doğrultusunda öğrencilerin eğitim ihtiyaçlarına cevap verebilen, eğitim niteliğini ve içeriğini geliştirebilen, öğrenci başarısını arttırmak için geliştirilebilen bir okul yapısını sağlayan ve sürekli gelişme anlayışına sahip bir sisteme ihtiyaç vardır. Bu sistem TKY'dir. (MEB, 1999:1) Bu sistemle eğitim kurumları, öğrencilerin, öğretmenlerin ve eğitim paydaşlarının (veli, üst düzey eğitim kurumları, is sahipleri v.b) var olan ve gelecekteki beklentileri belirlenmekte, bu beklentileri tam zamanında, ekonomik ve uygun şekilde yerine getirebilecek biçimde sistem düzenlenmekte, yönetici, öğretmen, fiziki ortam ve eğitim teknolojisi buna hazır hale getirilmektedir. (Erkul, 1998:214)

### **1.7.1. Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Amacı**

- Bireysel ve kurumsal performansın yükseltilmesi,
- Bireysel ve kurumsal vizyonların oluşturulması,
- Oto kontrolün sağlanması,
- Ekip çalışmalarıyla sinerji oluşturulması,
- Ödül sistemine islerlik kazandırılması ve tüm çalışanlara, kararlara katılma imkanlarının sağlanması. (<http://www.nevsehireml.net/tky.html>)

Günümüzde yaşanan rekabet, sadece ürün üreten sektörlerde değil, banka, okul, hastane, tapu müdürlüğü, nüfus müdürlüğü, belediye başkanlığı, emniyet müdürlüğü gibi hizmet üreten tüm kurumlar için geçerlidir. Toplumumuzda kaliteyi artırmaya yönelik, çabaların en etkili olacağı alan okullardır. İyi, kaliteli okullar yaratmak ve yönetmek, bir toplumun gelişmesinin itici gücü olacaktır. Bir ülkenin okullarının mükemmelliğiyle ve kalitesiyle tanınır hale gelmesi ekonomik, sosyal, siyasal vb. alanlarda gelişmesinin de en etkili yoludur.

### **1.7.2. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri**

- Toplumun beklentilerine uygun hedeflerin belirlenmesi,
- Belirlenen hedefe ilk seferde ulaşılması,
- Hedeflere ulaşma düzeyinin ölçülmesi,
- Gelişmeleri takip etmenin ilke edinilmesi,
- Nitelikli eğitime önem verilmesi,
- Etkin bir iletişim ağı kurulması,
- Yönetimde takım çalışmasına önem verilmesi,
- Yönetimde motivasyonun sağlanması
- Demokratik bir yönetim sistemi kurulması.

***Bu ilkelerin uygulandığı eğitim sistemlerinde toplumun ve bireyin beklentileri nelerdir?***

***(<http://www.nevsehireml.net/ky.html>)***

Sosyal statü kazanmak, aldığı eğitime paralel olarak diploma elde etmek, bürokrasideki engelleri kaldırmak, sosyal tabakasını değiştirmek (dikey hareketlilik) aldığı eğitime paralel olarak gelir elde etmek gibi beklentileri; çeşitlendirmek mümkündür. Bu beklentilerin gerçekleşmesi için rasyonel hedeflerin tespiti ve bu hedeflere ulaştıracak sürekli ihtiyaçların göz önünde tutulduğu uygulamaların yapılması gerekmektedir. Eğitim örgütlerinin bilginin üretildiği, genelleştirildiği, korunduğu ve aktarıldığı örgütler olarak devamlı yeni çalımsa yollarını arayıp, yeni sistemleri uygulamaya geçirmeleri gerekmektedir. Renksiz, klasik eğitim artık yetmiyor, çağdaş, akıcı, bilimsel

metotlar gereklidir. Unutmamalıdır ki; Toplam Kalite Yönetimi, temelinde insana dayanan, insana değer veren bir yönetim felsefesidir.

### **1.7.3. Eğitimde katılım nasıl sağlanır?**

Okullarda etkin bir TKY kültürü oluşturabilmek için ekip çalışmasının yaygınlaştırılması ve Kurumun tüm düzeylerinde etkili olarak kullanılması gereklidir.

#### ***Bunun için;***

- Okuldaki tüm çalışanların problem çözme etkinliklerine katılımı sağlanmalı,
- İşler ve projeler ile ilgili olarak, nelerin yapılacağını iletmek yerine onlara ne düşündüklerini ve nasıl basa çıkabileceklerine ilişkin görüşlerinin sorulmalı,
- Katılımlarını artırmak için mümkün olan durumlarda yönetime ilişkin bilgilerin paylaşılması,
- Okulda yer alan herkesi kapsayacak bir iletişim sağlanmalı,
- Okul ortamında adil ve hoşgörü ortamının yanında özerkliğe ve risk almaya izin verilmelidir. (<http://www.nevsehireml.net/tky.html>)

Yapısal reorganizasyonlar TKY için bir zorunluluk değildir. Reorganizasyonlar kalite iyileştirmeleri için yararlı ve gerekli olmasına rağmen diğer taraftan dikkatleri kalite iyileştirmeden saptırıp kurumsal bir yorgunluğa yol açabilir. TKY genelde kurumun bas edeceği kadar değişiklik getirir. Çalışanlar kendilerini yeni yöntemlere adapte etmeye çalışırken bazı yakın desteklere ihtiyaç duyarlar.

#### ***TKY Doğrultusunda;***

- Okullarda yeni bir okul kültürü,
- Uzun dönemli stratejik planlama,
- Güven ve paylaşım,
- Ekip çalışması,
- Değişmenin bir parçası olma,
- Açık iletişim ve katılım,
- Değişmenin zorunluluğuna inanma,

- İnsanların yeteneklerini geliştirmeleri için imkan ve inancın olması,
- Hedef kitlenin beklentilerini anlamak,
- İnsanların farklılıklarının farkında olma gibi özellikleri taşımalarıdır.

( <http://www.nevsehireml.net/ky.html>)

#### **1.7.4. Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları**

- Liderlik,
- Öğretmen,
- Öğrenciler,
- Öğrenen okul,
- Sınıf yönetiminde kalite,
- Değerlendirme.

##### **1.7.4.1. Liderlik**

Bütün organizasyonlarda olduğu gibi kalite organizasyonlarında da lider olmadan yeni bir sistemi uygulamaya geçirmek zordur. Grup üzerindeki etkileme gücü dikkate alındığı, eğitim organizasyonlarının, karşılaşılan çeşitli engelleri yıkmak, problemleri ortadan kaldırmak, öğretmenleri, personeli ve öğrencileri motive etmek ve ortak vizyon belirlemek için mutlaka iyi yetişmiş, güçlü eğitimsel liderlere ihtiyaç vardır. (Cafoglu, 1996:52)

İnsanların yaratıcı düşünmek, kendi kendini yöneten takımlarda çalışsın ve sürekli öğrenmek için karşılıklı dayanışmaya dayalı iş birliği kültürünü oluşturmak zorunda oldukları modern çalışma ortamlarında iş veya okul itaat kontrol ve kumandadan oluşan korkuya dayanan Taylor'cu sisteme yer yoktur. Liderlik etmek; yardım etmek, koçluk yapmak ve desteklemek değildir. Yeniden tanımlanmış bu liderlik sorumluluklarından dolayı, idareciler ve diğer okul liderleri "Kalite Okulları"nı oluşturmak için gerekli olan dönüşüm sürecini başlatmanın ve sürdürmenin başoyuncularıdır. Kalite yolculuğu hiç sona ermeyeceği için; okul içindeki ve çevresindeki tüm paydaşlar, okul liderlerinin okulu her gün ve her yıl daha iyi bir yer haline getirmek için harcadıkları sürekli çabaya ortam yaratmalı ve destek vermelidirler. Toplam kalite liderliğini uygulayan okullara damgasını vuran temel etken, karşılıklı bağımlılıktır. Öğretmenler, yöneticiler,

öğrenciler ve aileler arasındaki ilişki hiyerarşik bir anlayış üzerine kurulduğu zaman, okulda kaliteye ilişkin bir bilinç oluşmaz. Eğitim liderlerinin, örgütün sorumluluğuna sahip kişiler olarak örgütte yapmaları gereken birçok görevlerinden bahsedebilmek mümkündür. Örgütün çeşitli ihtiyaçlarını giderme başarısına sahip kişiler olarak liderler örgüt içerisinde aşağıda Peters ve Austin'e göre "eğitim liderinde bulunması gereken nitelikleri fonksiyonel hale getirmelidirler. (Ensari, 2000:96)

**Vizyon ve semboller :** Kurumun müdürü ya da yöneticisi, çalışanlara, öğrencilere ve topluma kurumun değerlerini iletebilmelidir.

**Yürüyerek yönetim :** Tüm kurumlarda böyle bir liderlik stili gereklidir.

**Her şey öğrenciler için :** "Müşteriye yakın olma"nın eğitimdeki karşılığı budur.

**Özerklik, deneyim ve başarısızlıkta destek olma :** Eğitim liderleri çalışanları yenilikler konusunda teşvik etmeli ve özellikle yeniliklerle birlikte, karşılaşılması kaçınılmaz olan başarısızlıklara da hazırlıklı olmalıdır.

**Aile duygusu yaratma :** Lider, kurumdaki öğrenciler, veliler, öğretmenler ve tüm diğer çalışanlar arasında bir topluluk/takım duygusu yaratabilmelidir.

**Bütünlük, ritim, tutku, yoğunluk ve heyecan duygusu:** Bunlar bir eğitim liderlerinde olması gereken olan kişisel temel özelliklerdir. (Ensari, 2000:96)

#### **1.7.4.2. Öğretmen**

Öğretmen geniş anlamda, öğrenciyi/öğrencileri grup içinde birey olarak tanımlayabilen, onun öğrenmesini etkileyen faktörlerle ilişkisini yorumlayan ve hangi performansı/yeterliliği en az riskle kazanabileceğini yormayabilen ve bu anlamda geliştirdiği planı başarı ile uygulayabilen kişidir. (Ülgen, 1995:251) Öğretimde geniş ölçüde, öğretmenin niteliğinin ve sonuç olarak da kişiliğinin büyük önemi vardır. Öğretmen öğrenime yön veren, öğrencilerin yaşantısını düzenlemesine yardım edip "davranış değişikliği"ne yol açan ve böylece, öğretmeyi sağlayan önemli bir öğedir. Bu nedenle, Öğretmenin nitelikleri, öğretimi belli bir ölçüde etkiler. (Binbaşıoğlu, 1994:272) Öğretmenler öğretici çözümlerin yaratıcı görevlileridir. Her çocuk için ve her konuda, öğretici çözümler bulması, öğrenme-öğretme sürecinin çok bilinmeyenli bağıntılarını oluşturmaktadır. Öğretmen, bu bağıntıları öğrenci merkezli bir yaklaşımla saptayacak ve her öğrencinin etkileşim süreci içindeki oluşumunu düzenleyecektir.

Artık öğretmenler öğrenciyi kaba kuvvet, disiplin kurulu ve sınıfta bırakma tehditleriyle, korkutarak eğitmek yerine onlara sevgiyle yaklaşarak, öğrenme çabalarına rehberlik etmek ve yardımcı olmak yöntemini seçmelidir. (Bilgen, 1993:308)

#### **1.7.4.3. Öğrenciler**

Öğrenci sınıf ve laboratuardaki faaliyetlerin merkezidir. Öğrenci, hayat, is, aile ve toplum iliksileri, ulusal ve kişisel ihtiyaçlara yönelik bazı temel kavram ve ilkeleri anlamak ve kabul etmek zorundadır. Öğrenci, sağlam bir kavram ve kurallar temeline sahip olduğunda, yeni edindiği bilgileri her zaman bu temel kavram ve ilkeler çerçevesinde özümseyecek, yaşam boyu öğrenmeye katılmış olacaktır. Öğrenci merkezli bir öğretim için ilk koşul öğrencilerin özelliklerini tanımaktır. (Yalın ve Özdemir, 1998:48) Öğrencinin ilgi, yetenek ve gereksinimlerini dikkate almayan bir öğretim anlayışının yararlı olması, yani kalıcı izli öğrenmeler doğurması beklenemez. Öğretimde her şey öğrenciye yönelik olmak durumundadır. Çünkü, öğrenci, öğretimin odak noktasıdır. Bu nedenle hiçbir öğretim üyesi öğrenciden bağımsız olamaz. Öğretim çevresinin amaca uygun biçimde düzenlenebilmesi için, öğrencilerin gelişim özellikleri, eğitim gereksinimleri, ilgi ve yönelimleri yakından bilinmelidir. Bunlar bilinmeden yapılacak öğretim sonunda öğrencinin öğrenmesi, öteki değişle, öğretim etkinliğinin doyumla sonlanması söz konusu olamaz. Eğitimde kalite, öğrenciyi tanımakla başlar. (Ulug, 1999:473) Öğrenci yapısının iyi tanınması ve bunlar hakkında bilgilerin toplanması başarılı eğitimcinin ilk yapması gereken davranışlardandır. Bunlar belli başlıklar altında toplanacak olursa (Cafoglu, 1996:134);

- 1- Öğrencilerin sahip olduğu bilgiler ve yetenekler,
- 2- Öğrencilerin yeterlilik duygusu,
- 3- Ailenin beklenti, tutum ve değerleridir.

Öğrenci, okulun varlık nedeni ve temel girdisidir. TKY açısından öğrenci, okul sisteminin hem bir üyesi (katılımcısı), hem müşterisi, hem de ürünü olarak değerlendirilebilir. Öğrenci, okulun ve eğitimin müşterisidir. TKY terimleriyle kavramlaştırıldığında öğrenci, hem iç, hem de dış müşteri konumunda değerlendirilebilir.

#### 1.7.4.4. Öğrenen okul

Örgütsel öğrenme, okul kültürü açısından farklı bir önem taşımaktadır. Okulun örgüt olarak görevi, eğitim hizmeti vermektir. Okul bu hizmeti verirken, en iyi bilgi üretme ve sunma yollarını da öğrenmesi gerekir. Okulda eğitim hizmetinin kalitesini etkileyen iki önemli öge yönetici ve öğretmendir. Öğretmen her insandan daha çok öğrenmek zorundadır. Çünkü öğretmenin kendisi eğitim ve öğretim hizmetini sunan kişidir. (Çelik, 2000:140) Okulların çoğu, gerek öğrenen örgüler olarak örgütlenmeden daha çok, bürokratik yapıya uyum gösteren örgütler olarak tasarlanmıştır. Günümüz okullarının daha çok öğrenmeyen okullar olduğu ileri sürülmektedir. Bundan dolayı alternatif okul modelleri geliştirilmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır. Alternatif okul modellerinin en gözdesi, öğrenen okul modeli olarak görülmektedir. Okulun bilgi toplumuna uyum sağlaması sürekli öğrenmesi ile olur. Okul ortamında sürekli öğrenme ise ancak bütün okul personelinin grup halinde öğrenmesi ile gerçekleşebilir. (Çelik, 2000:41) Öğrenen okulda söz konusu olan kavramlar ve kullandıkları anlamları şöyledir (Töremen, 2001:105);

- **Pedagoji;** Aktif öğrenme üzerine vurgu,
- **Program;** Öğrenci merkezli programa doğru eğilim,
- **Değerlendirme;** Şekilsel ve pozitif değerlendirme,
- **İşbirliği;** Kurumsal çalışma mesai arkadaşlığı diyalog ve müzakere,
- **Ortaklık;** Okullar, ebeveynler ve halk.

Okulların TKY uygulamalarına başlayabilmesi ve bu uygulamaları devam ettirebilmesinde kuskusuz öğrenen okul olabilme becerileri büyük rol oynayacaktır. Dinamik çevre koşullarına uyum sağlamalarında okulların yapması gereken en temel faaliyetlerden birisi öğrenen örgüt olabilmenin önündeki engelleri kaldırmaktır. Öğrenen okulun belli değerlerinin vurgulanması gerekmektedir. Bu değerler şunlardır (Töremen, 2001:109-114);

1. Herkesin olduğu gibi kabul edilmesi ve değerli olduğu düşüncesi,
2. Bireysel kapasite ve başarı,
3. İddialı olma ve kendine güvenme,



4. Sorumluluk ve özerklik için güçlendirme,
5. Toplum ve başarı için sorumluluk alma,
6. Vizyon ve hedefler,
7. Personel ilgisi,
8. Kalite için araştırma,
9. Ebeveyn katılımı,
10. Toplum ilgisi.

