

**İLKÖĞRETİMDE TOPLAM
KALİTE VE İKİ UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Erdoğan SEVİM

Kütahya, 2010

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**İLKÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
VE FARKLI İKİ UYGULAMA**

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Cengiz DURAN

Hazırlayan:
Erdoğan SEVİM

Kütahya, 2010

Kabul ve Onay

Erdoğan SEVİM'in hazırladığı “**İlköğretimde Toplam Kalite Yönetimi ve Farklı İki Uygulama**” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

...../...../2010

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Yrd. Doç. Dr. Cengiz DURAN (Danışman)		
Yrd. Doç. Dr. Ercan Taşkın		
Yrd. Doç. Dr. Aydın KAYABAŞI		

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**İlköğretimde Toplam Kalite Yönetimi ve Farklı İki Uygulama**” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2010

Erdoğan SEVİM

Özgeçmiş

1958’de Kahramanmaraş Göksun’da doğdu. 1969’da Yantepe İlkokulu, 1973’de Göksun Ortaokulu, 1977 yılında da Ankara Gazi Lisesi’ni bitirerek ortaöğrenimini tamamladı.

1980 yılında; İzmir Buca Eğt. Enstitüsü Fransızca Bölümü’nden mezun oldu. 1996 yılında Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi’nde Lisansını tamamladı.

Memuriyete; 1978 yılında Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı; Sosyal Hizmetler Genel Müdürlüğü’nde başladı. 1981 yılında, Kütahya Kurtuluş Ortaokulu’na Fransızca öğretmeni olarak atanarak, sırasıyla; Kütahya İmam Hatip Lisesi, Ticaret Lisesi ve Endüstri Meslek ve Teknik Lise’de Öğretmenlik ve İdarecilik yaptı.

1994 yılında Dumlupınar Üniversitesi’ne naklen atama ile; Üniversitenin çeşitli Yüksekokul ve idari birimlerinde; Öğretim görevlisi ve İdarecilik görevlerinde bulundu.

1993 yılında Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün, Üniversitelerarası Halk Bilimi Yöre Araştırma Yarışmasına Dumlupınar Üniversitesi adına katılarak eser üçüncülük derecesi ile yayınlandı. Yine, Dumlupınar Üniversitesi Yayın Kurulunun uygun gördüğü 1999 yılı yayımı “GİYİM KUŞAMI ile KÜTAHYA” isimli bir başka eseri bulunmaktadır. 2004 yılında kendi isteği ile emekliye ayrıldı. Evli ve iki çocuk babasıdır.

ÖZET

İLKÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE FARKLI İKİ UYGULAMA

SEVİM, Erdoğan

Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Cengiz DURAN

Ekim, 2010, 170 sayfa

Gelişen bilim ve teknoloji ile ülkemiz; yeni düşüncelerin dayanılmaz bilgi hızı ve baskısı altındadır. Bu nedenle **eğitim** ve **kalite** gibi iki unsur en önemli ve öncelikli durumundadır.

Toplumu bireyler oluşturduğuna göre; her etken bireye bağlıdır. Olabilecek değişimler, daha ilköğretimdeki kaliteyle doğru orantılıdır. Her konuda olduğu gibi, eğitimde de sorunlar oluşmadan, yerinde ve zamanında tedbir; çözümü kolaylaştıracağından, kaliteyi de etkileyecektir.

Müşteri ihtiyacı ile sıfır hata üretim olan **TKY**, sanayide gelişim gösterdiği halde, aynı durumu eğitim sistemimizde görememekteyiz. Eğitimde TKY; insan yetiştirmede hatasız olma veya en az hata ile eğitim anlamına geldiğinden, süreçlerin iyileştirilmesi zorunlu görülmektedir.

Özellikle yeteneklerin belirdiği 11-14 yaş (ilköğretim ikinci kademe) çağıın gereklerine uygun eğitim ve öğretim sonucu; yetenek, bilgi ve mesleğe yönelik; yorum yapan, sorgulayan bireyler olarak, düşünsel anlamda toplumun kalkınma ve refahına etki edecektir.

Yapılan araştırmalarda, özel okullarda TKY'nin uygulanması ile arzu edilen kalite artışı gözlenmiş, ancak; maliyetin yükseldiği görülmüştür. Bu okullar, AR-GE çalışmaları ile stratejiler belirleyerek gelişim göstermektedir. TKY'nin, tüm ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında uygulanması durumunda ise beraberinde bilgi ve kaliteyi getireceği şüphesizdir.

Artık teknoloji üretimi için bilgi gerekmektedir. Bilgiyi de üretmek, daha ilköğretim yıllarında olmak üzere eğitim sistem ve düzeyine bağlıdır. Büyük ATATÜRK'ün belirttiği, **ÇAĞDAŞ HEDEFLERE ULAŞMAK** için, kaliteli eğitimin artırılması ve bilgi seferberliğinin başlatılması gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim, Kalite, Toplam Kalite Yönetimi, AR-GE.

ABSTRACT

TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND TWO DIFFERENT APPLICATION IN PRIMARY EDUCATION

SEVİM, Erdoğan

M.A. Thesis, Department of Social Administration

Supervisor : Asst. Cengiz DURAN

October, 2010, 170 pages

Advancing technology and science, with intolerable speed of new ideas and information, forms pressure on our country. For this reason education and quality of education becomes prior elements to us.

As members from the community, each factor depends on members. Therefore possible changes start in primary school and is in correct proportions with the quality. In education, (as it is in every aspect) it is better to solve the possible problems in time and in place before it happens. This will also increase the quality.

TKY, in industrial production, shows zero error according to customers need. But we can't see this evolution in education system. TKY in education means zero error in educating children. For this reason improvement of process is mandatory.

In second level of primary school (11-14 years of age) special abilities are determinate. If appropriate education is given according to abilities are determinate. If appropriate education is given according to abilities and profession, in future these children will be effective in welfare and development of their community.

Researches show that private schools are better in application of TKY it is observed that the quality of education expected has been reached, but the cost is high these schools apply strategies by using AR-GE (research-improvement) works and develop themselves. There is no doubt that if TKY system is used in all the other schools, (primary and high) knowledge and quality will increase.

For technological production high knowledge is needed. This knowledge is gained. Stating from primary schools. As Atatürk said: To reach contemporary targets we need high quality education and mobilization should be started.

Keywords: Education, Quality, Total Quality Management, AR-GE.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR LİSTESİ	xii
TEZ METNİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1. KALİTE	4
1.2. KALİTE KAVRAMI VE TANIMI	4
1.2.1. Kalitenin Özellikleri	8
1.2.2. Kalitenin İlkeleri	9
1.2.3. Kalitenin Tarihçesi	9
1.2.4. Kalitenin Boyutları	12
1.2.5. Kalite Tipleri	12
1.2.5.1. Tasarım/Yeniden Tasarım Kalitesi	13
1.2.5.2. Uygunluk Kalitesi	13
1.2.5.3. Performans Kalitesi	13
1.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	14
1.3.1. Toplam Kalite Yönetiminin Temeli	14
1.3.2. Toplam Kalite Yönetiminin Gerekliliği	16
1.3.3. Toplam Kalite Yönetimine Geçiş	17
1.3.3.1. Yönetim Kavramı	18
1.3.3.2. Yönetimin Tanımı	19
1.3.4. Yönetim Düşüncesinin Gelişimi	20
1.3.4.1. Yönetimde Klasik (Geleneksel) Yaklaşım	20
1.3.4.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	21

1.3.4.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı	22
1.3.4.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı	24
1.3.4.2. Yönetimde Davranışsal (Neo-Klasik) Yaklaşım	25
1.3.4.3. Yönetimde Modern Yaklaşım	26
1.3.4.4. Z Kuramı	28
1.3.5. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı	30
1.3.6. Toplam Kalite Yönetim ve Felsefesi	35
1.3.7. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri	38
1.3.7.1. Liderlik	38
1.3.7.2. Katılımcılık	42
1.3.7.3. Sürekli Eğitim	42
1.3.7.4. Sürekli İyileştirme-Geliştirme	43
1.3.7.5. Müşteri Odaklılık ve Müşteri Tatmini	44
1.3.7.6. Veriye Dayalı Analiz	45
1.3.7.7. Motivasyon	46
1.3.8. Toplam Kalite Yönetiminde Kavram Yanılgıları	47
1.3.9. TKY'nin İlkeleri	49
1.3.9.1. Sürekli Gelişme (Kaizen)	50
1.3.9.2. Önce Kalite	54
1.3.9.3. İnsana Saygı	54
1.3.9.4. Hata Önleme	55
1.3.9.5. Tam Katılım	55
1.3.9.6. Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu	57

İKİNCİ BÖLÜM

EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	61
2.2. KALİTE OKULLARININ GERÇEK İŞLEVLERİNİ TANIMLAMA	63
2.3. DEMİNG'İN EĞİTİME UYGULANAN 14 İLKESİ	65
2.4. EĞİTİM SİSTEMİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	
UYGULAMASININ YARARLARI	68
2.4.1. Sistemin Parçaları Daha Uyumlu Çalışır	68

2.4.2. Sistem Sürekli İyileşir	68
2.4.3. Geleceğin Gerekleri Daha İyi Karşlanır	69
2.4.4. Eğitimden Beklentileri Olan Grupların Memnuniyeti Artar.....	69
2.4.5. Öğrenme ve Bilginin Uygulanması İyileşir	69
2.5. ÖĞRETMEN VE ÖĞRENCİLER AÇISINDAN TKY UYGULAMASININ	
YARARLARI	70
2.6. MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI'NDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	
UYGULAMALARI	71
2.6.1. MLO Modeli	71

ÜÇÜNCÜBÖLÜM

İLKÖĞRETİM KURUMLARI İÇİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMA MODELİ

3.1. İLKÖĞRETİM KURUMLARI İÇİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	
UYGULAMA MODELİ	77
3.1.1. Kalite Araştırmaları Merkezinin Kurulması	78
3.1.2. Hizmetiçi Eğitim Merkezinin Kurulması.....	79
3.2. KALİTE GELİŞTİRME KURULUNUN OLUŞTURULMASI	80
3.3. KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN OLUŞTURULMASI	81
3.4. OKUL DEĞERLENDİRME EKİBİNİN OLUŞTURULMASI VE EĞİTİMİ.	
.....	81
3.5. VERİLERİN ANALİZİ	82
3.6. KALİTE PLANLAMASI	83
3.6.1. Uzun Vadeli Kalite Planı (Stratejik Plan)	83
3.6.2. Orta Vadeli Kalite Planları	85
3.7. KISA VADELİ KALİTE PLANLARI (OKUL KALİTE PLANLARI)	85
3.8. KALİTE GELİŞTİRME EKİPLERİNİN KURULMASI	86
3.9. OKUL KALİTE PLANININ UYGULANMASI	86
3.10. GENEL DEĞERLENDİRME	86

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

EĞİTİM SEKTÖRÜNDE İKİ OKUL UYGULAMASI

4.1. ARAŞTIRMA YAPILAN (A) OKULUNUN TANITIMI	89
4.1.1. (A) Okulun Tanıtımı	89
4.1.2. Okulun Fiziki Durumu	89
4.1.3. Okulda İnsan Kaynakları Portföyü	90
4.1.4. Okuldaki Gelişmeler	90
4.2. ARAŞTIRMA YAPILAN (B) OKULUNUN TANITIMI	92
4.2.1. (B) Okulun Tanıtımı	92
4.2.2. Okulun Fiziki Durumu	92
4.2.3. Okulda İnsan Kaynakları Portföyü	93
4.2.4. Okuldaki Gelişmeler	93
4.3. (A) VE (B) OKULU, YÖNETİCİ, ÖĞRETMEN, MEMUR VE YARDIMCI PERSONELE YÖNELİK ANKET UYGULAMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRMESİ	94
4.4. (A) ve (B) OKULU ÖĞRENCİLERİNE YÖNELİK ANKET UYGULAMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRMESİ	114
SONUÇ VE ÖNERİLER	135
EKLER	138
KAYNAKÇA	149
DİZİN	156

ŞEKİLLER LİSTESİ**Sayfa**

Şekil 1.1:	Kalite Yönetimi Evriminin Dört Aşaması.....	5
Şekil 1.2:	Bir Süreç Olarak Yönetim.....	24
Şekil 1.3:	Girdi - Dönüşüm - Çıktı ilişkileri.....	28
Şekil 1.4:	Toplam Kalitenin Rekabet Gücüne Etkisi.....	37
Şekil 1.5:	Hata Önleme Yoluyla Maliyetin Azaltılması.....	50
Şekil 1.6:	Kaizen ile Batının Klasik Gelişme Biçimi.....	52
Şekil 2.1:	TKY Uygulama Süreci.....	72
Şekil 2.2:	Okul Gelişim Süreci Basamakları.....	73

KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.e.	: adı geçen eser
HEE	: Hizmetiçi Eğitim Ekibi
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KAE	: Kalite Araştırma Ekibi
KGE	: Kalite Geliştirme Ekibi
KGK	: Kalite Geliştirme Kurulu
KKÇ	: Kalite Kontrol Çemberi
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MLO	: Müfredat Laboratuvar Okulları
ODE	: Okul Değerlendirme Ekibi
OGYE	: Okul Gelişim Yönetim Ekibi
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi

TEZ METNİ

GİRİŞ

Eğitim idari bir organizasyondur. Dünyanın küreselleşmesi ile bilgi ve teknolojik değişimler, insanı doğrudan etkilemektedir. Güçlü toplum oluşturmada çağdaş eğitim ve kalite zorunlu duruma gelmiştir. Eğitimde kalite, birtakım stratejik hedeflerle mümkündür. Söz konusu stratejik hedefler ise iki boyutlu olarak düşünülebilir. Bunlar AR-GE çalışmaları ile yönetim ve eğitim kadrolarını geliştirmedir. Bu duruma, özel okulların, işletme anlamında rekabetçi anlayışla sahip çıktıkları tespit edilmiştir.

Okullarımızdaki kalitenin başarıdaki ana rolü çok önemlidir. İstendiğinde devlet okullarımızda da aynı kaliteyi oluşturmak mümkündür. Çünkü kalitenin geliştirilmesi toplum yararına olacağı gibi artık kalite, herkes için bir yaşam biçimidir.

Çalışmanın Amacı

Eğitimin temel amacı; vatanını, milletini seven, çağdaş normlara uygun çocuk ve gençlerin yetiştirilerek toplumun kalkınmasına katkıda bulunmasını sağlamaktır.

Çalışmanın amacı; değişim ve gelişim içinde bulunan okulların mevcut durumları ile hedeflerini TKY odaklı inceleyerek araştırmaktır.

TKY diğer kurum, kuruluş ile işletmelerde olduğu gibi, eğitim kurumlarında da uygulanmaya başlamıştır. TKY'nin uygulandığı bu okullarda; daha etkin ve aksiyoner bir eğitim amaçlanmaktadır.

Bu çalışma ile eğitimde (eğitim alan ve veren) mevcut sistem içinde okulların dinamiklik durumu TKY eksenli incelenmiştir.

Çalışmanın Yöntemi

Çalışmaya öncelikle konu ile ilgili gerekli kaynaklar sağlanarak, literatür taraması ile başlanmıştır. TKY'nin Eğitimde uygulanması irdelenmiş, birbirlerinden farklı iki özel okul ziyaret edilerek uygulamalı anket çalışması yapılmıştır.

Buna göre çalışma, dört bölümden oluşturulmuştur.

Birinci bölüm; üç temel kısımdan, ilk kısım Kalite, ikinci kısım Kalite Kavramı, üçüncü kısım Toplam Kalite Yönetimi başlığı altında ele alınmıştır.

İkinci bölüm; Eğitimde TKY alt başlıkları ile incelenmiştir.

Üçüncü bölüm; İlköğretim ve ortaöğretim kurumları için TKY Uygulama Modeline ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde ise; eğitim alanında faaliyet gösteren farklı iki özel okulun; ikinci kademe yönetici, öğretmen, diğer personel ile öğrencilere yönelik iki ayrı anket çalışması yapılmıştır. Farklılıklar ve nedenleri bu bölüm içinde yer almıştır.

Çalışma, sonuç ve önerilerle sonuçlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM
KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1. KALİTE

Kaliteyi kavram olarak açıklamadan önce hangi yönüyle önemli olduğunun belirlenmesi doğru olacaktır. Kalite, sadece işletmelerde kullanılan teknoloji sonucu değildir. Teknoloji ile ilgili olduğu kadar her tür işletmede görev yapan insan kaynaklarının niteliği ile de doğru orantılıdır. Kalite, işletmelerdeki yönetimin ve insan kaynaklarının; kaliteye verdiği önem düzeyinde gerçekleşecek, maliyetlere de olumlu şekilde etki edecektir. Daha sonra ele alacağımız TKY, bu ilişki temeline yerleştirilmiştir. TKY, gerek insan kaynaklarının niteliklerini geliştirmeyi, gerekse yönetim kültürünü değiştirerek kalite geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Bu amaçları gerçekleştirirken kullanılan temel unsur eğitimidir. TKY, kalitenin gerçekleştirilmesinin insan kalitesine bağlı olduğu; insan kalitesinin geliştirilmesinin de ancak eğitim ile mümkün olabileceği varsayımına dayanmaktadır.

Dolayısıyla, uygulamaya konulan eğitime dayalı program ve yöntemler; hem insan kaynaklarını hem de yönetim kültür ve iş kalitesini etkileyecektir.

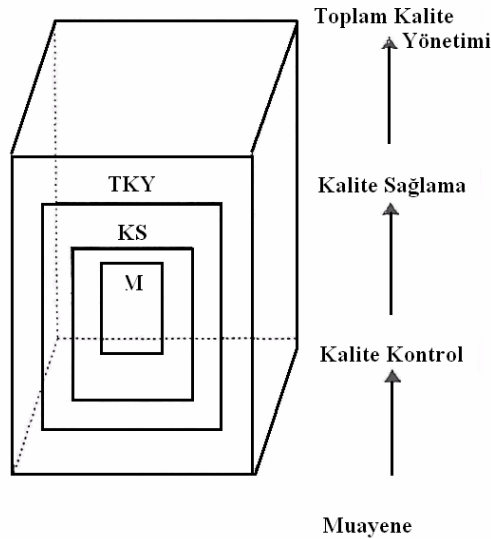
1.2. KALİTE KAVRAMI VE TANIMI

Değişimlerin çok hızlı gerçekleştiği dünyamızda, ancak değişimleri gerçekleştirebilen ve değişimlere uyum gösterebilen işletmelerin, rekabet gücünü elinde bulundurarak sürekli diğerlerine karşı üstün olacaklarını söylemek günümüzde kehanet olarak algılanmamaktadır. Çünkü, yaşanan bu durum sonuçları önceden görülen bir realitedir. Hızlı değişimlerin ve gelişmelerin yaşandığı bu süreçte, işletmelerin gündeminde yerini giderek sağlamlaştıran ve adından sıkça söz ettiren tek bir kavram vardır: O da kalitedir. Kalite kavramı, günümüzde en çok kendinden söz ettiren, işletme stratejilerinin etrafında formüle edildiği, rekabet üstünlüğü sağlamada ön plana çıkarılan en gözde kavramlardan bir konumuna gelmiştir. Özellikle arz talep dengesinin müşteri lehine geliştiği günümüzde, işletmelerin gündeminde her ürettiğini satarım anlayışı, yerini kaliteli üretirim hem rekabet üstünlüğü sağlarım, hem maliyetleri düşürürüm hem de sürekliliği sağlarım anlayışına terk etmiştir. Bu anlayış değişikliği, işletmelerin kalite üzerine yoğunlaşmalarına yol açmıştır. Bunlara ilaveten dünyadaki rekabetçi tutumlarda son otuz yılda gözlenen patlama olarak nitelendirilecek gelişmeler, kaliteye yeni boyutlar getirmiştir. Küreselleşme olgusuyla işletmelerin uluslararasılaşması,

ticaretin ve üretimin bütün dünya odaklı düşünülmesi ve yaygınlaşması kalitede birlik oluşturma çabalarını artırmış ve tüm dünyada kabul gören kalite standartları kabul edilmeye başlanmıştır. Böylece kalite küresel bir boyut kazanmıştır.¹

Kalitenin evrimi Şekil 1.1.de gösterildiği gibi olmuştur. Sürekli gelişim hedeftir müşteri ve tedarikçileri kapsar. Tüm operasyonları kapsar. Performans ölçümü, Ekip çalışması, Çalışanların katılımı Üçüncü şahıs onayları, Sistem denetimleri, Gelişmiş kalite planlama, Kalite el kitabı, Kalite maliyetleri kullanımı İmalat dışı operasyonları kapsar. AMDEC, İPK. Kalite el kitabı hazırlığı Proses performans verileri, Kendi kendine muayene, Ürün test etme, Temel kalite planlama, Temel istatistik kullanımı ve Kontrol işlemlerinin kağıda dökümü, Parçayı kurtarma, Tasnif, derecelendirme düzeltici önlem uyumsuzluğun nedenlerinin belirlenmesi.

Şekil 1.1: Kalite Yönetimi Evriminin Dört Aşaması



Kaynak: EFİL, TKY ve TKY Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000, İstanbul, 1996, s.11.

Kalite, ancak sistemdeki insanlar güven hissettiklerinde ve yaptıkları işten zevk aldıklarında sağlanabilir. Kalite, kalite denetim biriminin ya da uzmanının değil, herkesin sorumluluğu olmalıdır. Ama üst yönetimin kararlardaki etkisi nedeniyle, alman

¹ John McDonald, John Piggot, (1993), **Global Quality, The Management Culture**, Prefier and Company, San Diego, s.8.

kimi önlemler kaliteyi sınırlayabilir ya da özendirebilir. Kalite, yönetim kurulunda oluşturulur. Bu nedenle en önemli öğeleri, kalitenin tanımında açıklık ve artan kalitenin, artan üretkenlik ve yüksek kâr getireceğini bilmek olan Deming'in "derin bilgisi"ne, birçok üst düzey yöneticileri gereksinim duyacaklardır.²

Kalite, genel olarak günlük konuşmalarda üstünlüğü ve iyiliği, diğer bir deyişle kaliteye konu olan ürün ve hizmetin iyi niteliklerinin olduğunu belirtir. Bu bakımdan da kalite, sübjektif, kişisel değerleri içermektedir. Ancak hemen belirtmek gerekir ki, sübjektif değerlendirmelerden oluşan kalite anlayışı ülkeden ülkeye, yaşam düzeyi, zevk, gelenekler, toplumsal yapı, eğitim, prosedür gibi çok sayıda faktörlerin etkisi altında değişik yapı göstermektedir. Bu nedenlerle tüketicinin ürün ve hizmetler için kullandıkları kalite kelimesinin ifade edeceği anlamlar da farklı olabilmektedir. Bu bakımdan herhangi bir ürünün üretiminde tüketicinin arayacağı niteliklerin gözönünde alınması gerekir. Bu açıdan da kalite sübjektif bir kavramdır. Ancak ürünün ölçülebilen, belirlenebilen ve çoğu kez kalite standartları ya da yönetmeliklerle belirlenen kalitesi ise objektif kalitedir. Esas olarak kalite konusuna yanıt verebilmek için ürünün ya da hizmetin sahip oldukları aşağıda anlatılan özellikleri bilmek gerekir.

i-Fonksiyonel Özellikler: Ürünün ya da hizmetin belirli bir amacı yerine getirebilmek için sahip olması gereken özellikler,

ii-Kalite Özellikleri: Ürünün ya da hizmetin daha iyi ya da her zaman aynı şekilde yapılabilmesi için sahip olması gereken özellikler.

Fonksiyonel özellikleri örnek olarak, bir vidanın boyutları, bir çelik levhanın sertlik derecesi, bir ayakkabı tabanının esnekliği, bir ipliğin numara ya da dayanıklılığı, bir kumaşın eni ya da gramajı gibi sayılarla ifade edilebilen özellikler verilebilir. Kalite özellikleri ise, vida boyunun belirli bir ölçüye uygunluğu, bir ayakkabının derisinin uygunluk derecesi, bir kumaş boyunca görülebilecek gramaj değişimleri, üretim hatalarının çeşitli partilerde rastlanan oranları gibi özelliklerdir. Bir ürünün kaliteli oluşundan, çok zaman o ürünün bazı üstün özelliklere sahip olması anlaşılır. Örneğin, sert bir çeliğin, sağlam bir ayakkabının üstün kalitede olduğu söylenebilir.

² Rafael Aguouyo, (1994), **Dr. Deming: Japonlara Kaliteyi Öğreten Adam**, (Çev. Y. Kaan Tunçbilek), Form Yayınları, No: 31, İstanbul, s.61.

Ancak, bir üründe istenen özellikler herşeyden önce o ürünün kullanılacağı yere bağlıdır. Yazlık bir ayakkabının ince derili, kışlık bir ayakkabının daha kalın derili olması istendiği gibi. Diğer taraftan bir üründe istenilen özelliklerin bulunması yetmez. Eğer üretim tek bir bütün halinde ise, bu özelliklerin çeşitli ölçme noktalarında hemen hemen aynı olması, eğer üretim birimler halinde ise birimler arasında önemli farklılıklar göstermemesi istenir. Kaliteli bir ürünü tanımlayacak olursak “Kalite bir ürün, fonksiyonel özellikler en dar değişim sınırları içinde istenilen değerlerde olan standart bir üretim maddesidir.”³

Kalite kavramı, zaman içinde, birbirinden farklı birçok şekilde tanımlanmıştır. Bu tanımlardan, en fazla kullanılan birkaç tanesi, aşağıda sıralanmıştır;

- Kalite, bir ürün ya da hizmetin değeridir.
- Kalite, önceden belirlenmiş bulunan özelliklere (spesifikasyonlar) uygunluktur.
- Kalite, gereksinimlere uygunluktur.
- Kalite, kullanıma uygunluktur.
- Kalite, eksiklerden kaçınmaktır.
- Kalite, tüketici beklentilerini karşılamak ya da onların ilerisine geçmektir.
- Kalite, tüketicinin beklentilerini ve isteklerini sürekli karşılayacak şekilde ürün ya da hizmet üretmektir.

Kaizen kavramını ortaya koyan Masaaki IMAI’nin kalite kavramına yaklaşımı ise aşağıdaki şekildedir:

“En genel anlamında kalite,- geliştirilebilecek herşey demektir. Kaliteden söz ederken ilk akla gelen, ürünün ya da hizmetin kalitesi olmaktadır. Kaizen stratejisi kapsamında incelenirse, hiç bir ürün ya da hizmet, tasarlanmış olduğu seviyenin ilerisine geçemez. Burada, tasarımını yapan insan olduğuna göre, insanın kalitesi ile ilgilenilmelidir. İşi oluşturan üç yapı taşı; **donanım, yazılım ve insan kaynaklarıdır**. Ancak, insan faktörü yerine tam oturduktan sonra işin donanı ve yazılımla ilgili kısımları elealmaktadır. İnsanların içinde kaliteyi oluşturmak, Kaizen bilincini edinmelerine yardım etmek demektir.”

³ Orhan Elmacı, Hakan, Kara, Ercan Taşkın, Metin Çalık, (2000), **Toplam Kalite Yönetimi**, DPÜ, İİBF Ders Notları, Kütahya, s. 1-4

Günümüzde, kalite kavramının üzerine ortak görüş sağlanan genel tanımı, “kullanımı amaçlarına uygunluk” tur. Bu noktada, konulmuş bulunan doğru spesifikasyonlara uygunluk ve tüketicinin tatmin derecesi önemlidir. Yukarıda geçen “doğru” sıfatı, son kullanıcı olan tüketici üründen beklentileri ile tamamen çakışmasını ifade etmektedir.⁴

1.2.1. Kalitenin Özellikleri

Kalitenin en önemli özelliği, etik anlamda üreticinin emeğinin, tüketicinin ise, yine emeği ile kazandığı paranın karşılığının alınmasındaki temel değer olarak taşıdığı anlamdır.⁵ Kalitenin özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.

1-Kalite bir önlemdir, sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümlerini oluşturur. Ürün ve hizmetlerin yapısına tasarım yoluyla üstünlük ve kusursuzluk arayışını katar.

2-Kalite, müşterinin tatminidir. Ürün ve hizmetin ne kadar iyi olduğu konusunda son kararın verdiği memnunluktur.

3-Kalite, verimlilik, işlerini yapabilmek için gerekli eğitimden geçen, ihtiyaç duyduğu araç-gereç ve talimatlarla desteklenen personelden elde edilir.

4-Kalite, esnekliktir. Talepleri karşılamak için değişmeyi göze almak ve bu konuda istekli olmaktır.

5-Kalite, etkili olmaktır. İşleri çabuk ve doğru yapmaktır.

6-Kalite, bir programa uymak, işleri zamanında yapmaktır.

7-Kalite, bir süreçtir, süregelen bir gelişmeyi kapsar.

8-Kalite, bir yatırımdır. Uzun dönemde bir işi ilk defada doğru olarak yapmak, hayatı sonradan düzeltmekten daha ucuzdur.

9-Kalite, kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşımdır.⁶

⁴ Orhan Elmacı, vd., **a.g.e.**, ss. 5-6.

⁵ Yılmaz Taptık, Ö. Keleş (1998), **Kalite Savaşı**, Kal-Der Yayınları, No: 22, İstanbul, s. 178.

⁶ İsmail Efil, (1999), **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa, s. 5.

1.2.2. Kalitenin İlkeleri

1-Kalite, her şeyden önce bir tavidir. Bu tavır, kişisel bir tavidir. Bir başka deyişle nasıl düşündüğümüz ve nasıl hareket ettiğimizin bir yansımasıdır. Bu yapılan her şeyde “sıfır hata” için çalışmaktır. Kalite zorla veya kanunla başarılamaz. İyi başarılmış bir işin sonundaki kişisel gurur ve tatmin, kaliteli iş yapma şevk ve isteği verir.

2-Kalite, çalışan herkesin görevidir. Örgüt amaçları doğrultusundaki işlerde “yüksek standartlar” liderliğin doktrindir. Kalite, bir standart işidir.

3-Kalite aynı zamanda kişisel bir sorumluluktur. Yönlendirici ve sirayet edicidir. Bu nedenle, “tüm örgütün” amacı olmalıdır. Kalite, çalışanların moralini gerçekten yüksek tutar.

4-Kalite dinamik olmalıdır. Çünkü toplumun ihtiyaçları devamlı değişme gelişme göstermektedir.

5-Kalite, kendini devam ettirici değildir. Standart bir kalite seviyesine erişilse bile, “yapılanla yetinme” şeklinde bir rahatlama bütün başarıları silebilir.

6-Kalite, liderlik gerektirir. Liderlik, risk taşıma, yönlendirme ve sorumluluk alma demektir.

7-Kalite, ortak bir amaçtır. Kalite bir ekip çalışması gerektirir, işbirliğine dayanan bir çaba ve çalışmaları uyum içerisinde yürütebilmektir.

8-Kalite ile ün kazanmış olma, elde tutulması gereken bir servettir.⁷

1.2.3. Kalitenin Tarihçesi

Kalite kavramı ile ilgili ilk bilgilere M.Ö. 2150 tarihli Hammurabi Yasalarında rastlanmaktadır. Bu yasalarda yer alan hükümlerden birisi şu şekildedir. “Bir inşaat ustasının inşa ettiği bir ev ustasının yetersizliği ve işini gerektiği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa, o öldürülecektir.” M.Ö. 1450 yılında ise eski Mısır’daki muayene elemanları, taşblokların yüzeylerinin dikliğini

⁷ Remzi Fındıklı, (1999), “Kalite Bir Güvenlik Hizmetinin Gereği Olarak Polis Eğitimi Kamu Yönetiminde Kalite”, **I. Ulusal Kongresi**, TODAİE Yayın No: 289, Ankara, s. 479.

telden oluşturdıkları bir araçla kontrol etmekteydiler. Bu örneklerden çıkarılabilecek genel sonuç, bu tarihlerde kalitenin işin doğru yapılması ile eş anlamlı tutulduğudur.⁸

13. Yüzyıl boyunca Çıraklık ve esnaf locaları geliştirilmiştir. Ustalar, hem eğitici hemde muayene görevlisi idiler. Onlar ticareti, ürünlerini ve müşterilerini çok iyi tanıyorlardı ve yaptıkları iş ile birlikte kaliteyi inşa ediyorlardı. Ustalar yaptıkları işten ve başkalarını kaliteli iş yapmaları için eğitmekten gurur duyuyorlardı. Yönetim, ağırlık ve ölçü standartları oluşturmuştu.⁹

19. yüzyılda modern endüstriyel sistem doğdu. ABD’nde Frederick Taylor, iş planlamasını işçilerin ve nezaretçilerin elinden alıp endüstri mühendisliğine vererek bilimsel yönetimin öncülüğünü yaptı. 20. yüzyılın başlarında Henry Ford, Ford Motor Şirketi’nin imalat ortamında hareketli montaj hattını kurmaya başladı. Montaj hattı üretimi ile karmaşık operasyonlar sadeleştirildi ve düşük maliyette yüksek kaliteli ürünlerin imali gerçekleşti. Bu sürecin bir sonucu olarak imalatın sonunda kötü ürünler iyi ürünlerden ayrılmaya başlandı.

Üretim sorumlularının önceliği ürün kalitesi değil, imal edilen ürün sayısı idi. Yöneticiler, ürün taleplerini karşılayamadıklarında işlerini kaybediyor, yetersiz kaliteli üretimde ise yalnızca kınanıyorlardı. İşletmelerin üst yönetimleri bu sistemde kalitenin zarar gördüğünün farkına vardı ve “muayene şefliği” kadrosu istihdam edilmeye başlandı. 1920 ve 1940 yılları arasında endüstriyel teknoloji hızlı bir şekilde değişti. Bell Sistem ve Batı Elektrik (Bell System and Western Electric) bölümler arası koordinasyon eksikliği ve ürünlerdeki kusurlar sonucu oluşan sorunları gidermek amacıyla, kalite kontrolünü Muayene Mühendisliği Bölümü kurmak yoluyla başlattı.¹⁰

Kalite, antik çağlardan beri her zaman diliminin kendi koşulları ve özellikleri çerçevesinde mimariden mühendisliğe, üretimden ticarete kadar çeşitli sahalarda ele alınmış ve üzerinde durulmuş bir kavramdır.

Ancak 20. yüzyıldan sonra modern anlamda ele alınan “istatistiksel Kalite Kontrolü” ve “Toplam Kalite Kontrolü” teknikleri ile birlikte gelişmiş “Toplam Kalite

⁸ Muhittin Şimşek, **Sorularla TKY ve Kalite Güvence Sistemleri**, Alfa Basım Yayım, İstanbul, s.3.

⁹ Akın Özcan, (2001), **TKY ve İnsan**, Ezgi Kitabevi, Bursa, s. 9.

¹⁰ Rıdvan Bozkurt ve Aynur Odaman, (2000), **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, MPM Yayınları, Ankara, ss. 1-2.

Yönetiminin” kurulmasıyla da yönetim sistemleri içerisinde yer almaya başlamıştır.¹¹

Kalitenin tarihsel gelişimi son 60 yılı kapsayacak şekilde özetlenmek istenirse, şu şekilde bir sıralama oluşturulabilir.¹²

- 1931 W.SHEWHART : İstatistiksel Kalite Kontrol
- 1940 STANFORD Seminerleri (ABD)
- 1950 E. DEMING’in Seminerleri (Japonya)
- 1951 “DEMİNG” KALİTE ÖDÜLÜ (Japonya)
- 1952 “Kalite Kontrol” Dergisi (Japonya)
- 1954 J. JURAN: “Kalite Yönetiminin Sorumluluğudur.”
- 1954 Ulusal Radyo ile Japonya’daki “Kalite Eğitimi” Yayınları
- 1957 A. FEIGENBAUM : Toplam Kalite Kontrol
- 1961 K. ISHIKAWA : Formenler için K.K. Dergisi
- 1962.K. ISHIKAWA : Kalite Çemberleri
- 1960 G. TAGUCHI : İstatistiksel Deney Tasarımı
- 1969 KOBE STEEL : Quality Function Deployment
- 1970 S. SINGO: Poka – Yoke
- 1970 G. TAGUCHI : Quality Loss Function
- 1976 T. OHNO : Toyata Just-in-time Sistemi
- 1980 G. TAGUCHI : Robust Design
- 1990 ve ötesi YARATILAN KALİTE

¹¹ Mahmut, Demirkan, (1997), **TKY ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri**, Değişim Yayını Sakarya, s. 35.

¹² Mina, Özveren, (2000), **TKY Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, s.30.