Örgütsel öğrenme, hizmet içi eğitimin verimliliğini sağlama açısından da büyük önem taşımaktadır. Günümüzde hizmet içi eğitimin bütün öğretmen ve yöneticilere verilmesi mümkün olmadığı için her okul kendi çapında hizmet içi eğitim vermek zorundadır. Ancak her okulun kendi imkanı böyle bir hizmet içi eğitimin verilmesi için yeterli olmayabilir. Bu durumda örgütsel öğrenme önemli bir seçenek olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerçekten her okul, kendi personeline grup halinde öğrenme düşüncesini benimsetirse o okulda örgütsel öğrenme gerçekleşebilir. (Çelik, 2000:142)

#### **1.7.4.5. Sınıf Yönetiminde Kalite**

Öğrencilerin derslerin amaçlarını gerçekleştirmeleri ve normlara uygun davranmayı kazanmaları, onların bu amaçlar ve normlara uygun davranmaları için güdülenmelerini, sınıfın fiziki düzenlemesini, sınıfta tekli iletişimin denetlenmesini, amaç ve norm dışı davranışların değiştirilmesini gerektirir ki bu gerekler sınıf yönetiminin kapsamını oluşturur. Sınıf yönetiminden, dersin amaçlarını öğrenciye kazandırmak için ders ve derslikle ilgili düzenlemeleri gerçekleştirerek, dersin amaçları doğrultusunda iletişim kurarak, öğrencinin davranışını denetleme ve yönlendirme, anlaşılmalıdır. Sınıf yönetimi, eğitim yönetimi sıra diziminin ilk ve en temel basamağıdır. Sınıf öğrencilerle yüz yüze olunan bir yerdir. Eğitimin hedefi olan öğrenci davranışlarının oluşması burada baslar. Eğitim için gerekli birincil kaynaklar olan; öğrenci, öğretmen, program sınıfın içindedir. Eğitim yönetiminin kalitesi büyük ölçüde, sınıf yönetiminin kalitesine bağlıdır. Sınıf yönetimi kararları, öğrencileri kontrolden çok, eğitimin kalite ve sürekliliğini sağlamaya yönelik olmalıdır. Öğrenci öğrenmesi büyük ölçüde sınıf ortamı içinde iyileştirilir. (Yıldırım, 2002:88) Sınıflar öğrenme olayının sistemli olarak yapıldığı ve öğretmenlerin en fazla aktif olarak yer aldıkları mekânlar olarak bütün

öğrencilere hitap etmelidir. Sınıftaki bütün öğrencilerin katılımları öğrenmede önemli rol oynamaktadır. Öğrencilerin derslere aktif olarak katılımını sağlayan ve toplam kaliteyi kendi sınıfında bizzat uygulayan Robert Winter şu şekilde ifade etmektedir. Bilgisayar dersinde öğretmen yalnızca kendisinin aktif, öğrencinin pasif olduğu metodu kullandığında sonuçta öğrenciler başarısız olmaktadır. Aynı öğretmen ikinci dönemde derse başlamadan önce öğrencilerin ders hakkındaki beklentilerini ve öğrenmek istedikleri konuları

teker teker araştırmış, buna bağlı olarak takımlar halinde çalışma grupları oluşturmuştur. Sonuçta sınıf içinde çok fazla hareket ve iş birliği oluştuğunu gözlemiş, öğrencilerin hepsinde derse karşı ilgi artmıştır. Böylece öğretmenin rolü de uzmanlıktan yönlendiriciliğe ve yardım ediciliğe dönmüş olmaktadır. Sınıf, öğretmen ve öğrencilerin bir ortak amaç etrafında istekle bir araya geldikleri, bir ortak yaşantı alanıdır. Bu ortak amaç ve yaşantı, öğretmen ve öğrencilerin özgün hak ve sorumluluklarının karşılıklı bilincinde olmakla anlamlı olabilir. Bu çerçevede sınıfta yer alanların ortak yaşantıyı kolaylaştıracak davranışlar sergilemeleri bir zorunluluktur. Sınıf içi faaliyetlerin planlı bir şekilde yürütülmesi ve sınıf içinde zamanın etkili kullanılması da sınıf yönetiminde kalitenin önemli göstergeleridir. Öğretmen eğitim-öğretim faaliyetlerini planlı bir şekilde yürütmek, yönlendirmek durumundadır. Sınıf içinde zamanın iyi kullanılması, eğitim-öğretim etkinliklerinin amaçlarına ulaşması açısından çok önemlidir. Sınıf yönetiminde kalitenin sağlanması, zaman israfının önlenmesini gerektirir. (Yıldırım, 2002:90)

#### **1.7.4.6. Değerlendirme**

Eğitim örgütlerinin hedefledikleri amaçlara ulaşıp ulaşamadıklarının belirlenmesinde mutlaka değerlendirme sistemini yoğun ve sistemli olarak kullanması gerekmektedir. Değerlendirme, sistem geliştirmenin başlangıcı sayılmaktadır. Eğer değerlendirme yapılmaz ise sistemin başarı ve başarısızlık tahlili, hangi noktada bulunduğunu tespit etmek güçleşecek hatta belirsizleşecek. Yalnızca çıktıya bakılarak, öğrenci başarı ve başarısızlığı ölçüt alınarak yapılacak olan kalite çalışmaları yanlış sonuçlara sebebiyet verebileceğinden dikkat edilmelidir. Asıl önemli olan öğretim, öğrenim sürecinin değerlendirilmesidir. İstenilen sonuçlara ulaşabilmek için sürecin nasıl çalışması gerektiği konusu sürekli tartışılmalıdır. (Cafoglu, 1996:145) Okulda değerlendirme

kapsamında okulun tüm boyutları ve süreçleri gözden geçirilmelidir. Öğrenme-öğretme etkinliklerinin değerlendirilmesi, sadece yönetici ya da öğretmenlerce gerçekleştirilmeyip bu süreçte öğrencilerin de değerlendirmeye aktif olarak katılımı sağlanmalı, öğrencilerin kendi kendilerini değerlendirebilmelerine fırsat verilmelidir. Öğrenciler, gruplar/takımlar olarak birer kalite kontrol çemberi şeklinde iş görmelidir. Ödev ve projelerin hazırlanmasında, grup, kendi üyelerinin performansını değerlendirebilmeli, öğretimle ilgili konularda öğretmene feedback sağlamalıdır. (Şişman, 1999:508) Sürekli iyileşmenin temeli ölçmeye dayanır. Eğitimin kalitesinin göstergelerinin belirlenmesi, bunların ölçümü ve sonuçların değerlendirilmesi, insanları yargılamak için değil, sistemi iyileştirmek için dikkatlice yapılmalıdır. (Köksal, 1998:54)

#### **1.7.5. TKY Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar**

Yıllardan beri mevcut eğitim sisteminin ihtiyaçları karşılayamadığı, hedeflenen amaçlara, belirlenen davranışlara kaliteyi tam olarak yansıtacak şekilde ulaşamadığı ve ezbere dayalı, klasik eğitim uygulamalarının ötesine gidilemediği yönündeki ifadeler beklide TKY felsefesinin eğitimde uygulanma nedenlerinde kendini göstermektedir. Toplam Kalite Yönetiminin uygulanabilirliği konusunda kurumun ve yönetimin yapısının olduğu kadar ülkemize özgü bir takım özelliklerin de başarıya ulaşmada etkisi kaçınılmazdır. (Sayın, 2002:57-58) İTÜ Toplam Kalite yönetimi araştırma komitesinin yapmış olduğu bir araştırmaya göre, ülkemizde TKY uygulamalarında karşılaşılan sorunlar şu şekilde sıralanmıştır. (Akdere, 1994:74-77)

- Yöneticiler tarafından örgüt kültürü ve insan kaynaklarına gerekli önemin verilmemesi,
- Toplam Kalite Yönetimi'nin uzun bir süreç gerektirmesi ve bu süre içinde istenilen motivasyonun sürekli yüksek tutulamaması,
- Liderlik ve motivasyon faktörlerine gereken önemin verilmemesi,
- “Bu da böyle olsun” şeklinde kalite duyarlılık noksanlığı,
- Japon yönetim anlayışının kendi kültürümüze adaptasyonunun sağlanmadan taklit edilmesi,

- Toplam Kalite Yönetiminin daha önceleri gündeme gelen yönetim teknikleri gibi bir moda olduğunun düşünülmesi sonucu kalite bilincine gereken önemin verilmemesi,
- Türkiye’de yöneticilikte amatörlükten profesyonelliğe geçiş ile Toplam Kalite Yönetimi anlayışının aynı döneme rastlaması,
- Türkiye’de klasik yönetim anlayışı ile yönetilen işletmelerde departmanların, kendilerini birer bağımsız birim olarak görmeleri ve işletmenin ortak amaç ve hedeflerine yönelik işbirliği içinde olmamaları,
- Üst kademe yöneticilerin konuyu tam anlamadıkları için işletmenin ortak amaç ve dolayısı ile çalışanlara liderlik edememeleri,
- Üst yönetimin kararlılığının her kademede sınavdan geçirilmesi,
- Orta kademe yöneticilerinin unvan merakı sonucu, kalite yönetiminde kendilerine düşen görevin önemini anlayamamaları,
- Hiyerarşik yapı ve bürokrasinin ticari hayata damgasını vurmuş olması,
- Kriz anlarında Klasik Modelin bir kurtarıcı olarak görülüp, bu anlayışa dönülmesi,
- Yöneticilerin, çalışanların önemini kavrayamamaları ve katılımcılık anlayışına soğuk bakmaları,
- Kalite savunulmasının sadece danışmanlık şirketlerine ve üniversitelere kalması, is dünyası ile üniversite arasında bir kopukluğun yaşanması,
- Belirli standartların olmayışı,
- Değişim için gereken eğitim, personel, kariyer planlama, teknik bilgi vb. alt yapının eksikliği.

## İKİNCİ BÖLÜM

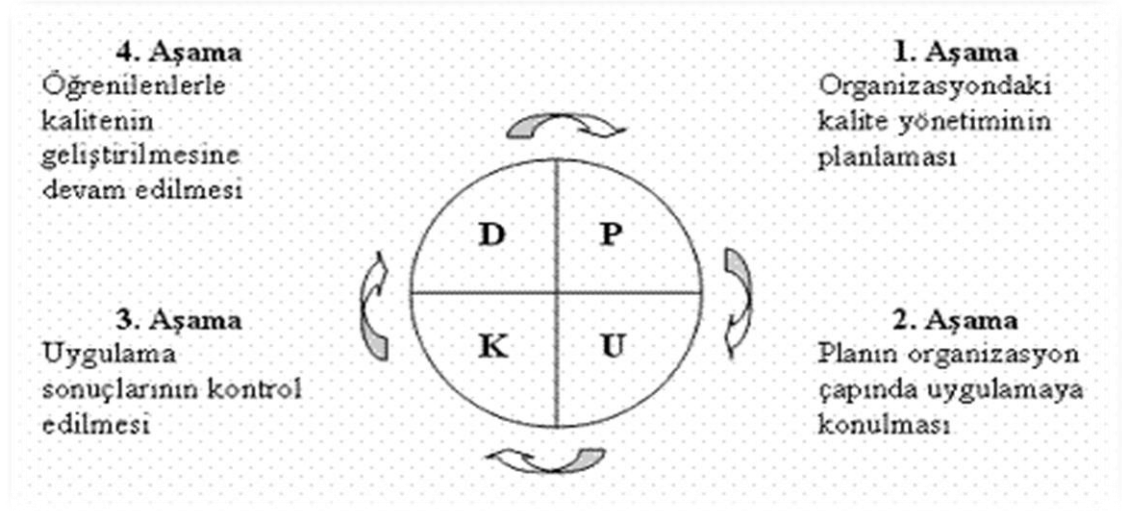
### TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

#### 2.1. Toplam Kalite Yönetiminde Kullanılan Araç ve Teknikler

TKY’de çeşitli yönetim fikirlerinde geçerli olan birçok araç ve teknikler kullanılmaktadır. Yönetim alanında bu araç ve teknikler yaşanan ilerlemeyle birlikte gelişip çeşitlenmektedir. TKY’de kullanılan araç ve tekniklerin çoğu bazı mantıksal ve istatistiksel bilgilerden yola çıkılarak problemlerin görüntülenmesi ve çözümlenmesi düşüncesi ile geliştirilmiş yaklaşımlardan oluşmaktadır. Bu araç ve tekniklerin kullanılması, TKY’nin temel kurallarının hayata uygulanması olarak adlandırılır.

##### 2.1.1 Sürekli Gelişim (PUKD) Döngüsü

TKY’nin temelini sürekli gelişmek meydana getirir. Bu sebeple, TKY uygulama alanlarında en fazla kullanılanların başında sürekli gelişmek (PUKD) döngüsü vardır. Sürekli gelişmek, bu felsefenin uygulanabilirliğini gösterir. Sürekli gelişmek döngüsünü ilk olarak Dr. W.A. Shewart ortaya koymuştur Deming bu çevrimi doğru biçimde anlayarak 1950 yılında Japonlara aktaran kişidir. Sürekli gelişim döngüsünde Planla – Uygula – Kontrol Et – Değiştir / Devam Et olarak dört aşama bulunmaktadır.



Şekil 2: sürekli gelişme döngüsü

İkinci aşamada, hazırlanan kalite geliştirme döngüsü organizasyon çapında uygulamaya konmaktadır. Üçüncü aşama kontrol aşamasıdır. Uygulama sonuçları değerlendirilir.

Bu aşamada uygulama sonrası durum ile planın uygulamaya konmadan önceki durumu karşılaştırılmaktadır. Sonuncu dördüncü aşamada, değerlendirmelerde bulunulur sonucunda tespit edilen aksaklıkların hangi yönde iyileştirilebileceği yönünde değişik önlemler alınarak tekrar birinci aşamaya dönülür.

### **2.1.2 Kalite Çemberleri**

Kalite çemberleri İlk defa 1962 yılında Dr. Kaoru Ishikawa tarafından önerilmiş, TKY'nın yaşamı olarak nitelenmektedir. Kalite çemberlerini Dr.Kaoru Ishikawa şöyle tanımlamakta:

“Kalite kontrol faaliyetlerini gönüllü olarak aynı iş yerinde yürüten küçük gruplardan birisi Kalite çemberleridir. Bu grup devamlı olarak firma alanında kalite kontrolün bir parçası olarak tüm üyelerin katılımıyla kendisini geliştirmek ve karşılıklı gelişmek, iş yerinde denetim yapmak ve ilerlemek, kalite kontrol faaliyetlerinde yararlanma işlerini yürütmektedir.”

Kalite çemberleri, yönetici ve personellerin iş yerinde karşılaşılan ve karşılaşılabilecek problemlerin analizi, tanımlanması ve çözümlenmesi amacıyla gönüllü olarak çeşitli zamanlarla bir araya gelerek küçük gruplar kurmasıyla oluşmaktadır.

Kalite çemberlerinin arkasındaki temel fikirler şu şekilde ifade edilmekte:

- Şirketin gelişmesine ve iyiye gitmesine katkı sağlamak.
- İçinde yaşayabileceği iş yeri ortamı hazırlayarak, İnsana saygı duymak.
- İnsan yeteneklerini harekete geçirmek.

Bu fikirlere ek olarak faaliyetleri yürütmede faydalı olan bazı maddeler de şöyle sayılabilir:

- Kendini geliştirmek,
- Gönüllü olmak,
- Grup faaliyeti,
- Tüm çalışan bireylerin katılımı,
- Karşılıklı gelişmek,
- Üretkenlik ve Özgürlük,
- Kalitenin problem ve gelmesinin farkında olma,

### **2.1.2.1 Kalite Çemberlerinin Amaçları**

Kalite çemberlerinin özünde bireyin işini daha düzenli olarak yapma ve üretim kalitesini iyileştirme olanağını sağlamak, çalışanın işini yaparken gerekli olan yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olma fikri benimsetmektir.

Buna göre kalite çemberlerinin hedefleri şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışan bireyin motivasyonunu arttırmak,
- İşletmenin içinde haberleşmeyi daha faal halde bulundurmak,
- Çalışan-Yönetici dayanışmasını arttırmak,
- Çalışan bireylerin faal katılımıyla kabiliyetlerinin ortaya çıkması için teşvik etmek,
- İşletmenin gelişimine katkıda bulunmasını sağlamak,

### **2.1.2.2 Kalite Çemberlerinin Organizasyonu**

Kalite çemberleri 3 – 15 kişiden oluşan küçük çalışma gruplarıdır. Grup beş ayrı birimden meydana gelir:

1. Yönetim Komiteleri
2. Koordinatörler
3. Rehberler
4. Liderler
5. Üyeler

Yönetim komitesi kalite çemberlerinin faaliyetlerini grubun amaç ve hedefleri doğrultusunda belirler. Yönetim komitesinin bir başkanı vardır. Alınan tüm kararlar demokratik olarak oylama ile alınır. İşletmenin ana bölümlerinde yer alan herkes yönetim kademesinde yer alabilir. Genelde yöneticiler ve üst düzey kurmaylar bu komitededirler.

Koordinatör, kuruluş içerisinde yürütülen kalite çemberleri faaliyetlerinin koordinasyonu ve yönlendirilmelerinden sorumludur. Koordinatör'ün esas görevi rehberle yönetim kurulları arasındaki iletişim bütünlüğünü inşa etmektir.