Kısaca, kalite kavramının serüveni 20. yy. ivme kazanmıştır. İstatistiksel düşünce doğrultusunda biçimlenen kalite anlayışı onyıllar boyunca aşama aşama olgunlaşarak günümüzde TKY felsefe ve uygulamasına ulaşmış bulunmaktadır.¹³

1.2.4. Kalitenin Boyutları

Kalitenin boyutları sekiz ana başlık altında toplanmaktadır.

1-Performans: Malın temel özellikleri veya işlevleri.

2-Tamamlayıcı özellikleri: Malın albenisinin altyapısını oluşturan unsurlar.

3-Güvenlik: Malın kullanımındaki performans sürekliliği.

4-Uygunluk: Standartlara uygunluk.

5-Dayanıklılık: Malın zaman açısından kullanılabilirliği.

6-Hizmet Görürlük: Mala ilişkin soruların çözümü.

7-Estetik: Malın albenisi ve duyulara hitap edilme özelliği.

8-Algılanan Kalite: Maldan edinilen tecrübe, malın imajı, yani kulaktan kulağa iletişim sayesinde oluşan olumlu veya olumsuz imaj.¹⁴

1.2.5. Kalite Tipleri

Genişletilmiş süreçte kaliteyi iyileştirmek arzusunda olan yöneticilerin kalitenin aşağıdaki üç tipini gözönüne alması gerekir

- Tasarım/Yeniden Tasarım
- Uygunluk
- Performans¹⁵

¹³ İsmail Üstüner, (1994), **Gittikçe Yerine Oturan Bir Kavram; Sağ. Hiz. TKY, Sağ. Sektöründe TKY'nin Yeri**, (Ed. Mithat Çoruh, 1994 Haberal B. Vakfı), s.7.

¹⁴ Osman M. Karatepe, (1998), "Hizmet Sektöründe TKY'nin Uyulabilirliğine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme", **Kamu Yönetiminde Kalite, I. Ulusal Kongresi 2**, TODAİS Yayın No: 289, Ankara, ss. 112-113.

¹⁵ Rıdvan Bozkurt, (1998), **Kaliteyi İyileştirme Araç ve Yöntemleri**, MPM Yayınları, Ankara, ss. 17-18.

1.2.5.1. Tasarım/Yeniden Tasarım Kalitesi

Tasarım kalitesi, müşteri araştırmaları ve hizmet/satış ziyaretleri ile başlar ve müşteriye tatmin edecek bir ürün/hizmet kavramının belirlenmesi ile sürdürölür.

Ürün/hizmet kavramı için spesifikasyonlar hazırlanır. Bir işletmede müşteri ve tedarikçileri dış ve iç olmak üzere iki ayrı grupta değerlendirmek gereklidir; Örneğın; satın alma üretimin tedarikçisi, üretim sevkiyatın tedarikçisi, sevkiyat ise üretimin tedarikçisi olarak değerlendirilmelidir. Bir ürün/hizmet kavramının geliştirilmesi süreci pazarlama, satış sonrası hizmet ve tasarım mühendisliğı personeli arasında işbirliğı oluşturulmasını içerir. Bir ürün/hizmet anlayışı sürekli ve sonsuz iyileştirme ise, müşteri araştırmaları ve satış/hizmet ziyaret analizlerine de özel bir önem verilmesi gerekecektir. Müşteri araştırması, şimdi ve gelecekte müşteri gereksinimlerinin açığa kavuşturulması için uygulanan çalışmadır. Satış analizleri, satış sırasında müşterilerden toplanan ve müşterilerin bugünkü ve gelecekteki gereksinimlerini içeren bilginin sistematik olarak toplanması ve değerlendirilmesidir. Satış sonrası hizmet analizleri ise, müşteri / kullanıcıların, ürün / hizmet performansı ile ilgili olarak sahip oldukları sorunların sistematik olarak araştırılmasıdır.

1.2.5.2. Uygunluk Kalitesi

Uygunluk kalitesi, bir işletme ve tedarikçilerinin müşteri gereksinimlerini karşılamak için gerekli olan tasarım spesifikasyonlarını karşılayabilme ölçüsüdür. İşletme, tasarım kalitesi çalışmaları ile ürün/hizmet spesifikasyonlarını belirledikten sonra, çalışmalarını spesifikasyonları karşılama doğrultusunda yoğunlaştırarak müşterilerin ürün/hizmetin ilk aldıkları zamanki performansına ömür çevrimi süresi boyunca sahip olmalarını sağlar.

1.2.5.3. Performans Kalitesi

Performans kalitesi, işletmenin ürün/hizmetlerinin pazardaki performans düzeylerinin müşteri araştırmaları, satış/hizmet analizleri ile belirlenmesidir. Bu çalışmalar, satış sonrası hizmet, bakım, güvenilirlik ve lojistik destek analizi ile müşterilerin neden işletmenin ürün/hizmetlerini satın almadıklarını araştırılmasını içerir.

Tasarım bölümü elemanları müşteri tatminini etkileyen bir ürün/hizmet kavramı için, spesifikasyonların belirlenmesinde pazarlama bölümü elemanları ile birlikte çalışmalıdır.¹⁶

1.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

TKY kavramı yönetim düşüncesinin gelişim süreci, Toplam Kalite Yönetiminin tanımı, felsefesi, ilkeleri, Toplam Kalite Yönetiminde kavram yanılgıları, Toplam Kalite Yönetimine yöneltlen eleştiriler, Toplam Kalite uygulamalarında karşılaşılan sorunlar, Toplam Kalite Yönetiminin yararları ve Toplam Kalite Yönetiminin uygulama modelleri konuları ele alınarak incelenmeye çalışılmıştır.

1.3.1. Toplam Kalite Yönetiminin Temeli

Toplam Kalite bir işletmede yapılan bütün işlerde tüketici taleplerini karşılayabilmek için ilk koşul olan yönetim, insan, yapılan iş, ürün ve hizmet kalitelerinin, bir sistem yaklaşımı içerisinde, tüm işgörenlerin katılımı, hedef ve fikir birlikleri sağlanarak ele alınması ve geliştirilmesidir.

Tüketicilerin mevcut ve ileride oluşacak beklentileri üretime ve ürün tasarımına ışık tutmalıdır. Toplam Kalite Yaklaşımına göre kalite, bir yaşam tarzı ve bir bakış açısı olmalıdır. Kişinin çalışmasıyla, işletilmesiyle, kısaca yaşamla bütünleşmesidir.

Günümüzde piyasalar kaliteli (hatasız, beklenen uygun, mükemmel) ürünleri ve hizmetleri kanıksamaya başlarken, kalitenin ikinci boyutu olan tasarım öne çıkmakta, tüketicilerin beğenisini kazanan yeni, çeşitli ve farklı fonksiyonlar içeren ürünleri en çabuk biçimde piyasaya çıkarabilenler kazanmaktadır. Güçlü bir medya kampanyası, herhangi bir ürün için müthiş bir talep sağlayabilir. Ancak bu, ürünün ilk tanıtımı ve ilk satışlar için etkili olur. Tüketicilerin kalıcılığı ve satışların sürekliliği, ancak iyi bir fiyat ve kalite kombinasyonu ile sürdürülebilir. Günümüzde istenilen kalite düzeyinin uygun fiyatlarla beraber sağlanması için Toplam Kalite yaklaşımı gündeme gelmiştir. TK modelinin unsurları:

¹⁶ H. Ali Yıldırım, (2000), **Eğitimde TKY**, 1. Baskı Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, ss.8-9.

i- Önlemeye Dönük Yaklaşım TK modelinin temelinde “hataları ayıklamak” yerine “hata yapmamak” yaklaşımı vardır.

ii- Ölçüm ve İstatistik

Ölçülemeyen şey geliştirilemez. Bu nedenle ölçüm ve istatistik, TKY’nin vazgeçilmez parçalarıdır. İstatistiğin vazgeçilmez önemi, aşağıdaki nedenlerden kaynaklanmaktadır;

- Doğal olayların tümünde değişkenlik vardır. Bu değişkenliği ölçebilmek için istatistiğe başvurmak gerekir.
- Hataların çok büyük bir bölümü değişkenlikten kaynaklanmaktadır. İstatistik biliminin tekniklerini uygulayarak değişkenliğin özellikleri incelenir ve hataların kaynakları bu yolla tespit edilebilir.
- İstatistik teknikleri analize yardımcı olduğu gibi, mi de kolaylaştırır, konuya farklı açılardan bakan kişilerin aynı dili konuşmasına olanak verir.
- İstatistiksel düşünme alışkanlığını geliştirmek, gerek yönetici gerekse teknik işgören için son derece yararlıdır.

iii- Grup Çalışması

Çalışma gruplarının temel amacı, işin yapılma yöntemini irdelemek ve geliştirmektir. İşlevleri ve yararları, aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- “İşletme körlüğü”nü aşmada en etkili yöntem, grup çalışmasıdır. İşgörenlerin bulamadıkları sistem aksaklıkları, gruplar kolayca bulabilirler.
- Bu tür çalışmalar, İşgörenlerin teknik bilgilerini geliştirir, işini daha iyi anlamasına ve konuya bütünsel bakmasına yardımcı olur.
- İşgörenlerin sorun çözme alışkanlıklarını geliştirir.
- İşgörelere iletişim alışkanlıkları yerleştirir.
- Yaratıcılığı geliştirir ve teşvik eder.
- Takım anlayışını yerleştirir.
- Kişisel ilişkileri ve etkileşimi güçlendirir.
- Ekonomik analiz, çağdaş yönetim ve katılımcı karar verme anlayışını geliştirir.

- İşgörenlerin işlerini seven, başardıkları ile gurur duyan insanlar olmalarına yardımcı olur.

iv-Sürekli Gelişme

Hedef belli bir standart tutturmak değil, seviyeyi, o seviye ne olursa olsun, sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir.

1.3.2. Toplam Kalite Yönetiminin Gerekliliği

Toplam Kalite Yönetimi işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi için gereklidir. Her işletmede kuruluşu sırasında uzun vadede kar ve verimlilik düşüncesini gerçekleştirmeyi amaçlar. Bunu sağlamak için maliyeti minimize etmeyi, verimliliği ise maksimize etmeye çalışır.

En yeni teknolojinin getirilmesi bu amacı kısmen karşılayabilir. Fakat bunun işlerliğinin kazandırılması, teknolojiyi kullanacak işgörenin eğitimi, çıktıların kontrolü gerekliliği ortaya çıkacaktır. İşte bu aşamada Toplam Kalite Yönetiminin kullanılmaması eksikliği doğacaktır. Bu eksikliğinde işletmelerin Kalite Kontrol Sistemlerini en iyi şekilde kullanılmasıyla giderilebileceği kaçınılmazdır.

Bu sayede fire ve hurdalar ortadan kalkacak, doğruyu, tekrar yapmadan bir defada bulma olanağı sağlanacaktır.

Bunun sonucunda tüketici, kaliteli ürünü ucuza satın alacak ve işletmenin imajı yükselerek hızla ilerleyen bir kar grafiğine sahip olacaktır. Bu aşamada, bu verimlilik ve imaj artışının devamlılığını sağlama sorun ortaya çıkacaktır. İşletmenin bu bağlamda Planla, Yap, Kontrol Et, Önlem Al döngüsünün işleyişini sürekli kılma gerekliliğini yerine getirmek zorundadır.

Günümüz dünyası her alanda olduğu gibi ekonomik alanda da hızlı bir değişim süreci yaşamaktadır. Bu süreç içindeki işletmeler ya hazır bir piyasaya girmekte ya da yeni piyasaları kendi oluşturmaktadır. Her iki durumda büyük rekabet koşulları altında kalınmaktadır. Birinci durumda direkt, ikinci durumda ise belli bir süre sonra rekabet koşuluyla karşı karşıya gelinir.

Bu aşamalar içerisinde önemli olan rekabet gücünü arttırmaktadır. Bu durumda aklımıza rekabet gücünün nasıl artacağı sorusu gelmektedir. Rekabet gücünü artırmanın yolu rekabet gücünü etkileyen ilci temel faktör, diğer bir deyişle genel verimliliği yükseltmekten ve “maliyet üstünlüğü sağlamaktan geçmektedir. Genel verimlilik yükseltilip ve maliyet üstünlüğü sağlanırken, gelişme, yenilik ve kalitenin yükseltilmesi gözardı edilmemelidir.

Teknolojik olanakların gelişmesi, uluslararası ilişkilerin genişlemesi ürün, hizmet ve paranın sınır ötesi hareketini yoğunlaştırmıştır. Bu hareketlilik tüm işletmeleri doğal olarak etkilemiş ve yeni bir rekabetin içine sokmuştur. İşletmeler daha önce hakimiyet kurdukları piyasalarda kendilerini yeni ve güçlü rakiplerle mücadele içinde bulmuşlardır. Rekabet Gücü mutlak ölçütlerle ifade edilemez, ancak kıyaslamalı olarak bir anlam taşır. Gerçek anlamda ifade etmek gerekirse rakiplere kıyasla **kalite, maliyet** ve **hız** üstünlüğü rekabet gücü üstünlüğünü sağlar. Bu üçlü arasında simetrik olmayan bir ilişki vardır; Maliyet’den ya da Hız’dan hareketle diğer iki faktörü geliştirmek olanaksızdır. Fakat kaliteden hareketle diğer faktörü de iyileştirmek olanaklıdır.

Kalite doğru şekilde geliştirildiğinde hataları önler, düzeltici faaliyetlere gerek bırakmaz, net üretimi artırır, gecikmeleri ortadan kaldırır, aşın stokları önler. Kısacası, maliyetleri azalttığı gibi hız avantajı da getirir. Bu durum işletmelere üstün bir rekabet gücü sağlayarak rakipleri karşısında dimdik ayakta durmasını kolaylaştırır.¹⁷

1.3.3. Toplam Kalite Yönetimine Geçiş

Örgütler insanın işbirliği gereksiniminden doğmakta, ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi için, birden fazla bireyin güç ve eylemlerini birleştirmeyi, bütünleştirmeyi zorunlu kılmaktadır. Chester Barnard, formal örgütü “iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak eşgüdümlemiş etkinlikleri sistemi” olarak tanımlamış ve ‘üç temel öğenin varlığını gerekli görmüştür. Bunlar: (1) iletişim sağlayacak bireyler, (2) amaca ulaşma isteği ve katkısı ile (3) ulaşılabilecek ortak amaçtır.¹⁸

Bu tanımlama, bireylerin yaşam kalitelerinin artması için örgütlenmeye yöneldiklerini göstermektedir. Uygarlık geliştikçe yaşam giderek daha da

¹⁷ Orhan Elmacı, vd., **a.g.e.**, ss.36-38.

¹⁸ Mustafa Aydın, (1991), **Eğitim Yönetimi**, 3. Basım Hatiboğlu Yayınevi, Ankara, ss.13-14.

karmaşılaşmakta, bireylerin alt düzey gereksinimleri daha fazla karşılandıkça üst düzey gereksinimleri artmaktadır. İçinde bulunduğumuz gezegenin kaynakları sınırlı olduğuna göre, bunların en verimli şekilde kullanılması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bu da bizi, yaşamımızın her evresinde verimli davranmaya zorlamaktadır. Örgütlerin yaşayabilmesi de buna bağlıdır. Özel sektörde verimli çalışmayan örgütler kapanmak zorunda kalır. Tek istisna, kamu kaynaklarını kullanan örgütlerdir ve ülkemizde bu tür olumsuz örnekler sıkça rastlanmaktadır.

Yukarıdaki satırlarda, verimlilik düzeyinin örgüt yönetimiyle ne ölçüde bağlantılı olduğu sergilenmiştir. Örgütsel amacın gerçekleşmesi büyük ölçüde verimliliğe bağlıdır. Verimliliğin artırılması için de, kalite çemberleri, kalite bilinci, takım çalışması, değişim ruhu, insan ilişkilerinde duyarlılık vb. kavramların vurgulandığı görülmektedir. Verimlilik bir örgüt için gerekli olmakla birlikte yeterli değildir. Kalite ise, örgütte verimliliği de içeren çok daha kapsamlı bir yaklaşımı öngörmektedir.

Bu nedenle, örgütsel gelişim için günümüzde “Toplam Kalite Yönetimi (TKY)” yeğlenmektedir. Kalite yerine nitelik sözcüğünü kullanmakta ve amacın “örgütün ürününü alacak olan alıcının var olan ve ileride doğacak gereksinmesini karşılayacak nitelikte ürün. Üretmek için örgütü bütünüyle nitelikli bir düzeye çıkarmak” olduğunu düşünmektedir. Öyleyse örgüt, bütün sistem öğeleri ile birlikte, toptan nitelikli olmalıdır.¹⁹

1.3.3.1. Yönetim Kavramı

Kişisel algı ve amaçları farklı olan bireylerin grup oluşturması ve bunların uyum içerisinde ortak bir amaca yönelmeleri, ancak kendilerini örgütleyen, onlara yol gösteren ve çalışmalarını düzenleyen bir unsurun varlığı halinde olanaklıdır. İşte, bu unsur “yönetim” adıyla anılır.²⁰

Modern toplumlarda insan ihtiyaçlarının çoğalması, kıt kaynakların daha rasyonel bir biçimde kullanılmasını gerektirmektedir. Bu rasyonellik çeşitli örgütler yoluyla sağlanabilir. İşte işletme örgütleri de toplumun arzuladığı mal ve hizmetlerin

¹⁹ Mualla Bilgin Aksu, (2002), **Eğitimde Stratejik Plânlama ve TKY**, Anı Yayıncılık, Ankara, s.90.