Rehber organizasyon içindeki grup çalışmalarını yönetim ve koordine eden kişidir. Rehber yönetim komitesinin belirlediği politikayı uygular ve liderlerin eğitimini sağlar. Bu nedenle rehber alt ve üst yöneticiler arasında iletişimi sağladığı için iyi bir organizatör olmalıdır. Ayrıca ikna yeteneği güçlü olmalı ve iyi bir eğitici olmalıdır.

Lider ise, kalite çemberindeki üyelerinin eğitim ve öğretiminden ve çemberin etkin ve uyumlu bir şekilde çalışmasında sorumlu olur. Her çemberin bir lideri bulunmaktadır. Lider iletişime açık olmalı ve çember elemanlarının katılımını sağlayarak kontrol mekanizmasında işletmelidir.

### 2.1.2.3 Kalite Çemberlerinin Özellikleri

Kalite çemberlerinin özelliklerini altı guruba ayırabiliriz. Bunlar;

**1. Gönüllülük:** Gönüllülük esasına kalite çemberlerinde önem verilir. Çalışan kişiler faaliyetlerde kendi iradesi ile yer aldığını hissetmezse, başarılı olmaları imkânsızdır.

**2. Kendini Geliştirmek:** Lider ve Yöneticiler devamlı olarak eğitim ve öğretim ile kişilerin kabiliyetlerini geliştirmelidirler.

**3. Karşılıklı Gelişmek:** Çalışan kişiler kendi bölümleriyle ilgili alanlarda yetiştirilmeye eğilimlidirler. Bu sebeple şirketler, başka sektörlerin hatta başka ülkelerdeki şirketlerin yaptıklarını görmelerinde fayda vardır.

**4. Tüm Üyenin Katılımı:** İşletmenin tüm üyesi Kalite çemberlerine katılmalıdır. Tüm üyelerin katılmasında üç aşama bulunur: Birinci aşama herkesin belirlenmiş kalite çemberlerine katılmasıdır. İkinci aşama, herkesin kalite çemberi toplantılarına devam etmesidir. Üçüncü aşama ise her üyenin faaliyetlere belirlenmiş görevlerle katılımıdır.

**5. Grup Faaliyeti:** Kalite çemberleri yoluyla bütün çalışan bireyin toplu halde kendilerinin iyileştirilmesinde çalışmasıdır. Ayrıca toplu halde çalışma takım anlayışını meydana getirmekte ve çalışan kişilerin kendilerine verilen değerleri anlamalarını sağlamaktadır.

**6. Yaratıcılık ve Özgürlük:** Çemberdekiler, fikirlerini ortaya koymaktan çekinmemelidir. Bunun sağlanabilmesi için destekçi bir ortam hazırlanmalıdır.



#### **2.1.2.4 Kalite Çemberlerinin Yararları**

- Aynı ortamda sürekli bulunmak bir süre sonra sistemdeki aksamaları görmeye engel olur. Ancak grup çalışması ile işletme körlüğü denilen bu durumdan uzaklaşılabilir.
- Kalite çemberleri, grup üyelerinin birbirlerini anlamasını, empati kurarak düşünmesini, işletmeyi bir bütün olarak algılamasını sağlar.
- Esnek düşünme ile tartışarak uzlaşmayı sağlar. Yani sonuca giden pek çok yolun olduğunu anlar.
- Kişilerin motivasyonu arttırarak işlerini sevmesine yardımcı olur.

#### **2.2. Toplam Kalite Yönetimi'nin Eğitimde Uygulanabilirliği**

Sanayi için geliştirilmiş olan Toplam Kalite Yönetimi, eğitime, kendine özgü özellikleri dikkate alınarak uygulanacak olursa önemli katkılarda bulunacağı şüphesizdir.

Toplam Kalite Yönetimi, çevre ile etkileşim ve iletişim halinde, çevrenin ihtiyaçlarına katılarak takip yapan, okula etki eden unsurları dengeleyen, değişikliğe açık, okulun içinde öğrenci, öğretmen ve personel arasında ahenk sağlayan, güzel ilişkiler kurabilen, hoşgörülü, demokratik, statükocu, anlayışlı olmayan geniş görüş alanına sahip, eldeki verileri sayısal kullanan bir yönetim felsefesidir. TKY'nin eğitime uygulanabilmesi, ancak okul yönetiminin bu kavramı benimsemesiyle mümkün olabilir. TKY' nin oluşmasıyla sınıf ortamında da belirli oranda değişimler yaşanacaktır. Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasıyla, öğrenci ile öğretmen arasındaki resmi ilişkiler yerine, öğrenci ile diyalog kurabilen, öğrenciye odaklanabilen, ona rehberlik edebilen, eleştiren değil de yol gösterici olan, öğrenci ile koordineli çalışan, bilgi vermekten çok bilgiyi paylaşabilen, bilgiyi sınıf içerisinde değil, dış ortamlarda da arayan, bilim ve teknolojiye bağlı olan, öğrencileri araştırmaya iten, öğrencinin her türlü ihtiyacını bilen, başarısızlığı yargılayan değil, nedenini araştırmaya iten bir öğretmen profili çizilir. Yönetim kademesi ve öğretim kadrosunda yaşanan bir köklü değişim, öğrencileri de ister istemez etkileyecektir. Toplam Kalite Yönetiminin öğrenci üzerindeki değişimi ise, öğrenci artık derslerde sıkılmayacaktır, düşüncelerini sınıf ortamında rahatça ifade edebilecek araştırma ve incelemeye yönelecektir. Adı, Toplam Kalite Yönetimi ile birlikte anılan ve Toplam Kalite Yönetiminin fikir babalarından olan Deming ile birlikte

diğer kalite uzmanlarının iş dünyası ve eğitimle ilgili bilgileri, toplumu, iş dünyasını ve eğitim sistemlerini yeni ve ümit dolu yarınlara doğru yönlendiriyor.

Deming, eğitimcileri; şüphecilik ve korku, bölücülük düşünceleri yerine, saygı ve güvene dayalı güçlü ilişkilerin oluşabileceği ve bunun sonucunda da öğrenci ve öğretmen yöneticilerin sürekli gelişme yolunda tek bir yürek olabilme eğitim ortamları oluşturmaya yönlendiriyor(Şimşek,2000:83,84). Eğitim örgütlerinde temel kalite göstergelerini yukarıdaki ifadelere benzer olarak şu şekilde ileri sürmektedir(Ünal,1999:343-346).

**a. Öğretmen:** Eğitim örgütlerinde öğrenciyi en çok etkileyen öğretmendir. Öğrencinin ihtiyacını karşılayabilme, bilgi ve teknolojidaki yeni gelişmeleri anlayabilme ve buna göre öğretimi planlama ve düzenlemede yeterli olması için öğretmenler çağdaş gelişmeler ışığında yetiştirilmelidirler.

**b. Öğrenci:** Öğrenciler eğitim sisteminin hem girdileri, hem de çıktılarıdır. Kalite öğrencilerin hem bilgi seviyesi, hem öğrencilerin aldığı öğrenim seviyesi ve alanına göre konuları öğrenebilme isteği, hem de gereken davranışları ve sorumlulukları gösterebilme durumda olması ile yakından alakalıdır. Öğrencinin kalitesi kendi kişisel çabaları ile öğretmenden elde edeceği öğrenmeye bağlı faydadır.

**c. Fiziki Ortam ve Teknolojiler:** Bir eğitimin ortamı, eğitim faaliyetlerine dolaylı ya da dolaysız katkıda bulunabilen öğretmenden velilere, yöneticilerden hizmetlilere kadar olan insan gücü ile birlikte öğrenme-öğretme yardımcıları olan araç-gereç eğitim etkinliğinin sağlandığı binalar, tesisler, atölyeler, derslikler, laboratuvarlar vb. öğeleri kapsayan kaynaklardan oluşmaktadır. Öğrenme, öğrenci ile onu saran çevre ile karşılıklı etkileşim sonucu oluşacağından tüm bu öğeler belli eğitim hedefleri doğrultusunda ve bir sistem bütünlüğü içinde kullanıldığında, öğretmen-öğrenme süreçlerinde daha iyi sonuçlar alındığı bir gerçektir. Kalitede en önemli faaliyetlerden biri eğitim ortamında kullanılan teknolojilerin çağa uygunluğudur. Fiziksel yapı ve sınıfların üst düzey becerileri öğrenmeye uygun bulunmaması, iletişim ve ekip çalışması için engel teşkil etmektedir.

**d. Yönetici:** Yönetici örgütsel gelişmede temel öğedir. Okullardaki yöneticiler eğitimin kaliteli olması adına yapabilecekleri en önemli katkı öğretim kadrosunun moral ve motivasyonu üst seviyede tutmak, çalışma azim ve isteklerini arttırmaktır. Okuldaki iş

disiplini sağlayarak verimin artması yolunda öğretmene yardımcı olmak gerekmektedir. Öğretmenleri sınıfta ziyaret etmek, onlara rehberlik etmek ve destek vermek, öğretimin kesintiye uğramaması için gereken önlemleri alma vb. etkili yöneticilerin ana uğraşlarıdır.

**e. Program:** Eğitim programları okulun tüm etkinliklerinin odak noktasını oluşturur. Eğitim programlarının niteliği, okulun tüm etkinliklerinin niteliğini etkiler, uygulanan yönetim programları, oluşturulan ders programı ve içerikleri öğrencilerin kapasitesi ve yeteneklerine uygun ve program öğrencinin ilgi ve ihtiyaçlarına hitap ettiği oranda öğrenci başarılı olur. "Öğrenci merkezli" program anlayışına artık geçiş sağlanmalıdır. Öğretim programları güncellenerek çağdaş programlar seviyesine erişmedikçe kaliteden söz etmek mümkün bulunmayacaktır.

### **2.2.1 Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri**

Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ilkelerini aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimşek,2000:83-84).

1. Toplumun beklentilerine cevap verecek hedeflerin tespit edilmesi,
2. Belirlenen hedeflere ilk anda ulaşılması,
3. Hedeflere ulaşma seviyesinin ölçülmesi,
4. Gelişmeleri takip edebilmenin ilke olarak görülmesi,
5. Kaliteli eğitime önem verilmesi,
6. Etkin bir haberleşme ağının oluşturulması,
7. Yönetimde ekip çalışmalarına önem verilmesi,
8. Yönetimde moral ve motivasyonun sağlanabilmesi,
9. Demokratik bir yönetim anlayışının sistemselsel olarak oluşturulması.

### **2.2.2.ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Prensipleri**

Kalite Yönetim Prensipleri 8 başlık altında incelenmektedir. Bu başlıklar şunlardır;

#### **2.2.2.1. Müşteri Odaklılık**

Günümüzde 'alıcının dikkatli olması' ilkesinin yerini 'satıcının dikkatli olması' ilkesi almıştır (Dursun, 2004).

Müşteriler işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmelerini sağlayan en önemli yapı taşlarıdır. Bu nedenle işletmeler kar elde edebilmek için müşterilerinin memnuniyetini ve onların beklentilerini üst düzeyde tutabilmek zorundadır.

Müşteri odaklılık ilkesinin uygulanması:

- Rekabetin kaçınılmaz olduğu günümüzde müşteriye yakınlık kurarak onun istek ve ihtiyaçlarının anlaşılması,
- Müşteri ihtiyaçlarının zamanında ilgili birimlere iletilmesi,
- Müşteri memnuniyetini arttırmak için kaynakların etkin kullanılması,
- İşletme hedeflerine müşteri istek ve beklentilerine uygun olarak belirlenmesi,
- Taraflar arasında memnuniyetin sağlanması için dengeli bir yaklaşım sergilenmesi.

Müşteri odaklılık ilkesinin uygulanmasından elde edilecek yararlar:

- Müşteri memnuniyeti sonucunda yüksek kazanç ve pazar payı,
- Etkin kaynak kullanımının artması,
- Müşteri memnuniyeti sağlamak amacıyla çalışanların bilgi ve becerilerinin artırılmasıdır(Uzunoğlu, 2007).

#### **2.2.2.2.Liderlik**

İşletmelerin başarısı üst düzey yöneticilere bağlıdır. Kalite yönetim sisteminin başarısı, değişim ve katılımı amaçlayan, başarıyı sürekli hale getirip geliştirmede ön ayak olan ve aynı zamanda astlarının fikirlerine önem verip onlarla paylaşımında bulunabilen lider yöneticilerle mümkündür.

Liderlik ilkesi için uygulama sürecinde yapılması gerekenler:

- Strateji oluşturma, çalışanları motive etme, misyon yaratma, kültür inşa etme.
- Dış dünyada yaşanan değişiklikleri görmek ve buna uygun yaklaşımlar sergilemek.
- Amaç belirleme ve bu amaçlara ulaşmada uygun stratejiler geliştirmek.
- Şimdiki durumu analiz ederek gelecekle bağlantı kurma, geleceğin gereksinimleri ve fırsatları ile ilişkilendirebilme.
- Çalışanların eğitimine önem verme ve çalışanları etkin bir biçimde yönetme.

- Amaçların gerçekleştirilebilmesi için kaynak tedarik etme, örgütleme, planlama ve denetleme faaliyetlerini eş güdümlü olarak yürütme.
- Güven yaratma, yardım etme, yargılamadan çalışanları gelişime sevk ederek onlara uygun bir çalışma ortamı sağlamak.
- Dürüst ve iletişime açık olma, çalışanları bu yönde destekleme.

Liderlik ilkesinin uygulanmasından elde edilecek yararlar:

- İşletme içinde ve dışında insanların ihtiyaçlarını anlama ve bu ihtiyaçları dikkate alma,
- Açık, anlaşılır ve uygulanabilir hedefler belirleme,
- İşletmenin bütün birimlerinde arzu edilen modellerin yaratılması ve yürütülmesi,
- Herkes tarafından anlaşılabilir bir vizyon oluşturma (Ulaş, 2002).

### **2.2.2.3.Çalışanların Katılımı**

Bir işletmenin varlığının devamı ve bütünlüğü, çalışanlarına bağlıdır, bu nedenle çalışanlar işletmenin özüdür. İşletmeler, çalışanlarının bilgi ve birikimlerini, kabiliyetlerini geliştirmeli ve işletme faydasına kullanmayı amaçlayan bireyler haline getirmeyi vazife edinmelidir. Bu kaynakların en iyi şekilde kullanılması ve işletme adına yararlı hale getirilmesi aynı zamanda toplam kalite yönetiminin de ilkesidir. Bu kaynağın temel basamağı insandır. Bu nedenle, bu kaynağın iyi kullanılması için motivasyon çok önemli bir yer tutmaktadır. Çalışanların en üst düzeyde işletmeye katılımlarının sağlanabilmesi için gerekli hususlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Çalışanlar, bilgi ve deneyimlerini serbestçe paylaşabilmelidirler,
- Çalışanlar, işletmeye ait olmaktan gurur duymalıdır.
- Çalışanlar, işletmeye gelirken ve işletmeden ayrılırken mutlu ve huzurlu olmalıdır.
- İşletmenin hedeflerini gerçekleştirmede istekli ve katılımcı olmalıdır,
- İşletme, çalışanlarına bilgi ve deneyimlerini arttırmak için aktif bir şekilde fırsat oluşturmalıdır, çalışanlar da bu fırsatları en iyi şekilde değerlendirmelidir,
- İşletmede meydana gelebilecek sorunları üstlenmeli ve çözüm üretmede sorumluluk alabilme bilincine sahip olmalıdır,

- İşletmenin vizyonu, misyonu çalışanlar için anlaşılır bir rehber olmalı ve etkin bir katılımı beraberinde getirmelidir (Erdil, Keskin ve Zehir, 2003:43-54).

Çalışanların katılımının işletmeye sağlayacağı yararlar;

- Çalışanların katılımını sağlamak, kişilerin inisiyatif ve yaratıcılığını kullanmasını sağlayacağından, çalışanların işletmeye karşı olan aidiyetlik duygusunu artırır.

- Çalışanların katılımı, yalnızca performans, verimlilik ve karı arttırmak değil, aynı zamanda ahlaki bir gerekliliktir,

- Üst yönetimin başlattığı kalite çalışmalarına duyarlılık, çalışan katılımı ile hız kazanır,

- Çalışanların değişime direnmesinin önüne geçilir (Ulaş, 2002).

#### **2.2.2.4. Proses (Süreç) Yaklaşımı**

Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak ve müşteri tatminini arttırmak için, kalite yönetim sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve işlevselliğinin yükseltilmesi gereklidir. Bu nedenle de kalite yönetim sistemi, süreç yaklaşımını teşvik eder. İşletmelerin kendi organizasyon yapılarına göre bu süreçleri tanımlaması, birimler arası etkileşimleri belirlemesi ve süreçleri yönetmesine ilişkin faaliyetler bütününe süreç yaklaşımı denmektedir( Dalgıç, Belibağlı, 2012).

Süreç yaklaşımı uygulamasında yapılması gerekenler şunlardır;

- Süreçlerin girdi ve çıktılarını oluşturan faaliyetlerin tanımlanması ve ölçülmesi,

- Süreç yönetimin gerçekleştirilebilmesi için sorumluluk ve yetkilerin anlaşılır olması,

- İşletme içi ve dışı tüm muhatapların tanımlanması, oluşması muhtemel risklerin sıralanması, müşteri ve diğer muhataplar üzerindeki etkisin değerlendirilmesi,

- Süreçlerin, işletmenin kuruluş amacına uygunluğu ve fonksiyonları ile olan etkileşiminin tanımlanması,

Süreç yaklaşımının uygulanmasından elde edilecek yararlar;

- Süreçlerin oluşturduğu bireysel sistem dahilinde ve süreçler arası tüm etkileşimler üzerinde etkin bir kontrolün sağlanması,

- Tüm işletmede yaklaşımın uygulanması neticesinde maliyetler ve hatalar

azalır. Değişiklikler etkin bir şekilde kontrol edilir ve önceden öngörülen çıktılarının oluşmasını sağlar.

- Süreçlerin belirlenmiş tanımlara göre uygulanması kaynakların etkin bir biçimde kullanılmasına, maliyetlerin azaltılması ve tahmin edilebilir sonuçların ortaya çıkmasına imkan sağlar.

- İnsan kaynakları odaklı süreç tanımı yapılması, süreçlerin uygulanabilirliğini artırır ve donanımlı iş gücü oluşturulmasına sağlar (Arslan, 2012: 89-101).

#### **2.2.2.5. Sistem Yaklaşımı**

Sistem yaklaşımı süreç yaklaşımının devamı niteliğindedir. İşletmelerin iç ve dış çevresi, çalışanları ve işletmeye bağlı alt birimlerin etkileşimi yöneticiye bilgi vermede önemli bir husustur. Süreç yaklaşımında birimler arası süreçlerin oluşturulması işletmenin gelişimi ve sürekliliği için önemlidir. Ancak işletmeleri parçalar halinde değil bir bütün olarak değerlendirmek gerekir. Yönetim, sistem yaklaşımı ile kendine bağlı tüm alt sistemleri ve çevre ile ilişkilerini görerek dar bir görev anlayışından kurtulmaktadır. Böylece birimler arası etkileşimi değerlendirirken bu birimlerin birbirlerine olan katkılarını ya da zararlarını görme fırsatı yakalar (Anameriç, 2012).

Sistem Yaklaşımının Uygulanması İçin Yapılması Gerekenler:

- İşletmenin ulaşmak istedikleri hedeflere ilişkin süreçleri tanımlaması, iyileştirmeye ve geliştirilmesi,

- Alt sistemde yer alan birimlerin birbirleri ile etkileşimlerinin anlaşılması,

- Faaliyetler öncesinde kaynak sınırlamalarının ortaya konulması,

Yönetimde Sistem Yaklaşımının Sağladığı Yararlar:

- Süreç girdileri ile uyumlu ve rekabetçi planların oluşturulması, işletmenin alt sistemlerince belirlenen amaçların ve hedeflerin ana hedeflerle birleştirilmesi, sorunların nedenlerini ve geciktirmeden çözüm yollarını ortaya koyan süreç yapısının daha farklı yönleri ile görülmesi.

- Birimler arası iletişimsizliğin önlenmesi, takım çalışmasının teşvik edilmesi ve ortak hedeflere ulaşma bilincinin ortaya konmasına imkan sağlar (Demir, 2006).

#### **2.2.2.6. Sürekli İyileştirme**

İşletmenin kalıcı hedefi olması gereken toplam performans iyileştirilmesi çağımızda ki rekabet ortamında vazgeçilemez bir unsur haline gelmiştir. İşletmeler Sürekli İyileştirme felsefesini kendilerine süreklilik arz eden bir iş yapma eylemi olarak görmelidirler. Bu eylemde esas olan günümüz kayıtlarından başlayarak geriye dönük olarak yapılan takip işlemleri ile dünden bugüne performansın izlenmesidir.

Geriye dönük zaman dilimi sürekli iyileştirmeyi verilerle gösterip, çıkarımlar sağlayabilecek bir zaman dilimi için yeterli olmalıdır. Bu süreçte sadece amaçların ve işletme elemanlarının değil, işletmenin bir bütün olarak sürekli iyileşmesi amaçlanmalıdır. Sürekli iyileştirmede öncelik sırası, kaynakların etkili olarak kullanılması ve ardından etkinliğin artırılmasının hedeflenmesi şeklindedir. Mutlak olarak planlama ve yönetsel bir şekilde yapılma gerekliliği arz eder. İşletmede ürün, süreç ve sistemlerin sürekli olarak iyileştirilmesi tüm bireylerin amacı ve hedefi haline gelmiş olmalıdır (Öztaş ve Yanar, 2012).

Sürekli iyileştirmede kullanılmakta olan yöntemlerden bazıları şunlardır:

- Takım Çalışması
- Kalite Çemberleri
- Toplam Üretken Bakım
- Beyin Fırtınası
- Pareto Analizi
- Benchmarking

Sürekli iyileştirme için uygulamada yapılması gerekenler;

- Gelişmelerin takibi ve uygulanması,
- Süreçlerin etkinliğinin ve verimliliklerinin sürekli iyileştirilmesi,
- İşletmenin, çalışanlarını eğitim ve öğretimle desteklemesi ve süreçlerin işleyişinde performans arttırımının sağlanması,
- Çalışanların iyileştirme süreçlerine uygun araç ve gereçle donatılması,
- Sorunların çıkışlarını önlemeye dönük aktivitelerin özendirilmesi,



Sürekli iyileştirme çalışmalarının sağlayacağı yararlar;

- İşletmenin önüne çıkan fırsatlara cevap verebilmede hız ve esneklik kazanması,
- İyileştirme faaliyetlerinin tüm alt sistemlerde işletmenin hedefi ile paralel hale gelmesi,
- İşletme kapasitesinin gerçekleşen iyileştirmeler neticesinde işletmenin performansının artması(Çoban, 2004).

#### **2.2.2.7. Gerçeklere Dayalı Karar Verme**

Karar vermede en önemli unsur verilerin ve bilgilerin analizinin doğru yapılmasıdır.

Karar verme yaklaşımının uygulanabilmesi için;

- Doğru ve yeterli düzeyde bilgilerin ve güvenilirliğinin sağlanması,

Verilerin ve bilgilerin incelenmesi, analiz edilmesi ve değerlendirilmesinde geçerli yöntemlerin kullanılması

- Teorik bilgilerin ve tecrübelerin ışığında karar verme ve harekete geçme,

Karar verme yaklaşımının uygulanmasından elde edilecek faydalar;

- Gerçek verilere dayandırılarak, geçmiş kararların etkinliğini gösterme konusunda esneklik kazanma,
- Alınan kararları ve ortaya konulan görüşlerin ışığında değişiklik yapma konusunda esneklik kazanma,
- Kararlara ilişkin bilgilerin önceden elde edilmesi ve değerlendirme yapma imkanı kazanma (Özdede, 2010:14).

#### **2.2.2.8. Tedarikçilerle Karşılıklı Yarara Dayalı İlişkiler**

İşletmelerin bütün faaliyetleri tedarikçilerine bağlıdır. Bu nedenle işbirliğini sağlayacak karşılıklı güven ve ortak çıkarlara dayalı ilişkilerin uzun vadede geliştirilmesi önem arz etmektedir. Özellikle günümüzde de güçlü işletmelerle rekabet halinde olduğumuz düşünüldüğünde tedarik ettiğimiz ürünlerin ve hizmetlerin hızlı, düşük maliyetli ve kaliteli olmasını hedefleriz. Uluslararası standartların yaygınlaşması ile birlikte işletmeler tarafından tedarikçilerin kendi standartlarına uydurulma zorunluluğu ortadan kalkmış ve bu durum hem tedarikçiler hem de işletmeler için maliyetlerin düşmesine

neden olmuştur. Bu standartlar ile birlikte işletmelerin işleyişini aksatan pahalı, verimsiz ve hantal yapılara büyük ölçüde son verilmiştir. Hem tedarikçinin hem de işletmenin karşılıklı memnuniyetine dayalı örgüt yapıları ortaya çıkmıştır(Tunçer, 2011:22).

Tedarikçilerle Karşılıklı Yarara Dayalı İlişkilerin Sağlanması İçin Uygulamada Yapılması Gerekenler:

- Tedarikçi firmaların seçilmesi ve tanımlanması,
- Açık ve net bir iletişim yapısının olması,

Tedarikçiler ile geliştirme ve iyileştirme faaliyetlerine dayalı bir ortaklığın kurulması,

- Kısa vadeli kar, uzun vadeli plan prensibine dayalı dengeleyici bir ilişkinin kurulması,
- Deneyim ve kaynakların ortak bir platformda bir araya getirilip, kullanılabilirliğinin sağlanması,
- Yapılan iyileştirmelerden ve elde edilen başarılarından tedarikçilerin haberdar edilmesi ve bu başarıların tedarikçileri cesaretlendirmesi konusunda özendiriciliğin geliştirilmesi,

Tedarikçilerle Karşılıklı Yarara Dayalı İlişkilerin Faydaları:

- İşletme ve tedarikçi açısından değer yaratılması konusunda becerilerin artması,
- Pazar ve müşteri ihtiyaçlarında yaşanan değişimlere ve beklentilere birlikte yanıt verme hızı ve esnekliği,
- İşletme kaynaklarının maksimum faydayı sağlayacak şekilde kullanılması(Özdede, 2010:14-15).

### **2.2.3 Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Hedefleri**

Toplam Kalite Yönetimini benimseyen bir eğitim yönetimi faaliyeti ile aşağıdaki hususlar benimsenir(Şimşek, 2000:87):

1. Müşteri (öğrenci) odaklılık
2. Eğitim programlarının hazırlanmasında öğrenci, veliler, öğretmenler ve diğer örgüt temsilcilerinin katılımı,

- 3.Çağdaş değerlendirme ve ölçme yöntemlerinin geliştirilmesi,
4. Test yöntemlerinin zenginleştirilmesi,
5. Uygulamalı eğitime ağırlık verilmesi
6. İç ve dış müşteri tatmini,
7. Gönüllü katılımcı grupların oluşturulması,

#### **2.2.4 Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Etkililiğinin Artırılması**

Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Etkililiğinin artırılması için aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir(Şimşek,2000:87):

1. Toplam Kalite Yönetimi konusunda örgüt yöneticileri yeterli bilgiye sahip kılınmalıdır.
2. Örgütler alt-yapı ve donanım olarak desteklenmelidir.
3. Öğrenci odaklı bir eğitim anlayışına kavuşturulmalıdır.
4. Okullar ve diğer eğitim örgütleri öğrenen örgütler haline dönüştürülmelidir.
5. İnsana değer ve onu kazanma eğitimin temel esprisi olmalıdır (Bunun için eğitimde fırsat eşitliği sağlanmalıdır)
6. Örgüt yöneticileri Kaizen'i (sürekli iyileştirme) öncelikle kendileri, dünyalarında gerçekleştirmelidir.
7. Eğitim örgütleri bilgi yüklenme yerine, bilgi üreten örgütler olarak düzenlenmelidir.
8. Etkileşimli eğitim teknolojilerine (CD-Rom, Video, İnternet gibi) yoğun bir biçimde yer verilmelidir.

Her şeyden önce, bu önlemlerin ifade ettiği yönetim anlayışı ve bu anlayışın temel dinamiği olan kalite olgusu, yöneticilerin kafasında ve gönlünde bir yaşam felsefesine dönüşmelidir.

#### **2.2.5 Eğitimde TKY Uygulamaları ve Olası Sonuçları**

TKY' nin eğitime uyarlanması birincil yararı, TKY tekniklerinin uyarlanması sürecinde kurumdaki „öğrencilerle“ birlikte, „öğretmenlerin“ ve diğer kurum

çalışanlarının kalite geliştirme aşamalarının tamamına aktif olarak katılmalarını sağlamak olacaktır.

Ülkemizde hemen her düzeydeki eğitim kurumunda yaygın bir gözlem, öğrencilerdeki motivasyon düşüklüğü ve bilgi yetersizliğidir. Eğitim sistemimizin insanlara kalıp düşünceler veren “ezberci öğretim” yaklaşımı, toplam kalite yönetimi ilke ve prensiplerinin uygulanması ve interaktif, meta-öğrenme gibi çağdaş öğretim yöntemlerinin kullanılmasıyla terk edilebilecektir. Böylece lateral düşünce tekniklerinin“ kullanılması ve öğrenme sürecine aktif katılım, hem öğrenciler hem de eğitimciler için „analitik düşünmenin“ önünü açacak ve sonuçta yaratıcılık ve genel başarı düzeyinin yükselmesi ikinci yarar olacaktır. Kalite kavramının, müşterinin, (öğrencinin) tatmin edilmesini esas almasıyla, eğitimin amacının öğrencileri başarıya hazırlamak ve onlara öğrenmekten zevk almayı öğretmek olduğunu vurgulayan uzmanlar arasındaki paralelliğe de bu bağlamda dikkat çekmek isterim. Bu gelişim sürecine bağlı olarak öğretmenin sınıf içindeki rolünün interaktif ve meta-öğrenme gibi yöntemleri uygulayarak değişime uğraması üçüncü önemli sonuçtur.

Bir eğitim kurumunda TKY uyarlamasının gerçekleştirilebilmesi, iç ve dış müşterilerin, (örneğin eğitimciler, öğrenciler, aileler, diğer eğitim kurumlarındaki elemanlar, işverenler) planlanan stratejiyi benimseyebilmeleriyle doğru orantılıdır. TKY uygulamalarının “logosu” olan ve katılımcıları önce “plan yapmaya,” “gerçekleştirmeye,” sonra “durumu incelemeye” ve tekrar “harekete geçmeyi” öneren prensipler zincirinin mantığı da budur.

Bu şekilde tek bir eğitim kurumunda dahi üst yönetimin kararlılığını koruması, gelişimin benimsenmesi ve düzenlenecek olan “eğitim ve yetiştirme programlarıyla” TKY sürecinin işlerlik kazanarak, bunun diğer eğitim örgütlerine yansması sonuçta toplum için dördüncü yararı doğuracaktır.

Eğitim örgütlerinde birtakım kurumların, (örneğin fakülte kurulu, öğrenci temsilcileri v.b.) salt varlıklarının değil, katılımcıların (öğrenciler ve yöneticiler) düşüncelerinin paylaşılması kuşkusuz çok önemlidir. Öğrencilerin, kendilerine değer verilen bireyler olarak ve ciddiye alındıklarını, düşünce ve isteklerinin yaşama geçirildiğini görmeleri, - öncelikle- kurum kültüründeki değişimin de habercisidir. Bu bağlamda demokrasi

kavramının doğru olarak algılanmasına yol açacak bir düşünsel olgunluğun gelişimi beşinci yararlıdır.

TKY çalışmalarında sıklıkla vurgulanan ve kurum içinde iletişim kanallarının herkes için (ift-yönlü olarak) açık hale gelmesi altıncı ve yapılan her birim iş için tüm katılanların bilgilendirilmesi, dolayısıyla geribildirim sürecinin kısılması ve aynı zamanda daha yeterli olunması da yedinci yararlı sonuç olacaktır.

TKY uyarlamaları herkesin (toplam) katılımıyla ihtiyaçların, müşteri tarafından hissedilmese dahi karşılanmasını amaçlamaktadır. Müşterinin gereksinimlerine ağırlık veren böyle bir yaklaşımın eğitim kurumları tarafından benimsenmesi sekizinci yarar olacaktır. Bu paralelde, öğrencilerin, öğrenme süreci içinde daha bilinçli bir yaklaşımla, ders içeriklerinin hazırlanmasından, işlenmesine kadar, üzerlerine sorumluluk almaları gerektiğini kavrayabilmeleri dokuzuncu yarar olup, bunun bir alt sonucu da, yeterlilikleri açısından eğitimcilerin de öğrenciler tarafından sorgulanabilmelerine olanak vermesidir. TKY uygulamalarının onuncu yararlı sonucu, eğitim konusunda yaşamsal önem taşıyan ve bilimsel bir çalışmanın anlamlılık kazanabilmesinin koşulu olarak gördüğüm lme ve değerlendirmenin tüm akademik personel ve öğrenciler tarafından dikkatle ele alınmasını zorunlu kılmasıdır. Burada amaç nesnelliğin olabildiğince sağlanması değil; tekniğine uygun olarak lme ve değerlendirmenin yapılmasıdır.

Bir eğitim kurumunda TKY ilke ve tekniklerini uygulayabilmek amacıyla, tarafımdan belirlenen ve uygulama için seçilecek kurumun öncelikle incelenmesi gereken 6 niteliği aşağıda özetlenmiş ve Ishikawa'ya ait neden-sonuç" (balık-kılçığı) diyagramı ile şematize edilmiştir.