²⁰ Kâmil Büyükmirza, (1999), **Maliyet ve Yönetim Muhasebesi**, Barış Kitap Basım Yayım Dağıtım, Ankara, s.17.

ortaya konulması için ortaya çıkan ve üretim faktörlerini uyumlu bir biçimde bünyesinde birleştiren sistemlerdir. Ancak bu uyumu sağlamak, yalnızca işletme örgütlerinin ortaya çıkmasıyla gerçekleştirilemez. Aynı şartlarla ortaya çıkan iki işletmeden biri, birkaç yıl sonra dev gibi büyürken diğeri aynı süre içinde kaybolur gider. Bütün bunların temelinde yatan kavram, yönetimdir. Yönetim evrensel bir kuramdır.²¹

Yönetim, farklı toplumlarda ve farklı kültürlerde farklı biçimlerde anlam yüklenen ve tanımlanan bir kavramdır. Türkçe’de yönetim, idare etmek, yönetici, idareci olarak ifade edilen kelimelere karşılık olarak örneğin İngilizce’de özellikle de ABD İngilizce’sinde yönetimle ilgili “management,” “manager” “administration”, “administrator”, vb. birçok kelime kullanılmaktadır. Birde bunların yanında “leadership,” “leader,” olarak ifade edilip Türkçe’de aynen “lider” olarak ifade edilen bir kavram vardır ki bu da yine farklı kültürlerde farklı anlamlar yüklenerek tanımlanan bir kavramdır. Çok genel bir tanım vermek gerekirse liderlik, insanları geleceğe dönük belirli hedefler doğrultusunda etkileme sanatıdır. Dolayısıyla yönetici ve lider konumunda olan insanlarla ilgili olduğu kadar yönetim ve liderlikle ilgili süreçlerin işleyişine ilişkin de evrensel modellerin ne ölçüde söz konusu olabileceği üzerinde tartışılmaya değer bir konudur.²²

1.3.3.2. Yönetimin Tanımı

“San’atların en eskisi, bilimlerin en yenisi” olarak nitelenen yönetim bilimi ile ilgili kavramların tamamı henüz tam bir açıklığa kavuşmadığından değişik bilim dallarında çalışan yazarlar aynı kelimelerle değişik anlamlar kastetmektedir. Ancak ilkeleri, felsefesi ve politikalarının incelenmesine yeni başlanmış olan bir bilim dalı için, bu gibi terminoloji ve kavram karışıklıkları olağan karşılanmalıdır. Bugün için, yönetim teorisinin kapsamı ve tanımının ne olması veya ne olmaması konusunda, çok genel bir fikir birliği vardır. Bu konu ile ilgili olanlar, kendi ihtiyaç ve amaçlarına göre tanım geliştirmektedirler. Bunun sonucu olarak da yönetim dendiğinde bazen bir süreç anlaşıl-makta, bazen bu-sürecin unsurları olan organlar (kişi veya grup) anlaşıl-makta, bazen de

²¹ Halil Can, D. Tuncer ve D.Y. Ayhan, (1996), **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Kitabevi, Ankara s.105.

²² Mehmet Şişman ve S. Turan, (2001), **Eğitimde TKY**, Pagem A Yayıncılık, Ankara, s.3.

yönetim belirli bir bilgi topluluğu olarak ele alınarak bunun yöneticilerin karar verme ve önderlik gibi faaliyetlerinde nasıl kullanılabileceği üzerinde durulmaktadır.²³

Yönetim çeşitli bilim dallarınca farklı biçimde tanımlanabilir. Örneğin ekonomistlere göre; toprak, sermaye ve emekle birlikte üretim fonksiyonlarından biridir. Siyasal bilimcilere göre; yönetim, bir otorite sistemi olarak kabul edilir. Toplum bilimcilerin gözünde yönetim, bir sınıf ve saygınlık sistemidir. Hatta yönetim bilimcilerin bile üzerinde anlaştıkları bir tanım vermek oldukça zordur.²⁴

Diğer taraftan yönetim, bir süreç, bir bilim ve bir sanat olarak tanımlanmaktadır. Kimileri de yönetimi bunların bir toplamı olarak görmektedir. Buna göre yönetim, evrensel düzeyde bir süreç, gelişmekte olan bir bilim ve eski bir sanat olarak nitelendirilmektedir. Örgütler açısından yaklaşıldığında yönetim, kısaca, bir örgütün insan ve madde kaynaklarının örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda kullanılmasını sağlamak biçiminde tanımlanmaktadır. Eski bir yönetim bilimci Mary Parker Follet (1926) tarafından da yönetim, kısaca, başka insanlar aracılığıyla iş yaptırma sanatı olarak tanımlanmaktadır. Bir başka ifade ile geleneksel anlamda yönetim, örgüt kaynaklarının planlanması, sağlanması, örgütlenmesi, koordine edilmesi, denetlenmesiyle örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi sürecidir. Yönetici de örgütle ilgili bir rol olarak örgütsel amaçları gerçekleştirmek için her türlü kaynakları sağlayıp örgütleyen ve eyleme sevk eden kişi olmaktadır.²⁵

1.3.4. Yönetim Düşüncesinin Gelişimi

Yönetim oldukça eski bir kavramdır. Ancak yönetimin bir bilim olarak ortaya çıkışı 19. yüzyıl sonunda başlar. Bu çalışmada yönetim düşüncesinin gelişimi klasik, neo-klasik ve modern yaklaşımlar şeklinde bir sınıflandırma ile açıklanmaktadır.

1.3.4.1. Yönetimde Klasik (Geleneksel) Yaklaşım

Klasik veya geleneksel örgüt teorisi adı altında esasında üç ayrı yaklaşım bulunmaktadır. Bu üç yaklaşım bilimsel yönetim yaklaşımı, yönetim süreci yaklaşımı ve

²³ Öz-Alp vd., (1998), **Genel İşletme**, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 931, Eskişehir, s.59.

²⁴ Halil Can, vd., **a.g.e.**, s.105.

²⁵ Mehmet Şişman ve S. Turan, **a.g.e.**, s. 4.

bürokrasi yaklaşımıdır. Klasik teori iki ana -fikir etrafında toplanmıştır. Birincisi rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği, ikincisi ise formol örgüt yapısının oluşturulmasıdır. Bilimsel yönetim yaklaşımı birinci fikri, yönetim süre yaklaşımı ile bürokrasi yaklaşımı ise ikinci fikri benimsemiştir. Klasik teori sürekli olarak açık ve seçik olarak belirlenmiş bir örgüt yapısı ve otorite ilişkileri ile etkinlik ve verimliliğin nasıl artırılabilceği konusunu işlemiştir. Bu teori ile ilgili her üç yaklaşım da, etkinlik ve verimliliğin artırılması için hangi ilkelere uyulması gerektiğini araştırmıştır. Dolayısıyla bazen ilkeler yaklaşımı olarak da adlandırılan bu yaklaşımlar en iyi bir örgüt yapısı ve yönetim tarzı için uyulması gereken ilkeleri belirlemeye çalışmıştır. Bu ilkelere uyulduğu takdirde etkinlik ve verimliliğin artacağı ileri sürülmüş ve bu ilkelerin her örgütte ve her yerde geçerli olduğu savunulmuştur.

1.3.4.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Bilimsel yönetim; örgütsel ideoloji, kontrolsüzlük ve yönetimin keyfiliği gibi düzensizlik, kaynak israfı ve işçilerin kaytarması gibi problemlerle ilgilenen tekniklerin tümüdür. Çoğunluğu mühendislerin oluşturduğu Taylor, Gantt, Emerson, Gilbreth’ler, Barth ve arkadaşları gibi kişiler “Bilimsel Yönetim” adıyla bilinen akımın öncüsü olmuş ve yönetim akımının temellerini oluşturmuşlardır.²⁶

Bilimsel Yönetim Teorisi, üretim ve yönetim faaliyetlerinin bilimsel olarak incelenmesi ve yönetim uygulamalarının bilimsel esaslara dayandırılması gerektiğini savunmaktadır. Verimsiz çalışmayı ve israfı ortadan kaldırmak, işçi ve yönetim arasındaki çatışmayı mümkün olduğu kadar azaltmak ve işbirliğini sağlamak amacını taşımaktadır.²⁷

1895’de Friedric W. Taylor’un “Parça Başı Sistemi” adlı makalesi yayınlandı. Midvale Çelik İşletmelerinde yönetici olan yazar fabrikada işçilikten yöneticiliğe yükselmiş yetenekli birisiydi. Makalesi iki temel önerisi çevresinde toplanmıştı: İlki, zaman ölçülerine dayanan iş standartlarının konulması üzerinedir. Yazara göre, bu standartları aşan işçi, aşmayanlarla bir tutulmamalıydı. Bunları teşvik için parça başı

²⁶ H. Ali Yıldırım, **a.g.e.**, ss.23-24

²⁷ Atilla Baransel, (1993), **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İşletme Fakültesi Yayını No: 257, Cilt. 1, İstanbul, s.18.

sistemi yararlı olacaktı. Böylece fazla üretilen kazanan işçi ödüllendirileceği için fazla üretim yolunda güdülenecekti. Taylor'un ikinci önerisi işlevsel (fonksiyonel) uzman üzerineydi. Yazara göre, planlama işlevi atelyede bizzat iş görmekten ayrı tutulmalıydı. Zaman ölçümlerini ve iş standartlarını belirleyecek planlamacılar, günlük çalışmadan uzak olmalı ve düşüncelerini kendilerine verilen planlamaya ilişkin görevler üzerinde yoğunlaştırmalıydılar. Bu fikir işlevsel uzman örgütünün de başlangıcı olmaktadır.

Taylor'un felsefesi şu dört ilkeyle özetlenebilir:

- Yönetim uygulamasında, bilimsel yöntemlerin kullanılması ve geliştirilmesi (yani, işi yaparken en iyi yolu bulmak).
- İşçileri işe alırken, belirtilen işe en uygun kişiyi seçmeye yarayacak bilimsel yaklaşımları kullanma,
- İşçiye bilimsel, öğretim, eğitim ve kendini geliştirme olanağı sağlama,
- Yönetim ile işçilerin görevlerini ayırmak ve bu ayırmayla birlikte bu iki grup arasında arkadaşça ilişki ve işbirliğini teşvik etmek.

Taylor geliştirdiği ilkelere ek olarak şu çalışmaları da yapmıştı:

- İşin daha gelişmiş yöntemlerle yapılması (hareket etüdleri).
- İşte, gerekli dinlenme süreleri (yorgunluk çalışmaları ve dinlenme süreleri),
- Belirtilen standartta çıktı sağlama (zaman etüdleri),
- Çıktıya yapılacak ödemelerde parçabaşı sistemi (teşvik edici ücretler).

Kısaca, bilimsel yönetim teorisi, günlük işlerin yapılmasında insanın etkin şekilde kullanım yöntemlerini açıklamaya çalışmaktadır.²⁸

1.3.4.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Klasik teorinin ikinci yaklaşımı, öncülüğünü Henri Fayol'un yaptığı yönetim süreci yaklaşımıdır. Taylor ve izleyicilerinin daha çok iş tasarımı ve işlerin yapılma şekli ile ilgilenmelerine karşılık, Fayol örgütün tamamını ele alarak iyi bir örgüt dizaynı ve yönetim ilkelerini araştırmıştır. Yönetim süreci yaklaşımı da ekonomik etkinlik ve

²⁸ H. Ali Yıldırım, **a.g.e.**, ss.24-25.

rasyonellik fikrini esas almıştır. Dolayısıyla bu yaklaşım bilimsel yönetim yaklaşımının bir nevi devamı, onun tamamlayıcısı sayılabilir. Yönetim süreci yaklaşımının da yalnızca örgüt konuları ile değil fakat yönetimin bütün alanları ile ilgili ilkeler geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu yönü ile bilimsel yönetimden çok daha geniş ve kapsamlı bir yaklaşımdır.²⁹

Fayol’a göre yönetim, “ileriye görmek (planlama), örgütlemek, kumanda etmek, eşgüdüm sağlamak ve kontrol etmek” olarak tanımlanabilir. Görüldüğü gibi Fayol’un yönetimi beş işleve ayırmak suretiyle yaptığı bu tanım, yönetsel kuram için kavramsal çatı altına 14 yönetim ilkesi yerleştirir (1) iş bölümü, (2) yetki ve sorumluluk, (3) disiplin, (4) kumanda birliği, (5) yönetim birliği, (6) genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü (7) iyi bir ödüllendirme sistemi (8) merkezcilik, (9) kademe zinciri (10) düzen, (11) âdil ve eşit davranma, (12) personelin devamlılığı, (13) öneyak olmak (inisiyatif), (14) birlik ruhu’ndan oluşan bu ilkeler esnek olmalı ve ihtiyaca uyarlanabilmeliydi. Yönetimle ilgili bu ilkeleri kullanmak oldukça güç bir sanattır. Tecrübe, zekâ, karar verme ve kıyaslayabilme gibi önemli nitelikleri gerektirir. Fayol’un geliştirmiş olduğu yöntem ve ilkeler, Taylor’un yöntem ve ilkelerini bütünleyici bir nitelik arzemiştir.³⁰

Fayol’e göre bir örgütteki (işletmedeki) faaliyetler başlıca altı grupta toplanabilir;

- Teknik faaliyetler (üretim)
- Ticari faaliyetler (alım, satım, vb.)
- Finansal faaliyetler (para bulma ve kullanma)
- Muhasebe faaliyetleri (kayıtların ve istatistiklerin tutulması, hazırlanması)
- Güvenlik faaliyetleri (işyeri ve işgörenlerin koruması)
- Yönetim faaliyetleri

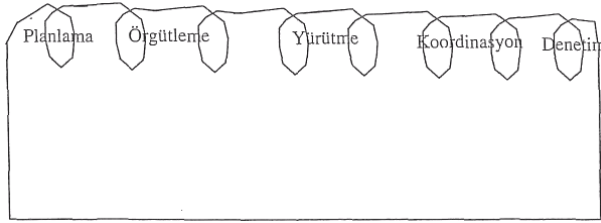
Yönetim faaliyetleri de bir süreç şeklinde oluşur. Bu sürecin başlıca evreleri planlama, örgütleme, emir-komuta (yürütme), koordinasyon ve denetimdir. Bazen

²⁹ H. Ali Yıldırım, **a.g.e.**, s.25.

³⁰ Mahmut Demirkan, (1997), **TKY ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri**, Değişim Yayınları Sakarya, s.25.

eğitim ve yetiştirme de ayrı bir işlev olarak bu sürece eklenmektedir. Şu halde yönetim, planlama işlevi ile başlayan ve denetim işlevi ile son bulan ve tekrar planlama ile devam eden bir süreçtir. Bunu aşağıda Şekil 1.2’deki gibi ifade etmek mümkündür.

Şekil 1.2: Bir Süreç Olarak Yönetim



Kaynak: YILDIRIM, H. Ali, (2000), **Eğitimde TKY**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s.25.

Kısaca Faloy, yöneticiliğin beş temel fonksiyonundan yararlandığını ileri sürmüştür.³¹

1.3.4.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı

Klasik yönetime ilişkin yaklaşımlardan sonuncusu, sosyologların bu cilana yaptıkları katkılardan oluşmaktadır. 1864 - 1920 yılları arasında yetişmiş olan Alman toplum bilimci Max Weber, Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Esprisi adlı eseriyle toplumbilim, ekonomi ve tarih gibi çeşitli disiplinlere ilgi duymuş, bürokrasi üzerinde yaptığı incelemelerle örgüt ve yönetime büyük katkıları olmuştur. Yazara göre eski örgütler sanayileşen ve modernleşen batı dünyası için yetersiz olmağa başlamışlardır. Bunların yerini gerek kamu kesiminde gerekse özel kesimde bürokrasi denen büyük çaplı örgütler almaktadır. Büyük çaplı bu örgütlerin diğer özellikleri çalışanların yarı nitelikli ya da niteliksiz oluşu, basit bir kitle üretim teknolojisi kullanarak basit ürünler sunmalarıdır. Weber’e göre bürokrasilerde aşın bir işbölümü, merkezileşmiş bir otorite, rasyonel bir personel yönetimi programı, yazılı kayıtlar ve dosyalama sistemi olmakta ve açıkça belirtilmiş politika, kural ve düzenlemelere göre yönetilmektedirler. Bu kuralcılık keyfi davranışları önleyerek tekdüze, kişilik dışı ve önceden kestirebilen davranışlar ortaya çıkarmak içindir.

³¹ H. Ali Yıldırım, **a.g.e.**, s.25.

Max Weber tarafından geliştirilen bürokrasi, günlük dilde kullandığımız işlerin geciktirilmesi, yokuşa sürülmesi, bugün git yarın gel anlamının aksine, bir örgüt yapısını ifade etmektedir. Max Weber'e göre bürokratik bir yapı etkinlik açısından ideal örgüt yapısıdır. Bürokratik örgüt yapısının başlıca özellikleri şöyle özetlenebilir.

- İşlevsel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü,
- Açık ve seçik bir şekilde belirlenen hiyerarşik bir yapı (her basamak için üst basamak tarafından denetlenecektir),
- İlke ve yöntemler (her basamakta işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ilkeler ve yöntemler geliştirilecektir.)

Bu ilke ve yöntemlerin izlenmesi ile örgütteki birlik sağlanacaktır. Ayrıca bu ilkeler üst basamaklara, alt basamakların çalışmalarını denetleme ve koordine etme imkanı verecektir, bu ilkeler pozisyonlara bağlıdır. Örgütlerdeki mevkileri kim işgal ederse bu ilkelere göre çalışacaktır.

1.3.4.2. Yönetimde Davranışsal (Neo-Klasik) Yaklaşım

Bu başlık altında toplanan yaklaşımlar, bazı yönleriyle klasik yaklaşımla benzerlikler gösterse de bazı yönleriyle de ona karşı alternatif oluşturmaktadır. Bu teoride, klasik örgüt teorisinde göz ardı edilen insan ögesi, yönetim birimleri arasındaki işbirliği gerekliliği, örgütün iç ve dış çevresiyle ilişkileri ve örgütsel karar süreçlerine dikkat çekilmiştir. Bu başlık altında toplanan yaklaşımlar, yönetimle ilgili kitaplarda insan ilişkileri yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar, çevresel yaklaşımlar gibi farklı başlıklar altında da incelenmektedir. Esas itibarıyla bu yaklaşımlarda örgüt yerine insan merkeze alınmakta, örgüt içinde insana ve onun ihtiyaçlarına önem verilmektedir. Neo-klasik yönetim kuramında insan, her şeyden önce sosyal bir varlık olarak ele alınmıştır.³²

Bu kuramın öncüleri Mary Parker Follet, Elton Mayo, Chester Barnard ve Herbert A. Simon'dır. Klasik yönetim kuramına tepki olarak doğan davranışçı yaklaşım, insanı merkeze alır ve insan doğasına yönelik kötümser (Pessimist) önyargıları reddeder. Bu yaklaşım özellikle 1927-1932 yılları arasında Elton Mayo tarafından

³² H. Ali Yıldırım, **a.g.e.**, s.27.

gerçekleştirilen Hawthorn araştırmalarının sonuçlarından esinlenerek geliştirilmiştir. Söz konusu araştırmalarda, çalışanların üretkenliğinde, sosyal koşulların, grup ortamının ve liderlik biçiminin ekonomik ve diğer etkenlere göre daha etkili olduğu bulunmuştur. Böylece informal örgüt, liderlik, yönetime katılma, yetki devri, örgütsel iletişim, güdüleme gibi kavramların yönetim açısından önemi kavranmıştır. Ayrıca doğal liderliğin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi yönünden önemli bir unsur olduğu görülmüş ve örgütsel çatışmaların yetki devri, işlevsel bağımlılık, iş bölümü gibi yaklaşımlarla çözülebileceği anlaşılmıştır. Bu bağlamda, Follett, gönüllü iş birliği, yetki, eşgüdüm uzmanlaşma gibi konulara açıklık getirirken, Simon, karar sürecini rasyonel bir biçimde kavramlaştırmıştır.³³

1.3.4.3. Yönetimde Modern Yaklaşım

Buraya kadar yaptığımız açıklamalardan da anlaşılacağı üzere klasik akım, teknik bir yaklaşımla örgütsel yapıyı incelemiş rasyonel (ussal) bir sistem sunmağa çalışmıştır. Neoklasik akım ise bu sistemin ihmal ettiği insan ögesini yani doğal sistemi açıklamakla yetinmiştir. Neoklasik yaklaşım, bir bakıma, klasik sistemin önerdiği teze karşı sürülen bir antitez niteliğindedir. İşte modern yaklaşımlar tez (ussal sistem) ile antitezi (doğal sistemi) birleştirmeye yönelik çabalar olarak adlandırılırlar. Modern yönetim kuramlarının en önemlisi sistem kuramıdır. Daha önce sistem görüşüne yer verenlerden farklı olarak modern akımda sistem yaklaşımının üç özelliğinden söz edilebilir.

- Analitik - kavramsal temele dayanması,
- Deneysel (ampirik) oluşu,
- Bütünleştirici niteliği,

Sistem, belirli girdileri alan, bunları işleyen ve sonunda belirli bir çıktı elde ederek bunu çevresine veren bir bütündür. İşletmenin tamamı bir sistem olarak düşünülebileceği gibi, belirli bölümler de bir sistem olarak düşünülebilir. Sistem yaklaşımı tek başına yeni bir bilimsel disiplin olmaktan çok, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın

³³ Ayhan Aydın, (1998), **Sınıf Yönetimi**, Anı Yayıncılık, Ankara, s.112.

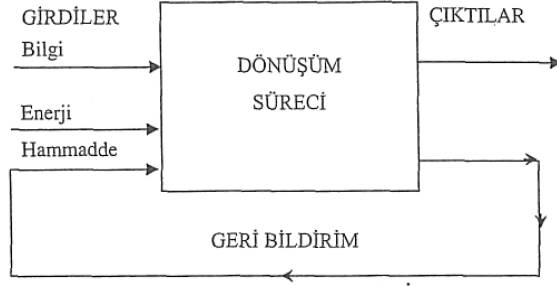
amacı, yönetim olayının ve unsurlarının birbirleri ile olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin niteliğini incelemek, belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Yönetim olaylarını başka olaylarla ve dış çevre şartları ile ilişkili olarak incelemektedir. Sistem birbirleriyle ve dış çevre ile ilişki halinde olan parçalardan oluşmuş bir bütündür. Yönetimde sistem yaklaşımı denildiği zaman, yönetim olaylarını bu olayların gerçekleştiği birimler ile ilişkili bir şekilde ele alan yaklaşım anlaşılmaktadır. Söz gelişi, örgüt sistemini oluşturan parçalar olarak insan unsuru (çalışanlar), makineler, maddi kaynaklar, görevler, biçimsel yetki ilişkileri, biçimsel olmayan gruplar sayılabilir. Bütün bu parçalar örgütün amacını gerçekleştirmek üzere, iletişim ve karar verme süreçleriyle bir birbirine bağlanmıştır. Dolayısıyla örgüt ana sistemdir. Bu sistem birbirleri ile ilişkili ve karşılıklı bağımlı alt sistemleri içermektedir. Yönetici bu ilişki ve bağımlılığı, temel yönetim işlevleri olan planlama, örgütlenme, yürütme, uyumlaştırma ve denetim işlevlerini yerine getirirken gerçekleştirir. Yönetimde sistem yaklaşımı klasik yönetim teorisinin katılığı ve kapalılığından kurtulmak için fırsat sağlar ve örgütleri daha kapsamlı bir şekilde incelemeyi mümkün kılar.³⁴

Bir sistemin incelenmesi karşılıklı birbirine bağımlı değişkenlerin analiziyle mümkündür. Bir örgüt, sistem olarak birbirine bağımlı, birbirini ve tüm sistemi etkileyen alt sistemlerden oluşur. Buna göre sistemin temel parçaları birey, biçimsel örgüt, doğal örgüt, rol ve statü kavramlarıyla, sistemin yer aldığı fiziksel çevreden oluşmaktadır. Bu parçalar sürekli birbirleriyle ilişkide ve birbirine bağımlı durumdadır. Parçalar arasındaki karşılıklı ilişkiyi sağlayan süreçler ise iletişim, karar verme ve parçalar arası iç denge ile parçaların çevreyle olan dış dengesinin sürdürülmesidir. Modern yönetim akımı, gerek klasik gerekse neoklasik yaklaşımı bir anlamda çevreyle ilişkide bulunmayan kapalı sistemler yaklaşımı olarak görür. Halbuki, modern yaklaşıma göre örgütler dış çevreyle de karşılıklı etkiler içindedir. Gerek örgütün dış çevre üzerindeki, gerekse çevrenin örgüt üzerindeki etkileri gözden uzak tutulmamalıdır. Modern yönetim kuramına göre örgütler çevreden aldıkları girdileri bir dönüşüm süreciyle çıktı haline çevirerek çevreye sunarlar. Bu çıktılarından bir bölümü daha ilerideki çıktıların girdisini oluşturmak üzere sisteme döner (Bkz. Şekil 1.3). Bu dönüşüme geribildirim adı verilir. Geribildirim, bir bakıma sistemin kendi davranışı

³⁴ H. Ali Yıldırım, *a.g.e.*, s.29.

(gidişatı) hakkında bilgi toplaması ve bu bilgiyi önceden belirlenen hedeflerle karşılaştırarak sapmalar varsa bunları düzeltmesi olarak ta tanımlanabilir.³⁵

Şekil 1.3: Girdi - Dönüşüm - Çıktı İlişkileri



Kaynak: CAN Halil, D. TUNCER ve D.Y. AYHAN, (1996), **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Kitabevi, Ankara, s.16.

1.3.4.4. Z Kuramı

William Ouchi'nin 1981 yılında dünyaya tanıttığı Z Kuramı Amerika Birleşik Devletleri'nde yeni bir örgüt ve yönetim anlayışını dile getirmektedir. Ouchi, Amerikan ve Japon örgütlerini karşılıklı olarak incelemiş, Amerika'da faaliyet gösteren Amerikalı işçilerin çalıştığı ve Japon yönetim sisteminin uygulandığı Japon örgütlerinin her bakımdan daha başarılı oldukları saptamıştır. Ouchi'nin Z Kuramıyla birlikte yönetim ve örgüt teorilerinde yeni bir döneme girilmiş ve Japon yönetim sistemi bütün yönleriyle araştırma konusu olmuştur.³⁶

Ouchi'nin 1981 yılında dünyaya tanıttığı Z Teorisi'nde, insanların birlikte daha üretken çalışmalarını için nasıl yönetilmeleri gerektiği araştırılmakta, verimliliği arttırmada en önemli etken olarak "işçilerin yönetime katılmaları" önerilmekte ve bu teori çerçevesinde oluşturulan Z tipi organizasyonlarda-"psikolojik insan" modeli esas alınmaktadır.³⁷

Yönetim bilimlerindeki gelişmeler incelendiğinde, TKY felsefesine temel oluşturan pek çok teori ve uygulama ile karşılaşılma beraber, bunlardan en çok

³⁵ Can vd., **a.g.e.**, s.116.

³⁶ Vehbi Çelik, (2000), **Okul Kültürü ve Yönetimi**, Pegem A Yayıncılık, Ankara, ss.31-32.

³⁷ Zeynep Düren, (1990), **İşletmelerde Kalite Çemberi**, Evrim Basım Yayım, İstanbul, s.10.

dikkat çeken Z teorisi olmaktadır.³⁸

Z kuramına uygun örgütler, farklı bir kültürel özellik taşımaktadırlar. Yaşam boyu istihdam, iş güvencesi, örgütle özdeşleşme, karar verme sürecine katılma bu örgütlerin özelliklerinden birkaçıdır. Çok yavaş ilerleyen bir terfi sistemi, deneyimi artırmak için daha geniş olanaklar sunma, farklı istihdam yolları ve farklı roller oynama, Z kuramına göre yönetilen örgütlerin özelliklerini oluşturur. Katılımcı ve görüş birliğine dayalı karar verme, işbirliği ve grup çalışması, paylaşılan değerler, açık ve güçlü bir iletişim akımı bu örgütlerin diğer özellikleridir. Z kuramı örgütlerde grupla karar verme, bireysel sorumluluk, karşılıklı destek ve güven verici bir iklimi öngörmektedir. Bu örgütlerde bütün işgörenleri ilgilendiren doğal bir iş ilişkisi vardır. Her işgörene değer verilir ve informal ilişkiler önem taşır. İşgörenin görevine ilişkin roller katı değildir. Yavaş bir ilerleme yaklaşımı, sağlam bir eşitlikçi iklim, eşit olanaklara sahip gruplar, formol hiyerarşiye güvenmeden daha çok, ortak çalışmalara ve grup amaçlarına güvenme Z kuramında örgütlerin temel özellikleridir. Kuram Z örgütleri eşitçilik, işbirliği, güven ve içtenlik gibi güçlü değerlere sahip bir örgütsel yapı kurmuşlardır. Örgütsel kültürü oluşturan temel değerler, her yönüyle örgütsel yaşama bakış açısını etkilemektedir.³⁹

Öte yandan, Z tipi yönetim tarzını ve organizasyonunu oluşturabilmenin pek kolay olmadığı ayrıca belirtilirken, bu özelliklere sahip bir organizasyonun oluşturulabilmesi için işletmeler tarafından dikkat edilmesi gereken hususlar da şöyle sıralanmaktadır:⁴⁰

1-Yöneticiler Z tipi organizasyonu ve kişisel rolleri çok iyi anlamalıdır.

2-İşletmenin bu felsefesinin periyodik denetimleri yapılmalıdır.

3-Arzulanan felsefe açıkça tanımlanmalıdır.

4-Arzulanan felsefe, hem uygun yapı hem de teşviklerin yaratılmasıyla uygulanmalıdır.

³⁸ Ahmet Kovancı, (2001), **TKY Fakat Nasıl?**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s.142.

³⁹ Vehbi Çelik, **a.g.e.**, s.33.

⁴⁰ Işıl Menteş Pekdemir, (1992), **İşletmelerde Kalite Yönetimi, Kavramlar, Kalite İyileştirme Süreci, Vak'alar**, Beta Yayın, İstanbul, ss.50-51.

5-Çalışanları kişisel becerilerini geliştirebilmeleri için cesaretlendirilmelidir. Yöneticiler kişisel yeteneklerini geliştirmelidirler.

6-Sendikanın katılımı sağlanmalıdır.

7-İşgücünde süreklilik sağlanmalıdır.

8-Çalışanların başarılarının değerlendirilmesinde zaman dilimi uzun tutulmalıdır. Hiç kimse her zaman %100 başarı gösteremez ilkesi benimsenmelidir.

9-Çalışanların belirli bir konuda uzmanlaşması yerine geniş alanlarda mesleki gelişmeleri teşvik edilmelidir.

10-Yöneticiler çalışanların katılımını sağlamak için uygun alanlar aramalıdır.

11-Yöneticiler çalışanların sadece işteki yaşantılarıyla değil, bir bütün olarak tüm yaşantıları ile ilgilenmelidirler.

1.3.5. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı

TKY konusunda farklı tanımlar yapılmaktadır. Fakat bu tanımların ortak noktası TKY'nin “çağdaş bir yönetim düşüncesi” olduğu ortak paydasında birleşmektedirler. Bundan dolayı bütün yazarlar TKY'yi felsefe ve genel ilkeler doğrultusunda tanımlamakta ve kalite yönetimi konusunda işlemsel ve teknik boyutlar eklemektedirler. TKY, genel olarak “güçlü liderlik”, “katılımcı yönetim” ve “ekip çalışmasının bir birleşimi, bazen de “hatasız ürün üretme” veya “müşteri memnuniyeti” olarak tanımlanmaktadır. Bugünkü anlamıyla TKY, felsefe ve ilkeler bütünü olma yanında, uygulama araçlarıyla bir yönetim biçimidir.⁴¹

Günümüzde gelişen uluslararası rekabet, iş ve yönetim anlayışı kurumları mükemmeli aramaya yöneltmiştir. Bu arayışlar sonucunda ulaşılan noktalardan biri de Toplam Kalite Yönetimidir.

TKY çoğunlukla bir kalite devrimi olarak ele alınmakta ve yeni ölçüm biçimleri, istatistiksel metodları, teknik prosedürleri ve uygulamaları ile kalite güvenilirliğini sağlayan ve müşterinin istemlerini karşılamaya yönelik bir yönetim tarzı olarak anlatılmaktadır. Genellikle bir sonuç olarak değil de bir süreç olarak ortaya çıkan

⁴¹ Yüksel Özden, (2000), **Eğitimde Yeni Değerler**, Pegem A Yayıncılık, Ankara, s.160.

kalite tanımı farklı uzmanlara göre değişmektedir. ‘Böylece kalite amaca uygunluk, müşteri tatmini, ilk kerede doğru yapmak, tam zamanında üretim olarak tanımlanabilmektedir (Juran, Deming, Crosby, İshikawa). Oysa TKY tanımı: Değişik yönetim tarzların farkında olmak, kaliteyi tanımlamak ve ilk ilke olarak benimsemek, müşteri taleplerinin karşılanmasına yoğunlaşmak, iç ve dış müşteriye odaklanmak, tüm kaynakları sürekli gelişmeye ayırmak, şirket içi sürekli eğitimi kurumsallaştırmak, yöneticilerin değişen rollerini kabul etmek, bir sistem içinde çalışıldığının bilincinde olmak, tüm organizasyonu bir ekip olarak görerek, ekip çalışmasına önem vermek, iletişimi geliştirmek, problem çözme ve veriye dayalı karar vermede bilimsel yaklaşım kullanmak, üst yönetimin bu işe inanması ve bunu sürdürmesi, insan kaynaklarının sürekli gelişmesine ayrıca önem verilmesi gibi kavramların hepsini temel almaktadır.⁴²

Aşağıda TKY çeşitli tanımlarına yer verilmiştir:

TKY; Bir kuruluştaki herkesin katılımı (employee involvement) ile süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi (continuous improvement) suretiyle iç ve dış müşteri kalite (internal/external customer) gereksinimlerinin karşılanması ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi ürün ve hizmet yapısında oluşturmaya çalışan bir yönetim biçimidir.

TKY 1984 tarihli ISO 8402’de şu şekilde tanımlanmaktadır.⁴³

“Bir kuruluş içinde kaliteyi odak alan, kuruluşun bütün üyelerinin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve kuruluşun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan yönetim yaklaşımıdır.”

Toplam kalite örgüt fonksiyonları ve sonuçlar yerine, süreçler üzerinde odaklanan tüm çalışanların niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarının sağlıklı bilgi veri toplanması analizine dayandıran, tüm maddi ve manevi örgüt kaynaklarını bir bütünlük içinde ele alan bir yaklaşımdır.⁴⁴

TKY, üzerinde hemfikir olunmuş müşteri ihtiyaçlarını, rekabetten daha hızlı, sürekli ve hatasız olarak, tüm çalışanların katkısıyla ve uygun bir fiyatla

⁴² H. Ali Yıldırım, **a.g.e.**, s.32.

⁴³ Mina Özveren, (2000), **TKY Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Alfa Yayın, İstanbul, s.6.

⁴⁴ Servet Özdemir, (1998), **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**, Pegem A Yayıncılık, Ankara, s.36.

gerçekleştirmektedir.⁴⁵

Türkiye Kalite Ödülü Kriterine göre TKY; müşteri memnuniyetinin, çalışanların memnuniyetinin ve toplumda olumlu etkilerin sağlanabilmesi, iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşabilmesi için, politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve proseslerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesidir.⁴⁶

TKY; müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan bir yaklaşım olduğu kadar, maliyetleri de düşüren bir yönetim tarzıdır.⁴⁷

TKY; doğru üretimi ilk defasında yapmayı ve bunu her defasında tekrarlamayı hedefleyen; örgütün bütün olarak etkinliğini sağlayacak esnekliğe ulaşmasını ve rekabet gücünü arttırmayı amaçlayan bir yöntemdir.⁴⁸

TKY; bir işletmenin rekabet gücünü, verimliliğini ve esnekliğini her seviyede çalışan personeli ve her faaliyeti de dikkate alarak planlayan ve organize eden, etkili olabilmesi için örgütün bütün personelinin katılımının gerekli olduğu bir yaklaşımdır.⁴⁹

TKY; “bir kuruluştaki üretilen mal ve hizmetlerin işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yoluyla en düşük toplam maliyet düzeyinde, önceden belirlenmiş olan müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin tüm çalışanların kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri ile tatmin edilerek (karşılanarak) işletme performansının iyileştirilmesi stratejisi “şeklinde de tanımlanmaktadır.⁵⁰

TKY; yalın bir örgüt yapısı içinde, çalışanların aktif katılımının sağlanarak, yetkilendirilmesi ve sorumluluk verilmesi, insan kaynaklarının verimliliğinin artırılması, örgüt çapında etkin bir iletişim ağı kurulması, süreç bazında çapraz fonksiyonel grupların takım çalışmasına yönlendirilmesiyle kaliteli mal ve hizmet

⁴⁵ Özcan Akın, (2001), **TKY ve İnsan**, Ezgi Kitabevi, Bursa, s.34.

⁴⁶ N. Semih Ersun, (1995), “TKY Karşılaşılan Sorunlar”, **4. Kalite Kongresi**, Kalder Yayınları, İstanbul, s.702.

⁴⁷ Güngör Turan, (1998), “Toplam Kaliteye Geçişte Kalite Kültürünü Geliştirme Prosesi”, **Kamu-İş 4**, s.164.

⁴⁸ Ömer Peker, (1993), **TKY Amme İdaresi Dergisi**, 1-(26) 197-215, İstanbul, s.49.

⁴⁹ H. Ali Yıldırım, **a.g.e.**, s.32.

⁵⁰ Nurettin Peşkırcioğlu, (1996), “TKY ve Katılımcılık”, **Verimlilik Dergisi**, Özel Sayı, s.31.