- a) Fiziksel yapı (binalar, i düzen, dekorasyon vb.)
- b) Sosyal yapı (formal ve informal ilişkiler ağı, kurumun toplumsal beğeni derecesi)
- c) Kültürel yapı (mevcut kurum kültürü)
- d) Eğitim programları (içerik, yararlılık, uygulanabilirlik derecesi ve değerlendirme)
- e) Teknik yapı (genel teknolojik düzey, araç-gereç donanımı)

f) İç ve dış müşterilerin temel özellikleri (eğitimciler, öğrenciler, aileler, işverenler)



Şekil 3: eğitim kurumunda TKY uygulaması

### 2.3. Kalite Standartları ve Toplam Kalite Yönetiminin Toplam Kalite Standartları ile İlişkisi

Günümüzde kalite kavramı, evrensel standartlara ulaşmıştır. Bu standartlar, pek çok ülke tarafından benimsenirken, bu ülkeler arasında gelişmiş ülkelerin çoğunluğun oluşturdukları görülmektedir. “Uluslararası standart, ilgili tarafların bir araya gelerek hazırladıkları ve uluslararası standardizasyon teşkilatlarının üyelerinin görüşlerine ve son halini alınca yine bütün üyelerin oylamasına sunulan malzemenin, ürünlerin, proseslerin ve hizmetlerin amaca uygun olmalarını temin edecek teknik spesifikasyonların, tanımların, karakteristiklerin, kuralların ve yol gösterici hükümlerin yer aldığı anlaşmalardır.”(Kavrakoğlu, s34). Uluslararası standartların amacı, sadece ticareti kolaylaştırmak değil, asıl amaç insan için hangi ülkede olursa olsun hayatı kolaylaştırma, mal ve hizmetlerdeki verimliliği, etkinliği ve müşteri tatminini gerçekleştirmektir. Bu durum uluslararası ticaretin ve küreselleşme sürecinin ulaştığı boyutu göstermesi bakımından da önem arz etmektedir(Özgen, 1994). Tüm dünyada geçerliliği olan uluslararası standartlar ISO (Uluslar arası Standartlar Örgütü-International Standarts Organization) tarafından belirlenirken, ülkemizde Türk Standartlar Enstitüsü (TSE) tarafından Türkçe’ ye çevrilmekte ve yayınlanmaktadır(Tek, 1999). Bu standartlar özellikle 1989 yılından sonra Türkiye’ de uygulanmaya

başlanılmıştır(Demirci ve Dallıoğlu, 1995). “ISO 9000 standartları kendi başlarına birer amaç değil, toplam kalitenin gelişmesine ulaşmak için birer araçlardır. İşletmeler kalite geliştirmenin günümüz toplumunda her yerde arandığını ve rekabet güçlerini korumak isteyenlerin özellikle uluslararası piyasalarda terazinin fiyat kefesinden çok kalite kefesine önem vermeleri gerektiğini idrak etmektedirler. Bu yüzden politikacılar ve teknisyenler ülkelerinin üretim kapasitelerini müşteri tatmini ile at başı götürecek ulusal kalite politikaları oluşturma yoluna gitmişlerdir.”( MC HUGH, 1996)“Kaliteyi sağlama çalışmalarının yoğun olduğu günümüz ortamında, kaliteye önem verildiğinin ve müşteri odaklı bir kalite sistemine sahip olduğunun bir çeşit göstergesi durumunda olan ISO 9000 standartları serisinden bir belge almaları, işletmelerin, özellikle müşterileri açısından bir başka önemli konuyu gündeme getirmektedir. ISO 9000 belgesine sahip olmak için işletmelerin gerekli olan kalite sistemini oluşturmaları ve etkin bir şekilde işletmeleri gerekmektedir.” (Keser, 1999)

Bu sistemin oluşturulması ve sistemli bir şekilde işletilmesinde, TKY anlayışının işletmelere sağlayacağı önemli katkılar söz konusudur(Marler, 1993). Bunlar arasında işletmenin müşteri potansiyelini arttırmak, mevcut müşterileri elde tutmak, verimlilik artışının maliyetleri düşürücü etki yapmasını sağlamak ve sonuç olarak kârlılığın artırılmasını sağlamak gibi(Pekdemir,1998). Ülkemizde TSE, her türlü madde ve mamulleri ile usul ve hizmet standartlarını hazırlamak gayesiyle 16 Ekim 1954 tarihinde kurulmuş ve çalışmalarına başlamıştır(Gürol, 2000). TSE, Bakanlığa bağlı, tüzel kişiliğe haiz özel sektör hükümlerine göre yönetilen bir kamu kurumudur. MPM ise 17 Nisan 1965 tarihinde kamu kurumu niteliğinde, tüzel kişiliği haiz, bütün işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabî bir kuruluş olarak faaliyete geçmiştir(Kalite Broşürleri, 1995). “Türkiye’de yanlış bir görüş olarak Toplam Kalite Yönetimi uygulaması için ISO-9000 belgesi almak gerektiği zannedilmekte ve biraz da kopya zihniyetiyle her şirket ISO-9000 belgesi almaya çalışmaktadır. Belgeyi aldıktan sonra da şimdi hedef “Toplam Kalite Yönetimi” demektedirler. Oysa ISO-9000 müşteriye istediği kalitede malı ürettirecek bir sistemi garanti eden, müşteriye yönelik bir çalışmadır(Özen,2000). Toplam Kalite Yönetimi ise, işletmenin her biriminin kaliteli çalışmasını sağlayarak bir sinerji etkisi ile mükemmelliği yakalamasını amaçlamaktadır. Özellikle Avrupa’ da ve tüm Dünya’ da geçerli olan ISO 9000 standardı, müşteriler tarafından talep edildiği için de Türk işletmeleri bu belgeyi almaya çalışmaktadırlar.”(Özevren, s32)

### 3. BÖLÜM

## EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ: BEŞİKTAŞ İLÇESİNDEKİ ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA BİR UYGULAMA

### 3.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı

Orta öğretim kurumlarında TKY uygulamalarına ilişkin; yönetici, öğretmen ve öğrencilerin değerlendirmelerinin belirlenmesi ve bu değerlendirme yönelik olarak TKY uygulamalarına ait önerilerin geliştirilmesidir.

Çalışmanın Önemi; Okullarda TKY ve uygulanabilirliği konusunda birçok çalışma yapılmasına rağmen, 1999 yılından bugüne kadar TKY olarak uygulanan ve bu uygulama ile örgütsel etkinliğin artırılması hedeflenen modelin birer parçası ve en önemli unsuru olan yönetici ve öğretmenlerin TKY uygulamaları konusundaki değerlendirmelerine yönelik bilimsel araştırma ve çalışma yapılması araştırmanın önemini oluşturmaktadır.

### 3.2. Araştırma Problemleri

Orta öğretim kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına ilişkin; yönetici ve öğretmenler ile ilgilidir.

Alt Problemler

- 1- Orta öğretim kurumlarında yönetici ve öğretmenlerinin TKY uygulamaları ile ilgilidir.
- 2- Orta öğretim kurumlarında yönetici ve öğretmenlerinin eğitim sistemi ile ilgilidir.

### Varsayımlar

Bu araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilecektir.

- Çalışmada kullanılan anket formu, gerekli verileri toplamada uygun bir araçtır,
- Anket formu ile elde edilen veriler gerçeği yansıtmaktadır,
- Ankete katılan bütün katılımcıların verdikleri cevaplar, içten ve içinde buldukları ortamı değerlendirebilecek niteliktedir,
- Örneklemin, evreni temsil ettiği varsayılmaktadır,



- Orta öğretim kurumlarında yönetim programları yetersizdir,
- Orta öğretim kurumlarında mevcut hukuki ve idare mevzuat bilimsel teknik ve yöntemleri kullanmada engel teşkil etmektedir,
- Eğitimcilerin etkinliğinin artırılabilmesi için TKY'nin iyi bir sentezle Orta öğretim kurumlarına okullarına tatbik edilmesi gerekmektedir,
- Orta öğretim kurumlarında yönetici ve öğretmenlerin başarısı açısından önemli bir uygulamadır.

### 3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın başlıca sınırlılıkları şunlardır:

1. Araştırmada bütçe ve zaman kısıtlarından dolayı kolayda örnekleme yönteminin kullanılmış olması sonuçların genellenebilirliğini sınırlandırıcı bir faktördür.
2. Elde edilen verilerin güvenilirlik ve geçerliliği, cevaplayanların doğru ve kesin bilgiler vermesi ve araştırmada kullanılan anketin özelliklerine bağlı olması ile sınırlıdır.

### 3.4. Araştırmanın Anakütle ve Örnekleme Süreci

Araştırma anakütlesini, İstanbul ilinde yaşayan banka kullanıcısı olan öğrenci, çalışan ve emekliler oluşturmaktadır. Öğrenci, çalışan ve emekliler toplumun geniş bir kısmını oluşturduğu için araştırmanın ana kütlesini belirlemeden önemli rol oynamıştır.

Araştırmanın örnekleme kolayda örnekleme yöntemi ile elde edilen 176 kişiden meydana gelmektedir. Bu örnek sayısı literatürde sayısı belirsiz ve çok büyük anakütlelerden %95 güven aralığında elde edilmesi gereken minimum örnek sayısından küçüktür. Bunun sebebi ise zaman kısıtıdır, bu gibi durumlarda araştırmanın dışsal geçerliliğine şüpheyle yaklaşmak gerekir ancak çalışma sonuçlarının literatürde uyumlu sonuçlar ortaya koyması, örneklemin yeterliliğine ve dışsal geçerliliğin sorun olmadığını göstermektedir.

### 3.5. Araştırmanın Hipotezleri

1) **H<sub>0</sub>**: Toplam kalite yönetimi ve eğitim arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>**: Toplam kalite yönetimi ve eğitim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2) **H<sub>0</sub>**: Toplam kalite yönetiminin cinsiyet faktörü ile anlamlı bir ilişkisi yoktur.

**H<sub>1</sub>**: Toplam kalite yönetiminin cinsiyet faktörü ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

3) **H<sub>0</sub>**: Eğitimin cinsiyet faktörü ile anlamlı bir ilişkisi yoktur.

**H<sub>1</sub>**: Eğitimin cinsiyet faktörü ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

4) **H<sub>0</sub>**: Toplam kalite yönetiminde ve eğitimde yaş faktörü anlamlı farklar yaratmamaktadır.

**H<sub>1</sub>**: Toplam kalite yönetiminde ve eğitimde yaş faktörü anlamlı farklar yaratmaktadır.

5) **H<sub>0</sub>**: Toplam kalite yöntemi ile çalışılan pozisyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>**: Toplam kalite yöntemi ile çalışılan pozisyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

6) **H<sub>0</sub>**: Eğitim ile çalışılan pozisyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>**: Eğitim ile çalışılan pozisyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

7) **H<sub>0</sub>**: Toplam kalite yönetimi ile toplam kişisel gelir düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>**: Toplam kalite yönetimi ile toplam kişisel gelir düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

8) **H<sub>0</sub>**: Eğitim ve toplam kişisel gelir düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>**: Eğitim ve toplam kişisel gelir düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### **3.6 Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışma, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Beşiktaş ilçesindeki Ortaöğretim kurumlarında Toplam Kalite Yönetiminin uygulamasına ilişkin; yönetici ve öğretmenlerin değerlendirmesini tespit etmeye yöneliktir. Çalışmamız genel tarama türünde betimsel bir araştırma olacaktır.

### **3.6.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklem**

Bu araştırmanın evreni 2015-2016 eğitim ve öğretim döneminde İstanbul ili Beşiktaş ilçesinde, 15 farklı Ortaöğretim kurumunda müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerden oluşmaktadır. Çalışma 176 anketle yapılmış olup, anketlerin 11 adedi müdür, 8 adedi müdür yardımcısı 157 adedi öğretmenlere uygulanmıştır.

### **3.6.2. Veri Toplama Tekniği**

Çalışma hem nicel (anket) hem nitel (mülakat) veri toplama teknikleri ile yapılmıştır. Öncelikli olarak konuyla ilgili literatür tarandıktan sonra ilgili araştırmalar ve kaynaklar incelenerek çalışmanın teorik çerçeveleri oluşturulmaya başlanmıştır. İlk çalışma sonucu çeşitli sorular üzerinde yeniden çalışmalar yapılmış ve anket soruları daha da olgunlaşarak öğretmen ve yöneticiler için kişisel bilgilere 5 soru ikinci kısım için 11 soru ile anket tamamlanarak hazır hale getirilmiştir. Anketin ikinci kısmında sorular öğretmen ve yönetici tutum ve davranışlarını ölçmeye yönelik olarak hazırlanmış olup "Likert Tipi Tutum Ölçekleri"nden faydalanılmıştır. Likert tipi tutum ölçeğinde denekler ön planda tutulmuştur. Tutumları ölçülecek bireylerin tepkide bulunacakları çeşitli ifadelerde yer verilmiştir. Tutum ölçeğini alan kişi, benimsediği ifadeleri işaretlemek yerine, verilen her ifadeye ne ölçüde katılıp katılmadığını dereceler içinde belirtmektedir. Bu ölçek tipinde görüldüğü gibi bireyin kendisi hakkında bilgi vermesi beklenmektedir.

Tekniğin dezavantajı ise, kişinin kendisini başkalarından daha çok tanıdığına ve anladığına dayanıyor olmasıdır. Kişinin hem bu varsayımı karşılayacak iç görüye sahip olması hem de kendisi hakkındaki bilgileri tam olarak cevap vermesi beklenmektedir. Fakat bu, her zaman mümkün olmayabilir. Kişiler, kendileri için sakınca oluşturacak bilgileri başkalarından saklama eğiliminde bulunabilirler, duruma göre toplum, başkaları tarafından beğenilme düşüncesini ön planda tutarak kendileri hakkındaki bilgilerin bir kısmını veya tamamını gizleyebilmekte veya farklı bir biçimlerde cevaplar verebilmektedir. Gizlenenlerin bir kısmı kasıtlı olmakla birlikte bir kısmı kişinin benliğini savunmak ve kendisini olduğu gibi değil, olmak istediği ve ya başkalarına göstermeyi istediği (sosyal beğeni) gibi nedenlerle kasıt bulunmayabilir.

### **3.6.3. Verilerin Analizi**

Anket çalışmalarında elde edilen veriler SPSS (The Statistical Packet For The Social Sciences) programı ile test edilmiştir ve her bir soru için frekans değerleri belirlenmiştir. Her bir soru farklı bir frekans tablosu altında değerlendirmeye alınmıştır. Değerlendirme çalışmanın temeli olan ortaöğretim kurumlarında yapılmıştır.

### **3.7. Bulgular ve Yorum**

Bu bölümde, İstanbul ili Beşiktaş ilçelerinde bulunan ortaöğretim kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına ilişkin; öğretmen ve yönetici değerlendirilmesine yönelik yapılan çalışmalara ait verilerden oluşur.

Araştırmalar kapsamında elde edilen veriler üzerinde SPSS programında istatistiksel analizler ve değerlendirmelerde bulunulmuş, bunun sonucunda elde edilen bulgular ışığında Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına ilişkin, öğretmen ve yöneticilerin değerlendirilmesi yapılarak öneriler geliştirilmiştir.

### **3.8. Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi**

Yapılan anket uygulaması sonucunda 176 ankette 1 kayıp değer dışında aykırı değer bulunmamış ve verilerin analizine geçilmiştir.

Anketimizin güvenilirlik katsayısı 0,784 olarak tespit edilmiştir.

Alpha ( $\alpha$ ) katsayısı ve anketin tutarlılığı arasındaki ilişki aşağıda belirtildiği gibidir:

$0,00 \leq \alpha \leq 0,40$  ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha \leq 0,60$  ölçek düşük güvenilirliktedir,

$0,60 \leq \alpha \leq 0,80$  ölçek oldukça güvenilirdir,

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$  ölçek yüksek düzeyde güvenilirdir (Kline, 1999).

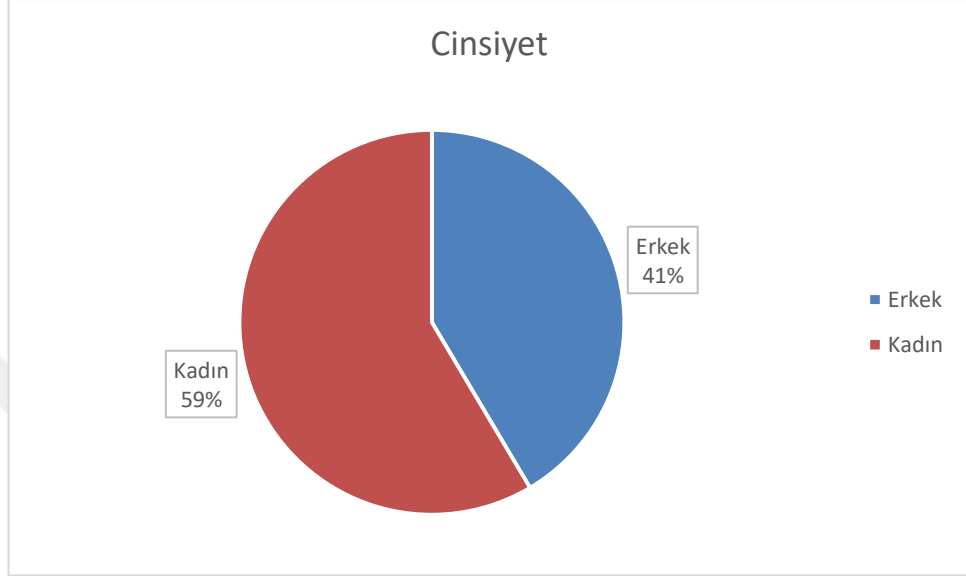
Anketimizin C.Alfa değeri 0,784 olduğu için ankette yer alan soruların tutarlılığı oldukça güvenilir olarak tanımlanabilir.

Anketin giriş bölümünde yer alan demografik sorulara ait dağılımlar aşağıda görüldüğü gibidir.

Araştırmada demografik sorular çoktan seçmeli sorular olacak şekilde düzenlenmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri frekans ve yüzde dağılımları şeklinde aşağıda verilmiştir.

Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı şekil 7'de gösterilmiştir. Bu doğrultuda katılımcıların;

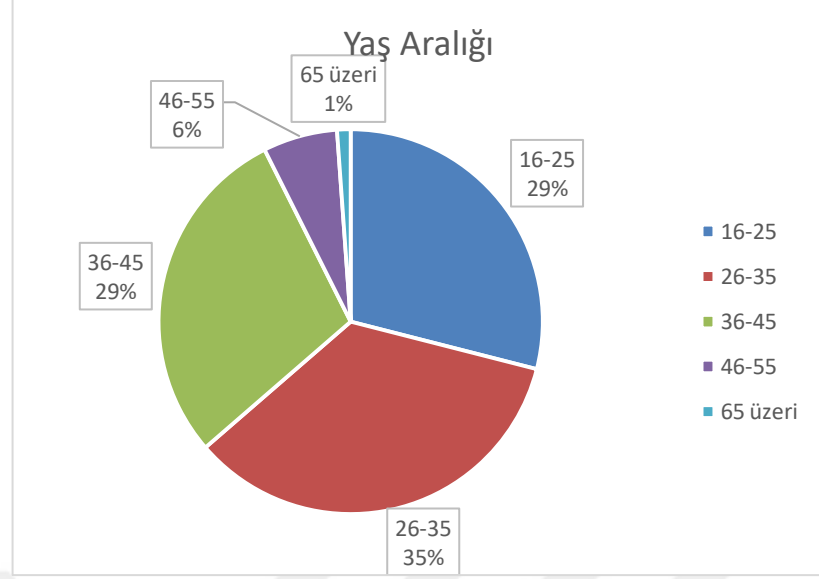
- % 41'i (73 kişi) kadın,
- % 59'u (103 kişi) erkektir.



Şekil 4 Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı

Katılımcıların yaşa göre dağılımı şekil 8'de gösterilmiştir. Bu doğrultuda katılımcıların;

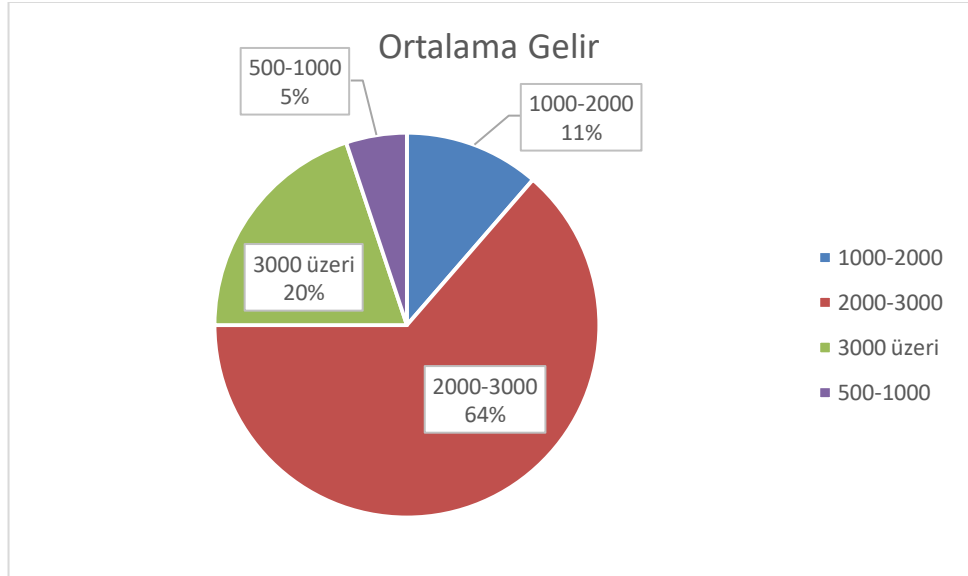
- % 29'u (51 kişi) 16-25 yaş aralığında,
- % 35'i (61 kişi) 26-35 yaş aralığında,
- % 29'u (51 kişi) 36-45 yaş aralığında,
- % 6'sı (11 kişi) 46-55 yaş aralığında,
- % 0 (0 kişi) 56-65 yaş aralığındadır.
- % 1'i (2 kişi) 65 üzeri yaş aralığındadır.



Şekil 5 Katılımcıların Yaş Dağılımı.

Katılımcıların gelir durumuna göre dağılımı şekil 9'da görülmektedir. Buna göre katılımcıların,

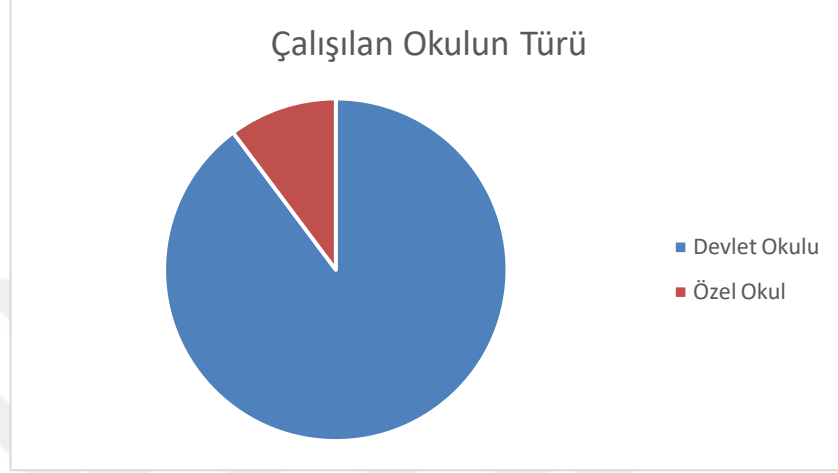
- % 5'si (9 kişi) 500-1000 arası gelire,
- % 11'i (20 kişi) 1000-2000 arası gelire,
- % 64'ü (112 kişi) 2000-3000 arası gelire,
- % 20'si (35 kişi) 3000-4000 arası gelire,
- 



Şekil 6 Katılımcıların Gelir Dağılıma Göre Dağılımı

Katılımcıların çalıştığı okulun türüne göre dağılımı şekil 10'de görülmektedir. Buna göre katılımcıların,

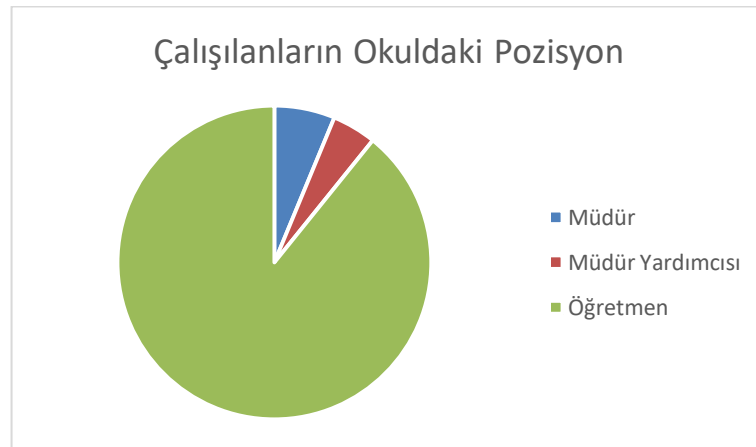
- % 90'ı (158 kişi) Öğretmen,
- % 10'u (18 kişi) Müdür Yardımcısı,



Şekil 7 Çalışılan Okulun Türüne Göre Dağılım

Katılımcıların okuldaki pozisyonuna göre dağılımı şekil 11'de görülmektedir. Buna göre katılımcıların,

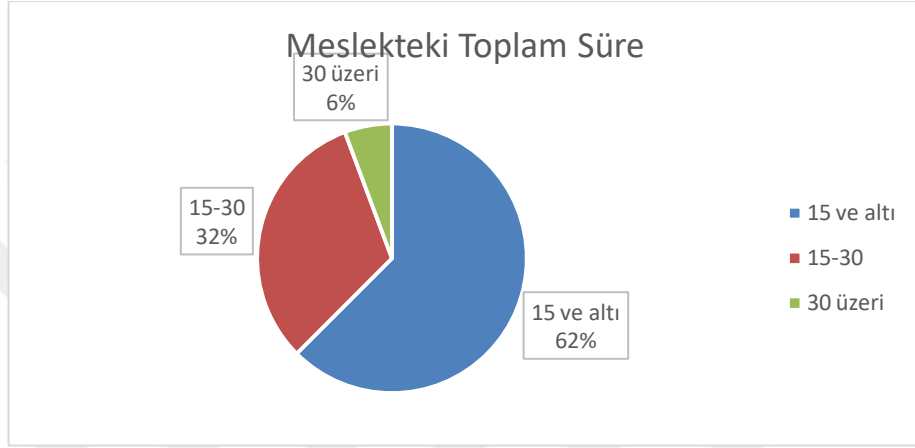
- % 89'ı (157 kişi) Öğretmen,
- % 5'i (8 kişi) Müdür Yardımcısı,
- % 6'sı (11 kişi) Müdür,



Şekil 8 Çalışılan Okuldaki Pozisyona Göre Dağılım

Katılımcıların meslekteki toplam çalışma süresini gösteren dağılım grafiği şekil 11’de görülmektedir. Buna göre katılımcıların,

- % 63’ü (110 kişi) 15 ve altı,
- % 32’i (56 kişi) 15-30,
- % 6’sı (10 kişi) 30 ve üzeri,



Şekil 9 Çalışılanların Meslekteki Toplam Sürelerine Göre Dağılım

Anket ölçekleri faktör analizine tabi tutulmuş ve ortaya üç faktör çıkmıştır. Fakat yük binnmelerinden dolayı eğitim ölçeklerinden birinci ve üçüncü ifade çıkartılıp tekrar faktör analizi yapıldığında daha düzgün bir yük dağılımı görülmüştür ve buna bağlı olarak iki faktör ortaya çıkmıştır. Bunlar Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1. Faktör Analizi**

|  | 1    | 2 |
|--|------|---|
| Derslerde konuya göre uygun araç ve gereçler uygulanmaktadır.                | ,887 |   |
| Öğrenciler sorunlarını yönetici ve öğretmenlere rahatlıkla anlatmaktadırlar. | ,850 |   |
| Okul binası ve diğer fiziki mekanlar yeterlidir.                             | ,785 |   |
| Öğretmenler sınıfta demokratik bir ortam yaratırlar.                         | ,678 |   |



|  |      |      |
|--|------|------|
| Okulumuzun maddi kaynakları etkin bir biçimde eğitim ve öğretim çalışanları için kullanılır.                 | ,517 |      |
| Ders programları öğretmenlerin zamanın israf etmeyecek ve öğretmenleri zorlamayacak şekilde düzenlenmelidir. |      | ,783 |
| Yönetici ve öğretmenler, memurlar için konan yasak sınırlamalara uygun davranışlar sergilemelidirler.        |      | ,718 |
| Öğretmenlerin düşünceleri yönetim tarafından önemsenmelidir.   |      | ,700 |
| Okul müdürü; İşi doğru yapmak yerine doğru işi yapmayı tercih etmelidir                                      |      | ,552 |

Çıkarım Metodu: Temel Bileşen Analizi

Döndürme Metodu : Direct Oblimin Kaiser Normalizasyonu

**Tablo 2. Varyans Analizi**

|            |        | Özdeğerler<br>Eigenvalues |             |
|------------|--------|---------------------------|-------------|
| Bileşenler | Toplam | % Varyans                 | % Kümülatif |
| 1          | 3,296  | 36,618                    | 36,618      |
| 2          | 1,601  | 17,790                    | 54,408      |

Çıkarım Metodu: Temel Bileşenler Analizi

SPSS faktör analizi uygulanarak ulaşılan sonuçlara göre toplam, geçerli ve kümülatif yüzdeler tanımlanmıştır. Ayrıca faktörlerin güvenilirlik analizi ayrı olarak da hesaplanmış bu sonucun Cronbach's Alfa değeri ,770 çıkmıştır.

Buna göre birinci faktör % 36,618'lik bir geçerli yüzde ile tanımlanmış olup 5 değişken ile ifade edilmiştir. Bu faktör altındaki boyutların (ifadelerin) faktör yükleri Tablo 3'te gösterilmiştir.

**Tablo 3. Birinci Faktör Alt Boyutları ve Faktör Yükleri**

|         | Eğitim İle İlgili Faktörler  | Faktör Yükleri |
|---------|--|----------------|
| Eğitim5 | Derslerde konuya göre uygun araç ve gereçler uygulanmaktadır.                                | ,887           |
| Eğitim4 | Öğrenciler sorunlarını yönetici ve öğretmenlere rahatlıkla anlatmaktadırlar.                 | ,850           |
| Eğitim6 | Okul binası ve diğer fiziki mekanlar yeterlidir.   | ,785           |
| Eğitim7 | Öğretmenler sınıfta demokratik bir ortam yaratırlar.   | ,678           |
| Eğitim2 | Okulumuzun maddi kaynakları etkin bir biçimde eğitim ve öğretim çalışanları için kullanılır. | ,517           |

Tablo 4’te altında dört değişkeni bulunan ikinci faktör ve yük dağılımları gösterilmiştir.

**Tablo 4. İkinci Faktör Alt Boyutları ve Faktör Yükleri**

|      | Toplam Kalite Yönetimi ile İlgili Faktörler  | Faktör Yükleri |
|------|--|----------------|
| TKY3 | Ders programları öğretmenlerin zamanın israf etmeyecek ve öğretmenleri zorlamayacak şekilde düzenlenmelidir. | ,783           |
| TKY2 | Yönetici ve öğretmenler, memurlar için konan yasak sınırlamalara uygun davranışlar sergilemelidirler.        | ,718           |
| TKY4 | Öğretmenlerin düşünceleri yönetim tarafından önemsenmelidir.   | ,700           |
| TKY1 | Okul müdürü; İşi doğru yapmak yerine doğru işi yapmayı tercih etmelidir                                      | ,552           |

Tablo 5’te birinci faktörün alt bileşenlerinin frekans dağılımları verilmiştir.

**Tablo 5. Birinci Faktör Alt Boyutlarının Frekans Dağılımı**

|  |   | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|--|---|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| Derslerde konuya göre uygun araç ve gereçler uygulanmaktadır.                                | N | 8                       | 17           | 56         | 63          | 32                     |
|  | % | 4,5                     | 9,7          | 31,8       | 35,8        | 18,2                   |
| Öğrenciler sorunlarını yönetici ve öğretmenlere rahatlıkla anlatmaktadırlar.                 | N | 9                       | 15           | 57         | 64          | 31                     |
|  | % | 5,1                     | 8,5          | 32,4       | 36,4        | 17,6                   |
| Okul binası ve diğer fiziki mekanlar yeterlidir  | N | 20                      | 26           | 63         | 49          | 18                     |
|  | % | 11,4                    | 14,8         | 35,8       | 27,8        | 10,2                   |
| Öğretmenler sınıfta demokratik bir ortam yaratırlar.   | N | 9                       | 21           | 68         | 50          | 28                     |
|  | % | 5,1                     | 11,9         | 38,6       | 28,4        | 15,9                   |
| Okulumuzun maddi kaynakları etkin bir biçimde eğitim ve öğretim çalışanları için kullanılır. | N | 6                       | 16           | 42         | 55          | 57                     |
|  | % | 3,4                     | 9,1          | 23,9       | 31,3        | 32,4                   |

Tablo 6’da ikinci faktörün alt bileşenlerinin frekans dağılımları verilmiştir.