üretilmesidir.⁵¹

TKY; müşteri, ihtiyaç, istek ve beklentilerinin karşılanması ve iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için, tüm süreçlerde kusursuzluğun, sıfır hata prensibine dayalı olarak sürekli kılınmasını ve bu sürekliliğin, işletmenin tüm iç ve dış çevresinin katılımıyla gerçekleştirilmesini hedefleyen; yönetsel ve organizasyonel yapıda insan unsurunu sürekli eğitim ve grup çalışması yoluyla önplana çıkaran; sürekli gelişme ilkesi ile işletmenin rekabet gücünü artırmayı amaçlayan; bütün bunları da ancak, en üst düzeyde sorumluluk bilincine sahip bir liderlik anlayışıyla gerçekleştirebileceğini savunan çağdaş bir yönetim anlayışıdır.⁵²

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

TKY, birçok ideale dayanır. Bütün fonksiyonlarda ve girişimlerde kalite hakkında düşünmeyi ifade eder ve tüm seviyelerde bağlantısı olan fonksiyonları birleştiren başlangıçtan bitişe bir süreçtir. Schmidt an Finnigan’a göre TKY’nin kökenleri şunlardır.⁵³

- 1-Bilimsel yönetim
- 2-Grup dinamiği
- 3-Eğitim ve gelişme
- 4-Başarı motivasyonu
- 5-Çalışanların katılımı
- 6-Sosyo-teknik sistemler
- 7-Organizasyonun gelişimi
- 8-Ortak kültür

⁵¹ Haldun Ersen, (1997), **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, Sim Matbaacılık, İstanbul, s.20.

⁵² Tamer Bolat, (2000), **Toplam Kalite Yönetimi**, Beta Basım Yayım, İstanbul, s.27.

⁵³ H. Ali Yıldırım, **a.g.e.**, s.35.

9-Yeni liderlik teorisi

10-Organizasyonların, halkalarının bağlanması fikri

11-Stratejik planlama

Bir örgüt güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarabilmek için kendisini değerlendirmelidir. Güç, bir örgütün iyi yaptığı, örgüte önemli bir özellik ve yetenek katan şeylerdir. Zayıflık ise, örgütün eksiklikleri yada başarısızlıklarıdır.⁵⁴ TKY örgütlerin zayıf ve güçlü yönlerinin ortaya çıkarılmasını amaçlayan özdeğerlendirmeye büyük önem verir. TKY’de yapılabilecek en önemli hata uygulamaların diğer sektörlerden “kopya” edilmesidir. Bu nedenle başka sektör ve şirketler uygulanan modelleri aynen almak yerine kuruluş toplam kalite ilkelerini özümseyerek kendi modelini yaratmalıdır.⁵⁵ Toplam Kalite Sistemi, işletme kültürünün bir parçası olarak işletmenin kendisi tarafından geliştirilip uygulanmaya konmadığı sürece işe yaramaz.⁵⁶

TKY için gerekli değişimin on adımı şu şekilde sıralanabilir:

1-Organizasyonu ve değişim isteğini analiz edin

2-Ortak bir izlenim ve ortak bir yön belirleyin

3-Geçmişten ayrılın

4-Acil hissi uyandırın.

5-Güçlü bir liderlik rolü üstlenin

6-Politik sponsorluklar düzenleyin

7-Uygulama planı hazırlayın

8-Kolaylaştırıcı yapılar geliştirin

9-İletişim kurun, insanlarla barışın ve dürüst olun

10-Değişimi destekleyin ve yerleştirin.

TKY bir bakıma yüksek bir demokratik sistemdir. TKY’nin temeli felsefeye ve bilimsel metoda dayanır.

⁵⁴ Mehmet Özyürek, **a.g.e.**, s.41.

⁵⁵ Ramazan Yıldırım, (1995), “Turizmde Kalite Bir Zorunluluktur”, **Önce Kalite Dergisi**, s.31.

⁵⁶ M. Onay Özkaya, (2000), “Eczacıbaşı ve TKY”, **Önce Kalite Dergisi**, s.26.

Toplam kalitenin önemini arttıran özellikleri şunlardır:

- Yeni bir örgüt kültürü yaratmaktır.
- Örgüt yapısını basitleştirip yalın hale getirmektir
- Örgütteki tüm çalışanları sisteme dahil etmektir
- Eğitime büyük önem vermektir
- Çalışanların kişisel gelişmesini ve mesleki ilerlemesini sağlamaktır
- Çalışanların fikirlerine saygı duymaktır
- Düşünce yapısında tamamen değişiklik yapmaktır
- Yeni fikirler, yöntemler ve teknikler üretmektir
- Bilgiyi ve beceriyi işe tatbik etmektir
- Takım çalışması demektir
- Çalışanların yaptığı işe sahip çıkması demektir
- Örgütsel davranışların değişmesi demektir
- İşçilerin ve sistemlerin standartlarını sürekli uygulamak, geliştirmektir
- İç ve dış müşterilerin mutluluğunu en üst seviyeye çıkarmaktır.⁵⁷

1.3.6. Toplam Kalite Yönetim ve Felsefesi

Küresel pazarlarda kalite unsurunun ön plana çıkmasından sonra hızlı bir biçimde yayılan Toplam Kalite Yönetimi (TKY), birçok dünya ülkesinde olduğu gibi, kaliteyi artırarak rekabet gücünü geliştirmenin çağdaş yönetim biçimi⁵⁸ olarak kabul edilerek ülkemizde de yaygın uygulama alanı bulmaktadır.

İşletmelerden, hizmet örgütleri olan hastanelere, hastanelerden ülke savunmasında hizmet veren silahlı kuvvetlere kadar değişik alanlarda uygulama örnekleri hızlı bir biçimde çoğalmaktadır.

Ortaya çıktığı 1950’li yıllarda yapısal, sistemsel özellikleri ve güçlü teknikleri

⁵⁷ H. Ali Yıldırım, **a.g.e.**, s.35.

⁵⁸ İsmail Hakkı Düğer, (1996), **İktisada Giriş**, Üniversitesi Kitabevi, Kütahya, s.68.

başarılı olan toplam kalite (TK) anlayışı, hızlı değişimler karşısında kendisini yenileyerek insana yönelik yönetsel bazı özelliklerini de güçlendirmiştir. Böylece, kökeninde insan olan bir felsefeyle şekillendirilmiş güçlü bir yapı- sistem- teknik üçlüsü üzerine inşa edilmiş yepyeni bir anlayış olarak TKY ortaya çıkmıştır.⁵⁹ TKY, esasen bir yönetim tekniğinden çok, bir yönetim felsefesi daha da ötesi bir yaşam biçimidir.⁶⁰ TKY, sadece ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili değildir. TKY, bir taraftan kaliteyi yükseltirken diğer taraftan da verimliliği artırmaktadır.⁶¹ TKY felsefesi, tüm proseslerin, ürünlerin ve hizmetlerin kalitesinin insan kaynaklarının tümünün katılımıyla geliştirilmesi, iç ve dış müşteri memnuniyetinin artırılması ve müşteri bağlılığının güçlendirilmesi amacıyla işletmede sürekli iyileştirme faaliyetlerinin gerçekleştirildiği, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve tanımlanan kaliteyi sürekli geliştirmeyi hedefleyen modern bir yönetim anlayışıdır.⁶² TKY, kaliteyi müşteri tanımlarıyla tanımlamak, insanları kaliteden sorumlu yapmak demektir. Bu sorumluluğu yönetim gücü ile desteklemek ve kalitenin geliştirilmesi için sürekli araştırma yapmak demektir.⁶³ TKY'nin sadece kalite ile ilgili olmadığını, modern bir yönetim anlayışı olduğunu daha öncede belirtmiştik. TKY, kaliteyi yükseltmeyi amaçladığı için oluşması muhtemel hataları önler, maliyetler azalır, fire, ıskarta, ikinci kalite ürün, gereksiz stoklar, zaman kayıpları, teslimattaki gecikmeler gibi benzer olumsuzluklar ortadan kalkar ve müşterilerin beklentileri tam olarak karşılanır.⁶⁴

TKY sisteminde tasarım aşamasından başlayarak hammadde temini, üretim, pazarlama ve satış hizmetlerini de içine alan tüm aşamalarda gerekli teknik ve örgütsel yöntemler ile, sistemli ve planlı bir yapı amaçlanmaktadır. Kalitenin her aşamada oluşmasının güvence sağlamak, müşteri beklentilerinin gerçekleştirilerek müşteri memnuniyetini karşılamak da temel amaçlardandır.⁶⁵

⁵⁹ Yıldız Gültekin, "Çağdaş Bir Yönetim Anlayışı Olarak TKY", (1996), **Kalite**, Kalder Yay., İstanbul, s.11.

⁶⁰ "TKY Nedir?", (1996), **Kalite**, Kalder Yay., s.13.

⁶¹ İbrahim Kavrakoğlu, (1996), **TKY**, Kalder Yayınları, 3. Basım, İstanbul, s.9.

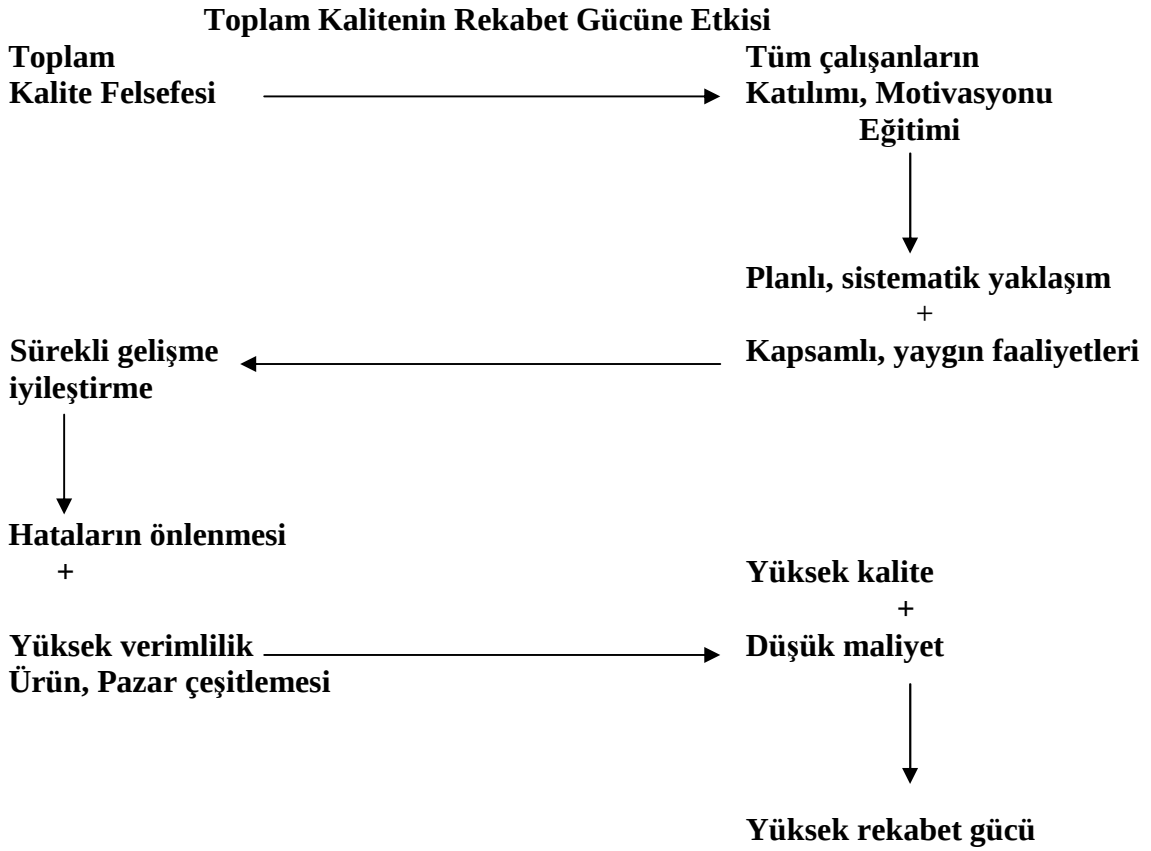
⁶² "TKY Nedir?", (1996), **Kalite**, Kalder Yay. s.13.

⁶³ M. Köseoğlu, D.K. Harrison, D. Link, (1994), "TKY'nin Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü", **Verimlilik Dergisi**, Ankara, s.23.

⁶⁴ İbrahim Kavrakoğlu, **a.g.e.**, s.10.

⁶⁵ İsmail Hakkı Düğer, **a.g.e.**, s.69.

Şekil 1.4: Toplam Kalitenin Rekabet Gücüne Etkisi



Kaynak: KAVRAKOĞLU, İbrahim, (1996), **TKY**, Kalder Yay. 3. Basım, İst. s.11.

TKY yüksek verimliliği, kaliteyi sağladığı gibi, işletmenin rekabet gücünü de yükseltecek bir yönetim anlayışıdır. TKY, kalite yükselirse maliyette yükselir düşüncesinin aksine, kalite yükselirse maliyetler düşer, rekabet gücü artar düşüncesini savunur. Bu düşünce doğrultusunda kaliteye olumsuz etki edecek her şeyi önceden kontrol altına almayı amaçlar. TKY, yapılan üretimin ilk seferinde doğru yapılması gerektiği üzerinde duru⁶⁶, bunun için prosesleri kontrol altında tutmayı, insan kaynaklarının fikirlerinden yararlanmayı, çalışanların kaliteyi gerçekleştirmede aktif katılımını sağlayıcı bir sistemi kurmayı amaçlar. Bu amaçların gerçekleşmesi sonucunda rekabet gücünü yükseleceğine olan inanç tamdır. Birçok uygulama da bunu doğrulamıştır. Toplam Kalite felsefesi ile Toplam Kalite'nin rekabet gücüne etkisini bir şekil üzerinde şöyle gösterebiliriz.

⁶⁶ İsmail Hakkı Düğer, **a.g.e.**, s.68.

TKY felsefesinde diğer önemli bir yaklaşımda işletmedeki her birey, grup, bölüm ve prosesin bir sonraki aşamayı müşteri kabul etmesi ve üretimini ya da üzerine düşen görevi müşterisini memnun edecek şekilde gerçekleştirmesi düşüncesinin benimsenmesi ve bu düşünceye yaygınlık kazandırılmasıdır.⁶⁷

1.3.7. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri

TKY öğeleri değişik araştırmacılarca değişik şekillerde sıralanmaktadır. Örneğin bir çalışmada TKY öğeleri olarak müşteri odaklılık, toptan katılım, sürekli iyileştirme, TKY faaliyetleri ile toplumsal etkileşim gösterilmiştir.⁶⁸ Halbuki ilk üç öğeden sonra sayılan öğeler, ilk üç öğenin bir sonucudur. Dolayısıyla bu öğelerin sıralaması yeterli değildir. Bu nedenle çalışmamızda şu öğeler esas alınacaktır.

- i-Liderlik,
- ii-Katılımcılık,
- iii-Sürekli eğitim,
- iv-Sürekli iyileştirme ve geliştirme,
- v-Sıfır hata,
- vi-Veriye Dayalı Analiz,
- vii-Motivasyon.

1.3.7.1. Liderlik

TKY sistemi içerisinde en belirgin temel öğelerden biri liderliktir. TKY, işletmede çalışanların liderlik özelliklerini geliştirmeye, liderlik özelliklerinden yararlanmaya çalışır. TKY, işletmede liderlik özelliklerine sahip olan bireyler olmadığı müddetçe gelişemez. İşletmede liderler TKY felsefesinin benimsenmesinden ve yaygınlaştırılmasından sorumlu olan kimselerdir. TKY felsefesi, işletmede görev yapan

⁶⁷ Didem Esen, (1995), "Problem Çözme Takımlarında Profilo KİT Modeli", **4. Ulusal Kalite Kongresi Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite Özgeçmişler ve Tebliğler**, 8-9 Kasım İstanbul, s.93.

⁶⁸ Tunç Çelik, (1995), "7 Yeni Kalite Tekniği", **4. Ulusal Kalite Kongresi Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite Özgeçmişler ve Tebliğler**, 8-9 Kasım, İstanbul, s.131.

her bir insan kaynağının liderlik özelliğinin geliştirilmesi gerektiğine inanır. TKY’de liderlik, ortak örgütsel hedeflerin geliştirilmesini yönünde çalışanların motive edilmesi gerektirir. Bir örgütün gelişimi ve kalitenin sürekli iyileştirilmesi, üretimin her kademesinde güçlü bir liderlik fonksiyonuyla sağlanabilir.⁶⁹ Birçok örgütte olduğu gibi, işletmelerde de sosyal ilişkiler gerçekten çok büyük öneme sahip olan ilişkilerdir. Lider davranışları, liderin etkileşim alanındaki kişilerin motivasyonlarında, kültür oluşturmada ve yapıyı şekillendirmede önemli rol oynar. Diğer bir çok örgütte olduğu gibi işletmelerde de insan ilişkilerinin kalitesi, müşteri tatmini için önemlidir. Kalitenin işletmelerde yerleştirilmesinde de lider davranışları etkili olmaktadır.⁷⁰

Liderlik sürecinin iki önemli temelini planlama ve motivasyon oluşturur. Planlama sürecinin amacı, herhangi bir örgütteki insan kaynakları için ortak hedefler ve stratejiler kümesi oluşturmaktır. Planlama temel olarak kuruluşun vizyonunun belirlenmesi, örgütü mevcut durumundan belirlenen vizyonuna taşımak için köprü görevini üstlenecek görev tanımlarının hazırlanması ve çeşitli performans göstergelerinin belirlenerek yıllara göre sayısal ya da sayısal olmayan hedeflerin saptanması aşamasından oluşur. Liderlik, herhangi bir örgüt için gidiş yönünü belirlemek ve o yönde çalışanları motive etmekle de ilgilidir. Bunun için örgüt lideri, mevcut durumun analizini gereği gibi yapar ve gelecekle olan ilişkisini kurar.⁷¹ Liderliğin bir diğer aşaması olan motivasyon ise, insan kaynaklarının planlanan amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda isteklendirilmesidir.

TKY de liderlik daha değişik boyutuyla ele alınmaktadır. TKY de liderler, Deming Döngüsü olarak adlandırılan planlama, uygulama, denetleme ve önlem alma aşamalarında etkili olabilme gücüne sahiptirler.