**Tablo 6. İkinci Faktör Alt Boyutlarının Frekans Dağılımları**

|  |   | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|--|---|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| Ders programları öğretmenlerin zamanın israf etmeyecek ve öğretmenleri zorlamayacak şekilde düzenlenmelidir. | N | 4                       | 6            | 12         | 37          | 117                    |
|  | % | 2,3                     | 3,4          | 6,8        | 21,0        | 66,5                   |
| Yönetici ve öğretmenler, memurlar için konan yasak sınırlamalara uygun davranışlar sergilemelidirler.        | N | 5                       | 8            | 16         | 42          | 104                    |
|  | % | 2,8                     | 4,5          | 9,1        | 23,9        | 59,1                   |
| Öğretmenlerin düşünceleri yönetim tarafından önemsenmelidir.   | N | 3                       | 1            | 13         | 49          | 110                    |
|  | % | 1,7                     | 0,6          | 7,4        | 27,8        | 62,5                   |
| Okul müdürü; İşi doğru yapmak yerine doğru işi yapmayı tercih etmelidir                                      | N | 6                       | 3            | 23         | 42          | 102                    |
|  | % | 3,4                     | 1,7          | 13,1       | 23,9        | 58,0                   |

Demografik özelliklerle eğitim ve toplam kalite yönetimi arasındaki bağıntı açıklanmak Man Whitney U ve Kruskal Wallis testleri yapılmış, sonuçları aşağıda verilmiştir. Bunun yorumlanması için gereken p değerleri güven aralığı aşağıda belirtilmiştir.

### P değeri Yorumu

$0.01 \leq p < 0.05$  İstatistiksel anlamlılık

$0.001 \leq p < 0.01$  Yüksek düzeyde istatistiksel anlamlılık

$p < 0.001$  Çok yüksek istatistiksel anlamlılık

$0.05 \leq p < 0.10$  Anlamlılık eğilimi (sınırdan anlamlılık)

$p > 0.10$  Fark tesadüfen ileri gelmiştir (istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır) (Rosner, 2010)

İlk olarak Toplam Kalite Yönetimi ile cinsiyet, yaş, gelir, pozisyon arasındaki bağıntı Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7. Toplam Kalite Yönetimi ile Cinsiyet, Yaş, Gelir, Pozisyon Arasındaki Farklılık Analizi**

| Değişken | Test           | Gruplar       | p    |
|----------|----------------|---------------|------|
| Cinsiyet | Mann Whitney U | Kadın         | ,394 |
|          |                | Erkek         |      |
| Yaş      | Kruskal Wallis | 16-25         | ,000 |
|          |                | 26-35         |      |
|          |                | 36-45         |      |
|          |                | 46-55         |      |
|          |                | 56-65         |      |
| Gelir    | Kruskal Wallis | 500-1000      | ,000 |
|          |                | 1000-2000     |      |
|          |                | 2000-3000     |      |
|          |                | 3000 ve üzeri |      |
| Pozisyon | Kruskal Wallis | Öğretmen      | ,298 |
|          |                | Müdür Yrd.    |      |
|          |                | Müdür         |      |

Tablo 7’ye bakıldığında Toplam Kalite Yönetimi ile “cinsiyet” arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Yani ankete katılanların cinsiyetleri bir fark yaratmamıştır. Buna bağlı olarak  $H_1$  hipotezi reddedilip  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

**$H_0$ :** Toplam kalite yönetiminin cinsiyet faktörü ile anlamlı bir ilişkisi yoktur.

**$H_1$ :** Toplam kalite yönetiminin cinsiyet faktörü ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

Tablo 7'ye baktığımızda Toplam Kalite Yönetimi ile “yaş” arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Yani ankete katılanların bu ölçek için verdikleri cevaplar yaşa bağlı olarak fark göstermiştir. Sonra Tablo 8'e baktığımızda eğitimle yaş arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Hipotezimizin bir değişkenini doğrulamadığı için  $H_1$  hipotezi reddedilip  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

**$H_0$ :** Toplam kalite yönetiminde ve eğitimde yaş faktörü anlamlı farklar yaratmamaktadır.

**$H_1$ :** Toplam kalite yönetiminde ve eğitimde yaş faktörü anlamlı farklar yaratmaktadır.

Tablo 7'de “gelir” değişkenine bakıldığında toplam kalite yönetimi ile istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu yüzden  $H_0$  hipotezi reddedilip  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

**$H_0$ :** Toplam kalite yönetimi ile toplam kişisel gelir düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**$H_1$ :** Toplam kalite yönetimi ile toplam kişisel gelir düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 7'deki “pozisyon” ve toplam kalite yönetimi arasındaki ilişkiye bakıldığında aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Yani ankete katılanların verdikleri cevaplar kurumlardaki pozisyonlarına göre fark göstermemiştir. Bu yüzden  $H_1$  hipotezi reddedilip  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

**$H_0$ :** Toplam kalite yöntemi ile çalışılan pozisyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**$H_1$ :** Toplam kalite yöntemi ile çalışılan pozisyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 8. Eğitim ile Cinsiyet, Yaş, Gelir, Pozisyon Arasındaki Farklılık Analizi**

| Değişken | Test           | Gruplar       | p    |
|----------|----------------|---------------|------|
| Cinsiyet | Mann Whitney U | Kadın         | ,482 |
|          |                | Erkek         |      |
| Yaş      | Kruskal Wallis | 16-25         | ,437 |
|          |                | 26-35         |      |
|          |                | 36-45         |      |
|          |                | 46-55         |      |
|          |                | 56-65         |      |
| Gelir    | Kruskal Wallis | 500-1000      | ,681 |
|          |                | 1000-2000     |      |
|          |                | 2000-3000     |      |
|          |                | 3000 ve üzeri |      |
| Pozisyon | Kruskal Wallis | Öğretmen      | ,000 |
|          |                | Müdür Yrd.    |      |
|          |                | Müdür         |      |

Tablo 8'e bakıldığında eğitimle ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Ankete cevap verenlerin cevapları cinsiyete göre farklılık göstermemiştir. Bu yüzden  $H_1$  hipotezi reddedilip  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

**$H_0$ :** Eğitimin cinsiyet faktörü ile anlamlı bir ilişkisi yoktur.

**$H_1$ :** Eğitimin cinsiyet faktörü ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

Tablo 8'e bakıldığında eğitimle yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir. Eğitimle kişisel toplam gelire bakıldığında yine anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Ankete katılanların cevapları gelirlerine bağlı olarak farklılık göstermemiştir. Bu  $H_1$  hipotezi reddedilip  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

**$H_0$ :** Eğitim ve toplam kişisel gelir düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**$H_1$ :** Eğitim ve toplam kişisel gelir düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 8'e bakıldığında eğitimle kurumda çalışılan pozisyon arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Yani ankete katılanların cevapları pozisyonlara bağlı olarak farklılık göstermiştir. Bu yüzden  $H_0$  hipotezi reddedilip  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

**$H_0$ :** Eğitim ile çalışılan pozisyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>**: Eğitim ile çalışılan pozisyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 9. Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim Arasındaki Farklılık Analizi**

| Değişken                         | Test                             | Gruplar | p    | Yorum              |
|----------------------------------|----------------------------------|---------|------|--------------------|
| Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim | Friedman'ın F <sub>r</sub> Testi | Eğitim2 | ,000 | Fark Var<br>p<0.05 |
|                                  |                                  | Eğitim4 |      |                    |
|                                  |                                  | Eğitim5 |      |                    |
|                                  |                                  | Eğitim6 |      |                    |
|                                  |                                  | Eğitim7 |      |                    |
|                                  |                                  | TKY1    |      |                    |
|                                  |                                  | TKY2    |      |                    |
|                                  |                                  | TKY3    |      |                    |
|                                  |                                  | TKY4    |      |                    |

Tablo 9'a bakıldığında zaman Toplam Kalite Yönetimi ile Eğitim arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu yüzden H<sub>0</sub> hipotezi reddedilip H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>0</sub>**: Toplam kalite yönetimi ve eğitim arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>**: Toplam kalite yönetimi ve eğitim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu veriler incelenirken Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim ölçeklerinin demografik özelliklere bağlı olarak farklılık olup olmadığını araştırmak hedeflenmiştir. Buna bağlı olarak hipotezler incelenmiştir. Hepsi yukarıdaki tablolarda açıklanmış verileri gösterilmiştir. Bazı değişkenlerde fark varken bazılarında fark olmadığına rastlanmıştır.

Faktörler arasındaki ilişkinin pozitif yönde mi negatif yönde mi olduğunu anlamak için korelasyon matrisi hesaplanmıştır. Tablo 10'da faktörler arasındaki korelasyon matrisi bulguları verilmiştir.

**Tablo 10. Korelasyon Matrisi**

|                                |            | Eğitim Faktörü | Toplam Kalite Yönetimi Faktörü |
|--------------------------------|------------|----------------|--------------------------------|
| Eğitim Faktörü                 | Korelasyon | 1              | ,169*                          |
|                                | p          |                | ,025                           |
| Toplam Kalite Yönetimi Faktörü | Korelasyon | ,169*          | 1                              |
|                                | p          | ,025           |                                |

Burada p değeri 0,025 yani 0,05'ten küçüktür, dolayısıyla aralarında istatiksels olarak anlamlı bir ilişki olduğu görölmektedir. Korelasyon ilişkisi incelendiğinde, 0,169 olduğu görölmektedir, yani negatif bir değeri ifade etmektedir. Yani eğitimle toplam kalite yönetimi arasında ters bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Her kurumda liderlik ne kadar önemli ise ortaöğretim kurumlarında da liderlik o kadar önemlidir. Elde edilen verilerin değerlendirmesine göre okul müdürlerinin liderlik konusunda istenilen düzeyde olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle müdürler; vizyon sahibi olmalı, etkili bir iletişim, etkili bir motivasyon, insanlara değer verme ve paylaşımcılık ilkelerini kullanmayı çok iyi bilmeli ve kullanmalıdır.

TKY'ya tam katılım sağlanmalı ve ekiplerde görevli herkes bilinçlendirilerek, etkin şekilde faydalanılmalıdır.

Ortaöğretim kurumlarımızın, milletimizin muasır medeniyetler seviyesine çıkarılması için gerekli ilk şart olduğu unutulmamalı, yönetici, öğretmen, hizmetli, öğrenci ve velilere gereken değer verilerek ekipçe çalışmasının önemi izah edilmelidir.

Müdür ve yöneticilerin sürekli gelişme ilkesi kapsamında;

- İletişim eksikliği gidermeli ve iletişim araçları faal kullanmalıdır,
- Çalışan ve öğrencilerin motivasyonunu arttırıcı çalışmalar yapmalıdır,
- Okulların fiziki halleri daha tertipli ve düzenli hale kavuşturulmalı,
- Yönetici ve öğretmenler öğrencilerine karşı tutum ve davranışlarını olumlu yönde sürekli geliştirmelidir.
- Özgür bir okul ortamı meydana getirilmelidir.

Sürekli gelişmesi ve kalıcı olması için okul müdürlerinin mutlaka, yönetim kadrosunun inancı ve desteği ile de merkezden başlayıp bütün okula TKY kültürünü aktarması gerekmektedir.

Araştırmalarda bulunacaklara öneriler; Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar ortaöğretim kurumlarında yapılan TKY uygulamalarında birtakım sorunlar bulunduğunu ortaya koymuştur. Bu sorunların nedenlerini saptamak ve çözüm yollarını bulmak için bir araştırma yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- ARSLAN, Mehmet Lütüfı “ İnsan Kaynakları Gereksinimine Süreç Yaklaşımı: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması”, Öneri Dergisi 10-37(2012):89-101
- AKDERE, Fırat ve Bask, TKY Türkiye Perspektifi, Değişen Kalite Anlayışı ve TKY Sempozyumu, Üniforma Matbaacılık Yayınları, İstanbul 1994.
- AKYÜZ, Y., 1982a, Farabi'nin Türk ve Dünya Eğitim Tarihindeki yeri. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi Cilt: 15 Sayı: 2
- AKYÜZ, Y. (2006). Türk Eğitim Tarihi (M.Ö. 1000-M.S. 2006). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- AKGÜL, Aziz, Toplam Kalite Yönetim Sistemi, Yeni Türkiye Dergisi, Kalite özel sayısı, sayı 26, Ankara 1999.
- AKSİT, Cihangir, TSK'lerinde TKY uygulamaları, Genelkurmay basım evi, Ankara 1999.
- ANAMERİÇ, Hakan “Yönetimde Sistem Yaklaşımı”, Yayımlanmamış Çalışma Raporu, Nisan 2012
- AYDIN, Ayhan, “Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünün Yönetim Sorunları ve Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı”, 1. Ulusal Kalite Kongresi Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara 1998
- AZADE, Sennur, Meslek Liselerinde Yönetim ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Görüşleri, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2000.
- BATIGÜN Cengiz, “Standardizasyon ve Belgelendirme-III”, TSE Standart Der., Temmuz 1998,
- BİLGİN, H.Nihat, Çağdaş ve Demokratik Eğitim, Milli Eğitim Basımevi, Ankara 1993.
- BİNBAŞIOĞLU, Cahit, Genel Öğretim Bilgisi, Kadıoğlu Matbaası, Ankara 1994.
- BONSTİNGL, John Jay, Kalite Okulları, (Çev, Hayal KÖKSAL) Dünya Yayıncılık, İstanbul 2000.
- CAFOĞLU, Zuhâl, Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul 1996.
- CAN AKTAN, Coskun, Yönetimde Rönesans ve Kalite Devrimi, Topyöv yayınları, Ankara 2000, <http://www.canaktan.org>

- CAN, HALİL, TUNCER, Doğan ve Ayhan, Yasar, Genel İşletmecilik Bilgileri, Siyasal Kitabevi, Ankara 2001.
- ÇELİK, Vehbi, Okul Kültürü ve Yönetimi, Pegem A Yayıncılık, Ankara 2000.
- ÇETİN, Nihat, Değişim Mühendisliği ve Toplam Kalite Yönetiminin Birlikte Uygulanabilirliğinin İncelenmesi. Bu Doğrultuda Yeni Bir Yönetim Modelinin Geliştirilmesi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Basım Yayın Merkezi, İstanbul 1999.
- COSKUN, Cengiz, "İnsan Kaynaklarının Dünden Yarına Gelişimi", Peryön Bülteni, İstanbul 1994.
- ÇOBAN, Suzan "Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı", Erciyes Üniv. İİBF Dergisi, Ocak-Haziran, 22(2004):85-98
- DALGIÇ, A. Coşkun, BELİBAĞLI, K. Bülent "Geleneksel Gıdalar İçin ISO 9000:2000- Kalite Yönetim Sistemi ve HACCP- Tehlike Analizleri ve Kritik Kontrol Noktaları Uygulama Önerileri", Nisan 2012
- DAVİS, Keith, İşletmede İnsan Davranışı, (Çev. Kemal TOSUN) İstanbul Matbaası, İstanbul 1982.
- DEMİR, Mehmet Emin," İşletmelerde ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkenliği Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2006:53
- DEMİRCİ Mehmet, DALLIOĞLU Orhan, "ISO 9000' e Global Bakış", TSE Standart Der., Nisan 1995, s.103.
- DEMİRTAŞ, B., 2008, Atatürk Döneminde Eğitim Alanında Yaşanan Gelişmeler, Akademik Bakış Cilt 1, Sayı 2.
- DURŞUN, Hasan "Kamuda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasından Elde Edilen Faydalar" Türk İdare Dergisi 442(2004):47-75
- ENSARİ, Hoscan, 21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi, Sistem Yayıncılık 217, İstanbul 2000.
- ERDİL, Oya, KESKİN, Halit, ZEHİR, Cemal, "Firma İçi Kalite Bilgisi Kullanımı, İşgören Katılımı ve Tasarımda Kalite Yönetimi ile Ürün Performansı Arasındaki İlişkiler: Deneysel Bir Çalışma", Doğu Üniversitesi Dergisi 4-1(2003):43-54
- ERKUL, Hüseyin, Yatılı Bölge İlköğretim Okullarında Yönetim Sorunları ve Toplam Kalite, Kamu Yönetimi Ulusal Kongresi, Türkiye Ortadoğu amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara 1998.

- ERSEN, Haldun, Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İlişkisi, Sim Matbaacılık, İstanbul 1997.
- GLASSER, William, Okulda Kaliteli Eğitim, (Çev. Ulas KAPLAN), Beyaz Yayınları, İstanbul 1999.
- GÜLER, Bir gül, Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, TODAİE Yayınları, Ankara 1995.
- GÜR, Jale, Kalite Maratonu, Asiad-Kosgep, Kültür Matbaası, Ankara 1996.
- ISHIKAWA, Kaoru, Toplam Kalite Kontrol, (Çev. Semih ODABAS, Nedret YAYLA), Kalder yayınları, İstanbul 1995.
- GÜROL Yonca, “Türkiye’de ISO 9000 Uygulamasının Kurumsallaşması”, Erciyes Ü., 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 25-27 Mayıs, Nevşehir,2000, s.287-300
- Kalite Broşürleri, “Türk Standatları Ens., Ankara, 1995 s.15
- KARAGÖZOĞLU, G.,1985, Atatürk'ün Eğitim Savaşı, Atatürk Araştırma Merkezleri Dergisi, Sayı 4,Cilt II.
- KARAKOÇ Nihat, BIYIKLILAR N. Özge, “İşletmelerdeki ISO 9001 Uygulamalarının ‘İşgöreni Güçlendirme Üzerindeki Etkilerini’ Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Marmara Ü. Sosyal Bilimler Ens., Hakemli Dergisi, “Öneri” C:5, yıl:9, sayı:19, Ocak 2003, s.1-10
- KESER Kemal, “ISO 9000”, Alfa Basım Yay., 1. Baskı, İstanbul, 1999, s.4.
- KESKİNKILIÇ, K.2006, Eğitim bilimine giriş, sempati yay.
- KLIN, P. (1999). The handbook of psychological testing (2nd ed). London: Routledge.
- KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım A.S., İstanbul 2003.
- KOPARAL, Celil, Yönetim Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 2002.
- KÖKSAL, Hayal, Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi, Dünya Yayıncılık, İstanbul 1998.
- KÖKÜÖZ, Ayşe, Kalite, Bilim ve Teknik Dergisi, Kasım Sayısı, TÜBİTAK Yayınları, Ankara 2002.
- LONGFORD, David, Clear, Barbara, Eğitimde Kalite Yönetimi, (Çev. Meltem SÜNGÜR), Rota Yayınları, İstanbul 2000.

MALİYE BAKANLIĞI, İnternet Sitesi, <http://www.maliye.gov.tr>. 2016

MARLER H.Janet, “The Effect Of TQM Training Flexible Work, And Flexible Technology On Continuous On Improvement”, Journal Of Quality Management, Vol:3, No:2,1998, s.241.

MC HUGH James, “ISO 9000 Öncesi ve TKY’ ye Doğru”, TSE Standart Der., Mart 1996, s.23.

MEB, MLO Modeli, Milli Eğitim Yayınevi, Ankara 2002.

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

ÖZEN Şükrü, “Kurumsal Kuram Işığında TKY’nin Türkiye’deki Yayılım Sürecinin Dinamikleri”, Erciyes Ü., 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 25-27 Mayıs, Nevşehir,2000, s.303-316

ÖZEVREN, Mina, Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar, Alfa Yayınları, İstanbul 1997.

ÖZGEN Özlen, “Tüketicinin Korunması ve Kalite Standartları”, TSE Standart Der., Mart 1994,s.10.

ÖZTAŞ, Ahmet, YANAR, M. Tolga “Yapı Sektöründe Yönetim Sorunlarına ISO 9000 Kalite Yönetim Sistem Yaklaşımı”, Ocak 2012

PEKDEMİR Işıl, “İstanbul İl Sınırları İçinde Kablo Üreten ISO 9000 Belgesine Sahip İşletmelerin TKY Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma”, Yönetim Der., yıl:9, sayı:30, Haziran 1998, s.38

PEKER, Ömer, Eğitimde Kalite ve Akreditasyon, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 29, Sayı: 4, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara 1996.

PEKER, Ömer, Toplam Kalite Yönetimi, Amme İdaresi Dergisi, TODAİE Yayınları, Sayı: 1, Ankara 1993.

PESKİRCİ, Nurettin, Kalite Yönetiminde İSO 9000 Uygulamaları, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara 1997.

ROSNER B. Fundamentals of Biostatistics, 7th edition. Şehir: Brooks/Cole. 2010.

SARISIYIK, Ziya, Endüstri Meslek Liselerinde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2002.

SAYIN, Çiğdem, TKY’nin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliği, Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2002.

- SEZER Erdem, “KOBİ’lerde Belgelerle Uygulamalı ISO 9000 Nedir? Nasıl Kurulur?”, Bilim Teknik Yay., İstanbul, 1999, sayı:6, s.6
- ŞİMŞEK, Muhittin, Kalite ve Sürekli Gelişme Kaizen, Standartlar Dergisi, Yıl 40, Sayı 471, Ankara 2000.
- ŞİŞMAN, Mehmet, “Toplam Kalite Yönetiminin Okulda Uygulanması”, Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi, TODAİE Yayınları, Ankara 1999.
- TAVSANCIL, Ezel, Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi, Nobel yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara 2005.
- TAŞKIN, Ü. 2008, Klâsik Dönem Osmanlı Eğitim Kurumları. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Sayı 3
- TEK Ömer Baybars, “Pazarlama İlkeleri”, Beta Basım Yay., 8. Baskı, İstanbul, 1999, s.366.
- TİKA (2000). Moğolistan da ki Türk Anıtları Projesi 2000 Yılı Çalışmaları. Ankara: Türk İşbirliği ve Kalkınma Dairesi Başkanlığı.
- TOZLUYURT, E, Toplam Kalite Yönetimi, Rota Yönetim Geliştirme Hizmetleri ve Ticaret Yayınları, İstanbul 1994.
- TÖREMEN, Fatih, Öğrenen Okul, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2001.
- ULAŞ, Sema “Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama”, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, (2002):22-28
- ULUG, Fevzi, “Okul Sisteminde Toplam Kalite Yönetimi”, Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi, TODAİE Yayınları, Ankara 1999.
- UYGUN , S , Eğitimin Tarihsel Temelleri, 2010
- UZUNOĞLU, Ebru “Müşteri Odaklı Pazar Anlayışına Göre Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletim Sistemi”, Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 2-1 (2007):11-29
- ÜLGEN, Gülten, Eğitim Psikolojisi, Bilim Yayınları, Ankara 1995.
- ÜNAL, Semra, Eğitim Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetiminin Öğeleri ve Uygulamada Karşılaşılan Engeller, 1. Ulusal Kalite Kongresi, TÜSİAD-KALDER Yayınları, İstanbul 1998.
- ÜREKLİ, F.,2002, Tanzimat Dönemi Osmanlı Eğitim Sistemi ve Kurumları, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi ISBN: 9967-20-615-2

YALIN, İbrahim ve S. ÖZDEMİR, Her Yönüyle Öğretmenlik Mesleği, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 1998.

YILDIRAN, Güzver, Öğrenme Düzeyi ve Ürünleri, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul 1982.

YILDIRIM, Hasan Ali, Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Nobel Yayınevi, Ankara 2002.

GLASSER, William, 1999, Okulda Kaliteli Eğitim, İstanbul

BONSTİNGL, John Jay, 2000, Kalite Okulları, İstanbul

### İnternet Kaynakları

<http://www.etemlevent.com/makaleler/89-tanzimat-doneminde-egitimin-hukuki-ve-kurumsal-yapisi.html?start=1>(12.4.2016)

[https://tr.wikipedia.org/wiki/Toplam\\_kalite\\_y%C3%B6netimi](https://tr.wikipedia.org/wiki/Toplam_kalite_y%C3%B6netimi)

<http://www.gumushanedefterdarligi.gov.tr/dosyalar/tky/tkytanim.htm>

<http://www.toplamkaliteyonetimi.org/>

<http://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm>

<http://www.bilgiustam.com/toplam-kalite-yonetimi-tky-nedir/>

[http://www.udybelgesi.com/toplam\\_kalite\\_y%C3%B6netimi\\_ve\\_s%C3%BCrec\\_y%C3%B6netimi\\_konular.asp](http://www.udybelgesi.com/toplam_kalite_y%C3%B6netimi_ve_s%C3%BCrec_y%C3%B6netimi_konular.asp)

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/esosder/article/view/5000067902>

<http://danismend.com/kategori/altkategori/toplam-kalite-yonetimi-ve-evrensel-dogrular/>

<http://www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx?id=552>

[http://www.ogretmen.info/toplam\\_kalite\\_yonetimi\\_.asp](http://www.ogretmen.info/toplam_kalite_yonetimi_.asp)

<http://www.ressjournal.com/DergiTamDetay.aspx?ID=50>

<http://www.iso9001-belgesi.net/iso-9001-kalite-politikasi-nedir-nasil-hazirlanir.php>

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/esosder/article/view/5000067902>

<http://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm>

## EKLER

### Ek 1: Demografik Sorular

| I. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER |  |
|----------------------------|--|
| 1                          | <b>Cinsiyet:</b> <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek   |
| 2                          | <b>Yaş Grubu:</b><br><input type="checkbox"/> 16-25 <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46-55 <input type="checkbox"/> 56-65                  |
| 3                          | <b>Toplam Kişisel Gelir Düzeyi:</b><br><input type="checkbox"/> 500-1000 TL <input type="checkbox"/> 1000-2000 TL <input type="checkbox"/> 2000 – 3000 TL <input type="checkbox"/> 3000 üzeri TL |
| 4                          | <b>Çalıştığınız Okulun Türü:</b><br><input type="checkbox"/> Devlet Okulu <input type="checkbox"/> Özel Okul   |
| 5                          | <b>Çalıştığınız okulda pozisyonunuz:</b><br><input type="checkbox"/> Müdür <input type="checkbox"/> Müdür Yardımcısı <input type="checkbox"/> Öğretmen   |
| 6                          | <b>Meslekteki toplam süreniz (Yıl):</b><br><input type="checkbox"/> 15 ve altı <input type="checkbox"/> 15-30 <input type="checkbox"/> 30 üzeri  |




## Ek 2: Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Soruları

|      |  |
|------|--|
| TKY1 | Okul müdürü; İşi doğru yapmak yerine doğru işi yapmayı tercih etmelidir                                      |
| TKY2 | Yönetici ve öğretmenler, memurlar için konan yasak sınırlamalara uygun davranışlar sergilemelidirler.        |
| TKY3 | Ders programları öğretmenlerin zamanın israf etmeyecek ve öğretmenleri zorlamayacak şekilde düzenlenmelidir. |
| TKY4 | Öğretmenlerin düşünceleri yönetim tarafından önemsenmelidir.   |

## Ek 3: Eğitim Ölçeği Soruları

|         |  |
|---------|--|
| Eğitim1 | Okuldaki öğretmenlerin performansları objektif kriterlere dayalı olarak değerlendirilmektedir. |
| Eğitim2 | Okulumuzun maddi kaynakları etkin bir biçimde eğitim ve öğretim çalışanları için kullanılır.   |
| Eğitim3 | Yönetici ve öğretmenler yeni şeyler öğrenmekte ve kendilerini geliştirmektedirler.             |
| Eğitim4 | Öğrenciler sorunlarını yönetici ve öğretmenlere rahatlıkla anlatmaktadırlar.                   |
| Eğitim5 | Derslerde konuya göre uygun araç ve gereçler uygulanmaktadır.                                  |
| Eğitim6 | Okul binası ve diğer fiziki mekanlar yeterlidir.   |
| Eğitim7 | Öğretmenler sınıfta demokratik bir ortam yaratırlar.   |

## Ek 4: Valilik Anket İzni

  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.13084678  
Konu: Anket İzni (Erkan ARIBAŞ)

18/12/2015

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: a) Erkan ARIBAŞ'a ait 14.12.2015 tarihli dilekçe.  
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tek. Gn Md. 07.03.2012 tarih ve 3616 sayılı 2012/13 nolu gen.  
c) Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 16.12.2015 tarihli tutanağı.

Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Erkan ARIBAŞ'ın "*Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi: Beşiktaş İlçesindeki Ortaöğretim Kurumlarında Bir Uygulama*" konulu tezi kapsamında, ekli listede ismi bulunan ilimiz okullarında; anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının; söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Dr. Muammer YILDIZ  
Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
18/12/2015

Ahmet Hamdi USTA  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:1- Genelge  
2- Komisyon Tutanağı

## Ek 5: Valilik Araştırma İzni



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.13189083  
Konu: Araştırma İzni

22.12.2015

Sayın: Erkan ARIBAŞ

İlgi: a) 14.12.2015 tarihli dilekçeniz.

b) Valilik Makamının 18.12.2015 tarih ve 13084678 sayılı oluru.

*"Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi: Beşiktaş İlçesindeki Ortaöğretim Kurumlarında Bir Uygulama"* konulu tezinizin araştırma çalışması hakkındaki ilgi (a) dilekçeniz ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, *uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması*, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılmasını, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini rica ederim.

Murat ADALI  
Şube Müdürü

EK:1- Valilik Onayı  
2- Ölçekler

|                     |             |
|---------------------|-------------|
| Elektronik İmza Adı |             |
| Bölüm Başkanı       |             |
| Ad Soyad            | MURAT ADALI |
| Unvanı              | Bölüm Şefi  |
| Tarih               | 23.12.2015  |
| İmza                |             |

## Ek 6: Beşiktaş İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne Bağlı Okullar Listesi

| BEŞİKTAŞ İLÇE MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE BAĞLI OKULLAR LİSTESİ |   |
|--|---|
| 1.   | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Ortaköy Hayat Özel Eğitim İş Uygulama Merkezi (Okulu) ✓ |
| 2.   | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Ortaköy Zübeyde Hanım Kız Teknik ve Meslek Lisesi ✓     |
| 3.   | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Arnavutköy Korkmaz Yiğit Anadolu Lisesi ✓               |
| 4.   | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Atatürk Anadolu Lisesi ✓                                |
| 5.   | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Beşiktaş Anadolu Lisesi ✓                               |
| 6.   | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Beşiktaş Kabataş Erkek Lisesi ✓                         |
| 7.   | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Bingül Erdem Anadolu Lisesi ✓                           |
| 8.   | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Etiler Anadolu Lisesi ✓                                 |
| 9.   | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Halk Eğitim Merkezi Ve Akşam Sanat Okulu ✓              |
| 10.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - İSOV - Dinçkök Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi ✓       |
| 11.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Kılıç Alipaşa Ortaokulu ✓                               |
| 12.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Levent Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi ✓               |
| 13.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - M. Ali Büyükhanlı Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi ✓    |
| 14.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Beşiktaş Rehberlik ve Araştırma Merkezi ✓               |
| 15.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Rüştü Akın Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi ✓           |
| 16.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Tevfik Fikret İlkokulu ✓                                |
| 17.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Yenilevent Anadolu Lisesi ✓                             |
| 18.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Yıldız Erten Anaokulu ✓                                 |
| 19.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Beşiktaş İlkokulu ✓                                     |
| 20.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - 50. Yıl Süheyla Artam İlkokulu ✓                        |
| 21.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Etiler Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi ✓               |
| 22.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Şair Nedim Ortaokulu ✓                                  |
| 23.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Gülen Üstünel Anaokulu ✓                                |
| 24.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Mahmut Erseven İlkokulu ✓                               |
| 25.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Cumhuriyet Ortaokulu ✓                                  |
| 26.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Gazi Osmanpaşa Ortaokulu ✓                              |
| 27.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Burak Reis İlkokulu ✓                                   |
| 28.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Erhan Gedikbaşı Çok Programlı Anadolu Lisesi ✓          |
| 29.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Bernar Nahum İlkokulu ✓                                 |
| 30.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Hamiyet Gerçek İlkokulu ✓                               |
| 31.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Şair Mehmet Emin Yurdakul İlkokulu ✓                    |
| 32.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Rahmi Kirişçiöğüş İlkokulu ✓                            |
| 33.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Beşiktaş Sekip Sabancı Anadolu Lisesi ✓                 |
| 34.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Gazi Mustafa Kemal Ortaokulu ✓                          |
| 35.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Ali Yalkın Ortaokulu ✓                                  |
| 36.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Beşiktaş Bilim ve Sanat Merkezi ✓                       |
| 37.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Dikilitaş Mehmetçik İmam Hatip Ortaokulu ✓              |
| 38.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Büyük Esmâ Sultan Ortaokulu ✓                           |
| 39.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Milli Saraylar Anaokulu ✓                               |
| 40.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Hasan Ali Yücel Ortaokulu ✓                             |
| 41.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Levent Natuk Birkan Halk Eğitimi Merkezi ✓              |
| 42.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Lütüfî Banat Ortaokulu ✓                                |
| 43.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Lütüfî Banat İlkokulu ✓                                 |
| 44.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Murat Beyaz İlkokulu ✓                                  |
| 45.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - 100 Yıl Mustafa Kemal İlkokulu ✓                        |
| 46.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Nimetullah Mahrûki İlkokulu ✓                           |
| 47.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Nimetullah Mahrûki Ortaokulu ✓                          |
| 48.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Orgeneral Kami Güzey İlkokulu ✓                         |
| 49.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Ortaköy Hayat Özel Eğitim Uygulama Merkezi I. Kademe ✓  |
| 50.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Şair Behçet Kemal Çağlar İlkokulu ✓                     |
| 51.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - İsmail Tarman Ortaokulu ✓                               |
| 52.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Akatlar Anaokulu ✓                                      |
| 53.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Hüseyin Aycibin İlkokulu ✓                              |
| 54.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Ziya Kalkavan Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi ✓        |
| 55.  | İSTANBUL - BEŞİKTAŞ - Ortaköy Hayat Özel Eğitim Uygulama Merkezi II. Kademe ✓ |

NOT: 09.12.2015 tarihinde <http://besiktas.meb.gov.tr/> adresinden alınmıştır. 17.12.2015