TKY kültürünün benimsenmesinde ve yaygınlaşmasında en büyük rolü oynayacak olan liderin şu özelliklere sahip olması gerekir.⁷²

- Görevin amaçlarını belirleyebilmek
- Vizyon sahibi olmak ve paylaşılmış bir görev anlayışını benimsemek

⁶⁹ Mustafa Özer, “TKYnin TSK Sağlık Sistemindeki Yeri ve Önemi”, s.59.

⁷⁰ Zuhale Çafaoğlu, (1996), **Eğitimde TKY**, Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı, İstanbul, s.60.

⁷¹ Rıdvan Bozkurt, (1997), “Eğitimde Toplam Kalite Üzerine Düşünceler”, **Kalkınmada Anahtar Verimlilik**, MPM Aylık Yayın Organı, S.105, Ankara, s.4.

⁷² Murat, Toktamışoğlu (1994), “TKY’inde Liderlik”, **Sağlık Hizmetlerinde Değişen Anlayış ve Politikalar Sempozyumu**, Haberal Eğitim Vakfı Yayını, Ankara, s.39.

- İnsan kaynaklarını amaçlar doğrultusunda motive etmek, gelişmelerini sağlayabilmek ve onları yetkilendirmek
- Sistemi bir bütün olarak görebilme yeteneğine sahip olmak, ekip çalışmasının yararına ve gücüne inanmak, uygulamak
- İnsan kaynakları arasında koordinasyonu kurmak
- Verileri kullanarak bilgiyi yönetmek

TKY faaliyetlerinde liderler, işletmenin her düzeyinde ortaya çıkabilir, değişiklikleri destekler, çevresindeki kişileri dinler, hatalardan ders alır, başkalarına saygı gösterir, açık bir vizyon ve değerler sistemine sahiptir, kendi yetenek ve bilgisinin farkında olup aynı zamanda çevresindeki kişilerin başarısından mutluluk duyarlar.⁷³

TKY, işletmede liderlik yeteneklerinin geliştirilmesine paralel olarak hızlı bir biçimde işletmede yayılacaktır. Liderler, alt düzeyde görev yapan insan kaynaklarının işleriyle ilgili kalite geliştirme faaliyetlerine katılımını sağlayacak ya da katılıma motive edecek kişilerdir. Katılımcılığı etkin bir biçimde gerçekleştirecek olan liderlerdir. İşletmede liderlik özelliğine sahip olan kişilerin artması oranında TKY etkisini gösterecektir. Bundan dolayı, TKY, işletmede liderlik eğitimleri ile insan kaynaklarının liderlik yeteneklerinin gelişmesine katkı sağlamayı ve TKY için bu gelişmeden yararlanmayı ister. TKY'nin uygulanmasında liderliğin yedi fonksiyonu görülür. Bunlar;⁷⁴

- Paylaşılmış bir görev anlayışı ve vizyon oluşturmak,
- Karşılıklı etkileşimli bir örgüt tasarlamak ve planlamak,
- İnsanlar arasındaki karşılıklı etkileşimi yönetmek,
- İnsanları yetkilendirmek,
- Öğrenen bir örgüt oluşturmak,
- Güçsüzlük yönelimi,
- Belli bir aşamada tanıtıcı strateji.

⁷³ Acar Baltaş, (1997), “Yönetici misiniz, Lider mi?”, **Dünya Gazetesi**, 15 Şubat, s.7.

⁷⁴ Thomas H. Lee, (1996), “TKY ve Liderlik”, **Verimlik Dergisi**, Toplam Kalite Özel Sayısı, Ankara, ss. 17-24.

- TKY’nde liderlik şunları gerektirir.⁷⁵
- Üst düzey yönetim de dahil olmak üzere işletmedeki tüm yöneticiler Toplam Kalite’yi sürekli iyileştirme için kuruluşun temel süreci olarak ele almalı ve yönlendirmelidir
- İletişim açık ve sürekli olmalıdır. Üç boyuttaki iletişimi zenginleştirmek için açık kapı politikası, dolaşarak yönetim, ziyaretler ve yayınlar gibi çeşitli iletişim yöntemleri düzenli olarak kullanılmalıdır. Genel olarak insan kaynaklarının düzenli iletişimi ve bilgilendirilmesi için uygun ortam oluşturulmalıdır.
- Yöneticiler TK etkinliklerinde örnek model olmalıdırlar ve iyileştirme çalışmalarına katılmalıdırlar.
- Tüm düzeylerdeki insan kaynaklarının eğitilmesi için gerekli kaynaklar ve ortam yönetim tarafından hazırlanmalıdır.
- Ücret ve diğer ödüllendirme sistemleri kalite ve ekip çalışmasını özendirmelidir.
- İnsan kaynakları değerlendirme ve terfi sistemleri kalite, müşteri tatmini ve ekip çalışmasını referans almalıdır.
- Yöneticiler, iyileştirme ekiplerinin geliştirilmesinde ve desteklenmesinde aktif rol oynamalıdırlar. İnsan kaynaklarına sorumluluk alanlarında karar almalarına yöneticiler izin vermelidir. İnsan kaynakları ve yöneticiler müşteri tatmini ve kaliteyi geliştirme yönünde çalışmakta serbest davranabilmelidirler.
- Yöneticiler emri altındaki insan kaynaklarıyla birlikte düzenli olarak iyileştirme ile ilgili olan sonuçları izlemelidirler.
- Tedarikçiler işletmenin önemli bir parçasıdır. Müşteri tatmini sağlanmasına yönelik olarak amaç birliği sağlamak için gerekli çalışmalar yürütülmelidir.
- Tedarikçilere kalite iyileştirme konularında gerekli danışmanlık hizmeti verilmeli ya da verilmesi sağlanmalıdır. Böylece ortak iyileştirme çalışmalarının gerçekleştirilmesine olanak sağlanmış olur.
- Yöneticiler, işletme dışında da Toplam kalite felsefesinin yayılmasına yönelik

⁷⁵ Rıdvan Bozkurt, (1997), “TKYnin Sağladığı Performans Artışları: Netaş Örneği”, **3.Verimlilik Kongresi (14 -16 Mayıs Ankara) Bildiriler**, MPM Yayınları, Ankara, ss.163-164.

faaliyetlerini sürdürmelidirler. Bu amaçla dışa dönük ya da dış kuruluşlar tarafından düzenlenen konferans, seminer ya da toplantılara konuşmacı olarak katılmalı ve deneyimlerini paylaşmalıdır.

1.3.7.2. Katılımcılık

TKY öğelerinden biri olan katılımcılık, TKY'nin olmazsa olmaz denilen öğelerindendir. İnsan kaynaklarının katılımının sağlanmadığı bir işletmede TKY'den söz etmek olanaksızdır. Katılımdan anlatılmak istenilen insan kaynaklarının dolaysız olarak sorunları sahiplenebilmeleri ve benimsenecek ortamın oluşmasıdır. Katılımcı yönetimin en önemli ögesi de disiplinler arası çalışma, diğer bir deyişle ekip çalışmasıdır.⁷⁶ TKY, işletmede görev yapan her düzeyde insan kaynaklarının bireysel ya da gruplar halinde etkin katılımı ile yönetim faaliyetlerinin etkin bir biçimde planlanıp uygulanması sonucu gerçekleştirilebilecek bir yönetim anlayışıdır.⁷⁷ Bunun için yönetim, TKY'nin amaçlarını insan kaynaklarının tamamına iletmeli ve onların katılımını sağlamalıdır. Bir diğer deyişle insan kaynakları toplam kalite faaliyetini benimsemeli, paylaşmalı ve buna katılımı da gönüllü olmalıdır. Çünkü kaliteye ulaşmak ürünün yapımından sunumuna kadar izlenen süreçte ve her bölümde insan kaynaklarının hepsinin katkısını gerektirmektedir. Kalite çalışmalarında başarı için sadece üst düzeydeki insan kaynakları ile satışta görev yapan insan kaynaklarının kaliteye duyarlı olmaları yeterli olmamaktadır.⁷⁸ TKY sürecindeki sürekli iyileştirme, sorunların çözümü ve analizi, hedeflere göre yönetim ve kalite sağlama görevinin tüm işletme fonksiyonlarına yayılması ancak tüm insan kaynaklarının katılımıyla mümkündür.⁷⁹

1.3.7.3. Sürekli Eğitim

Kalite ve insanın mükemmelliğinin özünde ne yatıyor ya da ortak bileşenleri nedir sorgulamasına verilecek karşılık eğitimidir. Yoğun rekabetin hüküm sürdüğü

⁷⁶ Orhan Elmacı ve Adnan Hüner, (1995), "Tam Zamanında Üretim Sisteminde Üretim Maliyetlerinin Analizi", **Dumlupınar Üniversitesi Tavşanlı Meslek Yüksekokulu Yıllığı**, ETAM A.Ş. Matbaası, Eskişehir, s.79.

⁷⁷ Meral Aşıkoğlu, (1997), "Japon İşletmecilik Kültüründe TKY'nin Eticileri", **Kalkınmada Anahtar Verimlilik**, MPM Aylık Yayın Organı, S.106, Ankara, s.10.

⁷⁸ Gültekin Yıldız, **TKY**, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, s.5.

⁷⁹ Nurettin Peşkircioğlu, (1996), "TKY ve Katılımcılık", **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Özel Sayısı, Ankara, s.35.

günümüzde bireysel, örgütsel ya da toplumsal düzeyde başarının temel şartı, bilgi birikiminin bugünü yakalayan ve yarınlara hazırlayan seviyede olmasıdır. Diğer bir deyişle eğitim sonucu elde edilen bilgi birikimidir. Böylesi bir gelişim başarının ve farkı yakalamanın özünü oluşturmuş ve TKY felsefesi içerisinde “ kalite eğitimle başlar ve devam eder” cümlesinde şekillenmiştir.⁸⁰ Eğitim, insan kaynaklarının işlerini doğru bir şekilde yapmalarını sağlayıcı bilgileri kazandırıcı olmanın yanı sıra, aynı zamanda tüm süreçlere yönelik iyileştirme ve geliştirme fırsatlarını da insan kaynakları tarafından yakalanarak değerlendirmesine olanak tanıyıcı yeni ilave bilgi ve yetenekleri kazandırma da önemli bir rol oynar. Etkili ve sürekli bir eğitim faaliyetleri insan kaynaklarının sadece belirli konularda bilgilendirilip yeteneklerinin geliştirilmesinde değil, aynı zamanda bir iletişim sistemi aracı olarak da işletmede etkili olacaktır. Bütün bunlardan başka işletme çapında katılımı sağlamada ve güçlendirmede eğitim sürekli eğitim etkili olacaktır.⁸¹

1.3.7.4. Sürekli İyileştirme-Geliştirme

TKY'nin temel öğelerinden biri de sürekli iyileştirme ve sürekli geliştirmedir. TKY uygulayan işletmelerde sürekli iyileştirme bir iş yapma tarzıdır. Sürekli sadece küçük ve kararlı iyileştirmeler olarak değil, sürekli daha iyiyi dünyanın en iyilerinden biri olarak anlamak gerekmektedir. Sistemik iyileştirme araçlarının kullanımı temel yetenekler olarak eğitimlerle yerleştirilmeye çalışılmalıdır.⁸² Japon yönetim yaklaşımını Batı tarzı yönetim yaklaşımından ayıran en temel unsur olarak karşımıza çıkan ve “iyileştirme” anlamına gelen “kaizen” kavramıdır. Kaizen, bir işletmede başta üst yönetim olmak üzere herkesi kapsayan sürekli iyileştirmeye yönelik bir faaliyetler bütünüdür. Kaizen fikri, “Deming Çevrimi (döngüsü) veya PDCA Çevrimi” olarak anılan sürekli gelişme çemberine dayandırılır. Kısaca planla, yap, kontrol et, düzelt ve karar ver olarak açıklanan ve TKY de hemen hemen her faaliyette tekrarlanan bir döngüdür. Bu döngü süreç iyileştirme çabalarının son bulmayacağı düşüncesinin

⁸⁰ Cemile Gürçay, (1997), “Amaç= Kalite + Mükemmellik Araç = Güdüleme” **Kalkınmada Anahtar Verimlilik**, MPM Aylık Yayın Organı, S.107, Ankara, s.9.

⁸¹ Nurettin Peşkircioğlu, (1995), “TKY İçin Katılımcılığın Güçlendirilmesi”, **Kalkınmada Anahtar Verimlilik**, MPM Aylık Yayın Organı, S. 84, Ankara, s.5.

⁸² Netaş Genel Müdürü Tanju Argun ile Yapılan Söyleyişiden, (1995), **Kalkınmada Anahtar Verimlilik**, MPM Aylık Yayın Organı, Ankara, s.11

yerleşmesine yardımcı olacak bir yöntem olarak kabul edilir.⁸³ Sistematik sürekli iyileştirmeyi başarabilmek için yöntem belirli olmalı ve bu yolda kullanılan genel araç ve teknikler kazanılmalıdır. Sürekli iyileştirme yönteminde;⁸⁴

- Müşterilerin belirlenmesi ve onlar için nelerin önemli olduğunun tespiti
- Sağlanan ürün için sistem ve /veya servisi belirleme
- Tedarikçileri belirleme, onlara isteklerinizin neler olduğunun anlatılması
- Başlatıcı programların belirlenmesi
- Planların belirlenmesi; kaynakların belirlenmesi ve geliştirme fırsatlarının belirlenmesi
- Hataların ve fazlalıkların yok edilmesi
- Son olarak da başarının ölçülmesi yer alır ve bunlar sürekli iyileştirme için önemli aşamaları oluşturur.

1.3.7.5. Müşteri Odaklılık ve Müşteri Tatmini

TKY, müşteri odaklılığı piyasada kalabilmenin bir gereği olarak görmüş ve **“kaliteyi müşteri tanımlar”** ilkesi ile sisteme yerleştirmiştir. TKY de müşterinin memnuniyeti ürün tasarımından başlayıp satış sonrası servislere kadar uzanmakta, her süreçte ve / veya faaliyette ölçüm ve istatistik teknikleri kullanarak sıfır hata ile müşteriye ulaşmayı amaçlamaktadır. Müşteri odaklılığı savunan TKY’ne göre müşteri kavramı sadece üretilen mal ve hizmetleri satın alan kişi ve kurumlar olarak tanımlanan dış müşterilerle sınırlı olmayıp, aynı zamanda işletme içi müşterileri de kapsamaktadır.⁸⁵ Dolayısıyla TKY felsefesine göre biri dış, diğeri iç müşteri olmak üzere iki tür müşteri kitlesinden söz edilebilir.⁸⁶ TKY, her iki müşteri memnuniyetini de hedefler. Müşteri odaklı olmak, sürekli olarak müşteri ile birlikte yaşamak ve kendisini müşterinin yerine koymaktır. Müşteri odaklılığı, müşteri gereksinimlerinin anlaşılması

⁸³ Mahmut Demirkan, (1997), “TKY ve Türkiye’de Sosyal Politika Aracı Olarak Uygulanabilirliği Üzerine Bir İnceleme”, **3. Verimlilik Kongresi Bildiriler**, MPM Yayınları, Ankara, ss. 272-273.

⁸⁴ “Netaş TKY Sürekli İyileştirme Yöntem ve Teknikleri”, (1998), <http://www.netas.com.tr/netas/TKY/iyilestirme.html>, 2010. ss.1-2.

⁸⁵ Mahmut Demirkan, **a.g.e.**, s. 271.

⁸⁶ Haldun Ersen, **a.g.e.**, s.25.

ve gereksinimleri karşılayacak ürün ya da hizmetlerin sunulması için amaçlanan bir sürecin ifadesidir.⁸⁷

1.3.7.6. Veriye Dayalı Analiz

TKY'nin üzerinde durduğu konulardan biride veri'lerle çalışmaktır. Veri'ler gerçekleri ifade eder. Özellikle kalite gibi önemli bir konuda somut veri'lere diğer bir deyişle ölçümlere dayanmak çok önemlidir. Çünkü ölçemediğimiz bir şeyi ne geliştirmek ne de kontrol etmek mümkündür. Bir çok faaliyeti gerçekleştirmek için veri'lere gereksinim vardır. Veri'ler ise ölçüm ile elde edilir.⁸⁸ Ölçümün yapılmaması, gerçekleştirilen gelişmenin ve amaca ulaşmak için alınması gereken yolun değerlendirilmesine engel olur. Gelişimini ölçemeyen, kalitede meydana gelen sapmaları ve nedenlerini bilemez, gerekli düzenleyici önlemleri alamaz. Bir diğer önemli husus da, kişinin kendi performansının ölçüldüğünü bilmesi, özel bir dikkat sarf ederek çalışmasına, kendini daha da geliştirmesine neden olur.⁸⁹

TKY, işletmede gerçekleşen olaylarda sebep - sonuç ilişkilerinin istatistiksel yöntemlerle incelenmesi ve sonucunun ortaya konulmasını ister. Bunun nedeni, hataları önceden tespit edip sıfır hataya ulaşmak, kaliteyi üretim aşamasında sağlamak, hatalı ürünleri oluşmadan önlemektir.⁹⁰ Bunu sağlamak için ölçüm yoluyla elde edilen bilgilerin değerlendirilmesinden ve istatistik biliminden yararlanılmalıdır. Çünkü, ölçüm rastgele bir süreçtir ve sayılara dökmek istediğimiz bilgilerin doğasında mutlaka bir değişkenlik vardır. Örneğin hatalar değişkendir. Bu değişkenlik istatistikten yararlanarak incelenebilir ve hata nedenleri bulunarak hataları giderici önlemler alınabilir. Bu realiteler gereği, TKY, **İstatistiksel Analiz ve Sorun Çözme** yöntemlerinin işletme çapında yayılmasını ve bu yönelimli eğitim verilmesini öngörür.⁹¹

Gerek iç gerekse dış pazarlarda rekabeti aran bir biçimde hisseden imalatçı işletmeler için kalite hayati bir önem kazanmaktadır. Yüksek kalite düzeylerine verimlilikten fedakarlık yapmadan ulaşabilmenin yolu, hataları oluşmadan

⁸⁷ Rıdvan Bozkurt, "TKY Uygulamasının Sağladığı Performans Artışları: Netaş Örneği", s. 162.

⁸⁸ Gönül Yenersoy, (1997), **TKY**, Rota Yayıncılık, İstanbul, s.83.

⁸⁹ Yıldız Gültekin, **a.g.e.**, s.6.

⁹⁰ İbrahim Kavrakoglu, **a.g.e.**, s.20.

⁹¹ Gönül Yenersoy, **a.g.e.**, s.84.

önleyebilmek ve hataları önceden tahmin edip gerekli önlemi almaktan geçer. Üretim sürecinde geleneksel yaklaşım, üretim bölümünün bir ürünü üretmesini; kalite kontrol bölümünün ise üretilen ürünün müşteriye intikal ettirilmeden önce kontrol edilmesini, istenilmeyen nitelikteki hatalı ürünlerin ayıklanmasını isterdi. Üretim sisteminin hatalı ürünler üretebileceğini kabul eden her kuruluş, bunların tüketiciye gitmesini önlemek amacıyla bir ayıklama sistemi kurmak zorundadır. Bu ayıklama sistemindeki çeşitli kontroller ve testler, hatalı ürünleri “iç hatalar” olarak ayırır. Bunlar atılacak, yeniden kontrol edilecek, düzeltilecek ya da yeniden üretilecek ürünlerdir. Ancak ayırma işlemi güvenilirliği yüksek olan bir işlem değildir. Gözden kaçarak müşteriye kadar ulaşan ve müşteri şikayetine konu olan ve tazminatların ve geri iadelerin söz konusu olduğu olaylar yaşanmaktadır. Bu durumlar müşteri kaybına sebebiyet vermektedir. Dış hatalara karşı duyarlı olan bir kuruluş, kontrolü sıklaştırarak dış hataları azaltabilmekte, ancak doğal olarak iç hataları aynı oranda artırmaktadır. Ayırma “işleminin” önleme işlemiyle yer değiştirdiği farklı bir yaklaşımla iç ve dış hataları birlikte azaltmak mümkündür. Böyle bir yaklaşımda süreç ve girdilerin daha iyi kontrolü ile hatalar oluşmadan önlem alınmaktadır.⁹² TKY, yukarıda da söz ettiğimiz gibi istatistiksel yöntemlerden yararlanarak hataların ortaya çıkmadan önlenmesini esas alır, sayısal verilerle sebep - sonuç ilişkisi üzerinde durur ve yönetime arzu ettiği kaliteyi, müşteri tatmini, rekabetçi üstünlüğü yakalayacak fırsatları sunar. Sürekli gelişme ve iyileştirme felsefesi doğrultusunda insan kaynaklarını motive ederken, geliş güzel sebep - sonuç ilişkisi değil, istatistiksel yöntemlerden yararlanarak bir değerlendirme yapabilme ilkesini işletmenin insan kaynaklarına öğretir. TKY uygulaması içinde histogramlar, pareto analizi, kontrol çizelgeleri, dağılım diyagramları, balık kılçığı, kontrol yaprakları en çok kullanılan istatistiksel tekniklerdir.

1.3.7.7. Motivasyon

TKY de bütün öğelere etkisi ve katkısı olan diğer bir önemli öğede motivasyondur. Motivasyon, insanları belirlenen bir amaca yönlendirme, isteklendirme faaliyetleridir. Motivasyon kavramının insan faktörü açısından işletmede iki yönü

⁹² Nahit Seraslan ve Berna Yedekkesici, (1995), “İstatistiksel Yöntemlerin Kalite Kontrolde kullanılmasının Önemi ve Türk Metal Sanayiinde Uygulama Yaygınlığı”, **4. Ulusal Kalite Kongresi TKY ve Eğitimde Kalite Özgeçmişler ve Tebliğler** 1, TÜSİAD - Kalder Yayınları, Kasım, Ankara, s.121.

vardır. İlki işletme amaçlarını gerçekleştirme rolünü üstlenen insan kaynaklarının, diğeri de insan kaynaklarını bu amaçları gerçekleştirme yönünde teşvik eden, onların çabalarını birleştirerek sonuca ulaşmayı çalışan yöneticilerdir.⁹³ TKY'nin, insan kaynaklarının sürekli iyileştirme ve geliştirme çabalarını sürdürmelerinde, sürekli eğitim çalışmalarına katılmalarını sağlamada ve işletme içindeki diğer TKY', faaliyetleri ile ilgili çalışmalara katılmalarını sağlamada kullandıkları araç motivasyondur.

TKY ile birlikte insanın artan önemi, insana yapılan yatırımın da artmasına neden olmuştur. Müşteri tatmininin hedef alındığı bu yönetim sisteminde tatmin olmuş, sürekli müşteriler elde etmenin yolunun tatmin olmuş, sürekli aynı işletmede çalışan iç müşteri olan insan kaynaklarından geçtiği bilinmektedir. Bu işletmelerde de insan kaynakları devir hızı oranı minimum düzeylerde. İnsan kaynaklarının motivasyonlarını artırma ve işlerine yoğunlaşmalarını sağlayabilmeleri için çalıştıkları iş yeri ortamının iyi ve ergonomik koşullara uygun hale getirilmiş olması son derece önemlidir. Bu bağlamda TKY için motivasyon çok büyük bir öneme sahiptir. TKY geçildikten sonra gelişmeleri sağlayabilmek motivasyon unsuruna bağlı olacaktır. Bu nedenle yöneticiler motivasyon konusuna da yönelerek vakitlerinin önemli bir bölümünü insan ögesine ayırmalı ve insan kaynaklarının nasıl daha verimli ve mutlu olabilecekleri konusunda çalışmalıdırlar.⁹⁴

1.3.8. Toplam Kalite Yönetiminde Kavram Yanılgıları

Tony Buzan 1997 yılında “Amerikan Management Review” Dergisi için yaptığı röportajında; iş dünyasına, tüm dünya şirketlerinde uygulanan kalite yönetiminin %80'nin başarısızlıkla sonuçlandığını vurguluyor. Uygulamamasının yaygınlaşmasına paralel olarak TKY, bugün bazı kavram yanılgıları ve farklı yaklaşımlardan kaynaklanan sonuçlarla bundan sonra uygulamaya geçmeyi planlayan kurumlar için doğru felsefe olamama durumu ile karşı karşıya kalmıştır. Aslında “TKY budur, şudur, ama bu değildir” gibi çok kesin yargılarla tanımlamalar yapılması çok gerçekçi olmayabilir. Elbette ki belirli temel esas ve yaklaşımlar üzerine kurulu, belirli prensip

⁹³ Meral Aşıkoğlu, **İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon**, s.34.

⁹⁴ Haldun, Ersen, **a.g.e.**, ss. 126-127.

uygulamalarına sahip ve belirli değerlendirme ölçüleri olan bir sistemdir ancak, kendi içinde de değişimini ve gelişimini sürekli sürdürüyor olması uygulamalarında bazı yanlışların kaynaklanmasına sebep olmaktadır. Bu yüzden son birkaç yıldır, ülkemizde bu felsefenin temsilcisi ve uygulayıcısı olan kişiler, değişik yayın organları aracılığıyla bu yanlışların giderilmesine çalışmaktadırlar. Söz konusu olan bu yanlışları şöyle özetlemek mümkündür.⁹⁵

1-TKY, bir akım, moda, belgelendirme veya bir ödül değildir. Ülkemizde daha eski bir geçmişe sahip olan ISO Kalite Güvence Sisteminin, TKY ile ciddi anlamda karıştırıldığı bir gerçektir. TKY, ISO değildir. ISO, TKY'nin minimum gereklerindendir ve sadece ISO ile TKY olmaz.

2-TKY, yalnızca iş dünyasında veya sanayi şirketlerinde kullanılmaz. TKY'nin üretim sektöründe başladığı ve yayıldığı bir gerçektir; ancak kısa bir süre içinde hizmet sektöründe de başarılı uygulamalar gerçekleşmiştir ve süregelmektedir. TKY, bir yönetimin söz konusu olduğu her yerde kullanılabilir.

3-TKY, bir çeşit sistem dokümantasyonu değildir. TKY'nin varlığı ve gelişimi için bu elbette gereklidir; ancak tamamını oluşturmaz.

4-TKY, reengineering'de (değişim mühendisliği) olduğu gibi radikal değişiklikleri önermez. KAIZEN (daha iyisi için gelişme) adı verilen aşamalı gelişimi temel alır.

5-TKY'nin amaçlardan biri hatasız ürün üretmektir; ancak temel felsefe süreçleri sürekli iyileştirmedir.

6-TKY, organizasyonel ve operasyonel yapıda, yukarıdan aşağıya değil, aşağıdan yukarıya işleyen bir süreçtir. Ciddi bir yetki ve sorumluluk devrini gerektirebilir.

7-TKY, asla bir kişinin veya bir departmanın işi değil, tüm çalışanların sorumluluğudur.

8-TKY uygulamasına geçiş sürecinde pilot departman uygulaması yapılamaz, zira TKY bir bütündür ve “toplam olarak uygulanır”.

⁹⁵ Güzin Arkun, (1998), “TKY Uygulamalarından Karşılaşılan Güçlükler”, **Yüksek Öğretimde TKY Prensiplerinin Uygulanması Sempozyumu**, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, ss.352-353

9-TKY, süreçlerinden birisi de, yüksek kalite ve düşük maliyettir. Ancak maliyet düşürme çalışmaları için bir araç olarak kullanılmaz. Bu çalışmalar TKY'nin bir parçasıdır.

10-TKY, mevcut sistemi “iyileştirmek”ten öte, gelişmeye açık ve kendini yenileyen bir alt yapı kurma çalışmasıdır.

11-TKY, insan olgusu üzerine kuruludur ve insan önemlidir.

12-TKY, “kalite çemberleri” değildir, bunlar TKY'nin bir önceki aşaması olan kalite kontrolün unsurlarıdır ve çalışanların katılımı kavramının oluşmasında öncülük yapmışlardır.

13-TKY, pareto analizi, balık kılçığı diyagramı gibi sorun çözme teknikleri değildir, bunlar TKY'de kullanılan unsurlardır.

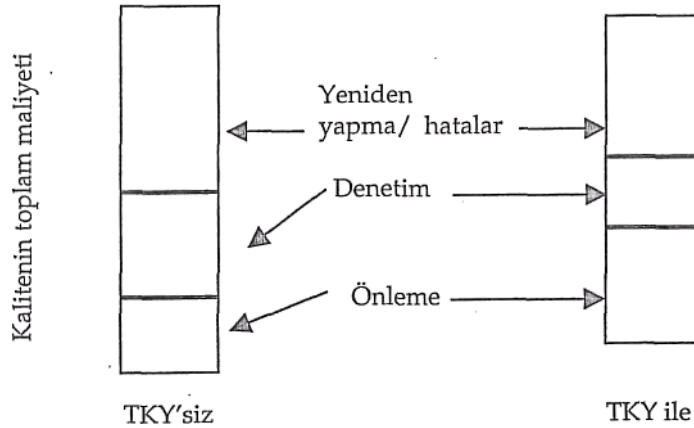
14-TKY, toplantı üzerine toplantı, seminer üzerine seminer demek değildir, “öğrenen organizasyon” olgusu, sağlam bir alt yapının oluşmasında çok önemli konudur; ancak ardı arkası kesilmeyen toplantı ve seminerler örgütün “öğrenen” sıfatını kazanmasını sağlamaz. Burada temel olan organizasyonel öğrenmenin sağlanmasıdır.⁹⁶

1.3.9. TKY'nin İlkeleri

TKY'nin temel ilkeleri, Freeman için ilk tasarımın doğru olması, hataların önlenmesi ve işgörenin yalnızca yönetimin rehberliğini aramak yerine kendini sürekli yetiştirme gereğini benimsemesidir. Freeman, hatayı önleme yoluyla maliyetin azalabileceğini de vurgulamış ve bunun nasıl başarılabileceğini (Şekil 1.5) göstermiştir. Ancak, birey kalite geliştirme fikrine sahip olabilirken; her zaman eylemde bulunabilecek bir konumda olmayabilir. Böyle durumlar için, TKY sistemlerinde fikirlerin alınabileceği “öneri kutuları”ndan yararlanılmaktadır. Bazı örgütler, her işgörenden bu yolla yılda ortalama 40 öneri alabilmektedirler. Eğer öneriler dikkate alınmış olmasaydı, bu sayı hiçbir zaman elde edilemeyecekti.

⁹⁶ H. Ali Yıldırım, **a.g.e.**, ss. 39-40.

Şekil 1.5: Hata Önleme Yoluyla Maliyetin Azaltılması



Kaynak: FREEMAN Richard, **Quality Assurance in Training and Education**.1993, s.158.

Şekil 1.5 incelendiğinde, TKY sürecinde gerek hatalar gerekse yeniden yapmalar nedeniyle denetimin azaldığı görülebilir. Böylece maliyet de azalmaktadır.

Rothschild ve Ollilainenise, TKY'nin daha işbirlikçi işgören - yönetim ilişkileri yaratmasına karşın, çalışanlar üzerindeki yönetsel denetimin azalmadığı görüşündedirler. Araştırmacılar, örgütsel TKY metinleri, ve uygulama rehberlerim inceleyerek, TKY'nin örgütsel değişimlerinin, işgörenler arasında daha ileri düzeyde eşitsizliği sürdürebileceğini ileri sürmüşlerdir. Ayrıca, TKY'nin ideal özellikleri ile eşitlikçi demokratik örgütün ideal tip özelliklerini karşılaştırmış ve kullandıkları, birbirlerine koşut dile karşın, aralarında çok büyük farklılıklar olduğu sonucuna varmışlardır. Örgütlerin üç ideal türü yetke, kurallar, toplumsal denetim, toplumsal ilişkiler, işe girme ve ilerleme, ödül yapısı, toplumsal tabakalaşama, fark, yönetsel adresin temel amacı olarak belirlenen dokuz boyut açısından karşılaştırılmıştır.⁹⁷

1.3.9.1. Sürekli Gelişme (Kaizen)

Kaizen kelimesi, kai=değişim, zen=iyi anlamına gelen iki sözcükten oluşmaktadır. İyileştirme ve sürekli geliştirme anlamında kullanılmaktadır. Örgütlerde kaizenin yerleştirilebilmesi için kimin, neyi, nerede, ne zaman, niçin ve nasıl yapılacağı

⁹⁷ Mualla Bilgin Aksu, **a.g.e.**, s.133.

cevaplanabilmelidir.

Batının klasik gelişme tarzı, üretim belirli standartlara göre sürerken, araştırmacılar da laboratuvarında bir buluş yaparlar ve bu uygulamaya konulursa bir sıçrama yaratır. Artık yeni buluşa kadar üretim bu standartta devam eder. Bu sistemde üretim yapanlarla, araştırma yapanlar farklı kişilerdir. Sürekli gelişmede ise aynı kişilerdir. Üretimi yapan kişiler, belli bir zaman zarfında çok sayıda iyileştirme ve geliştirme yapabilirse, bunların toplam etkisiyle sıçramalı gelişme hızına yakın ve bazen ondan da hızlı bir gelişme yakalayabilirler. Burada laboratuvar, iş yerinin kendisi olmaktadır.

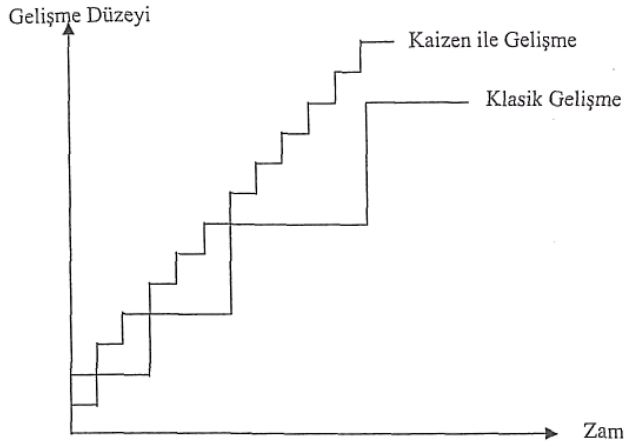
Yani, sürekli gelişme (Kaizen) kavramı gerek iç hayatı, gerekse bireysel ve sosyal yaşamda sürekli olarak gelişmenin ve daha iyiye doğru yönelişin gerekliliği üzerinde durmaktadır. Kaizen, gelişmenin; belirli bir gelişmişlik düzeyinde sıçrama ile değil, düzenli ve küçük atılımlar yolu ile olacağını ifade eder.⁹⁸

Özetle, Kaizen’de gelişim ve değişim özel olarak düzenlenmiş AR-GE biriminde, laboratuvarında vb. bir mekanda değil, bizzat atölyede, tesiste, fabrikada, ofiste, kısaca iş sürecinde bizzat sürecin unsuru olan çalışanlar tarafından gerçekleştirildiğinden, atlamaların büyüklüğü ile değil çokluğu ile batıdan daha fazla ilerleme sağlanmıştır.

Kaizen ile batının klasik gelişme biçimi aşağıdaki Şekil 1.6 üzerinde gösterilmiştir.

⁹⁸ Muhittin Şimşek, **a.g.e.**, s.54.

Şekil 1.6: Kaizen ile Batının Klasik Gelişme Biçimi



Kaynak: KAVRAKOĞLU, İbrahim, (1996), **TKY**, Kalder Yay. İst., s.32.

Kaizen'i gerçekleştirmek için üç temel şartı sağlamak gerekir.

a-Mevcut durumu yetersiz bulmak

b-İnsan faktörünü geliştirmek

c-Problem çözme tekniklerini yaygın şekilde kullanmak⁹⁹

Sürekli iyileştirme için on temel yönetim görevinin benimsenmesi gerekir.

1-Kalite iyileştirmesinin bir sistem olarak kabul edilmesi,

2-Bu sistemin tanımlanarak, tüm çalışanlara benimsetilmesi,

3-Sistemin analiz edilmesi,

4-Sistemin iyileştirilmesi için astlarla birlikte çalışılması,

5-Sistemin kalitesinin ölçülmesi,

6-Sistemin kalitesinin sürekli iyileştirilmesi,

7-Kalite iyileştirmeden sağlanan kazançların ve müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve izlenmesi.

8-Kalite kazançlarının sürekliliğini sağlayıcı adımların atılması,

9-İyileştirme çalışmalarının sistemin bütününe yaygınlaştırılması,

⁹⁹ İbrahim Kavrakoglu, **a.g.e.**, ss.13-14.

10-Öğrenilenlerin ve deneyimlerin başkaları ile paylaşımı.

TKY'nin önemli ilkelerinden biri olan “sürekli gelişme”, işletmelerin yoğun iç ve dış rekabetle karşılaştığı günümüz koşullarında ayakta durabilmeleri ve diğer işletmelere karşı rekabet üstünlüğünü elde edebilmelerinin temel koşullarından birisidir.

Sürekli gelişme, işletmenin hedeflerine ulaşabilmek için yürüttüğü faaliyetlere ilişkin istisnasız tüm süreçlerde, varılan sonuç ne olursa olsun bununla tatmin olmayıp, sürekli daha iyiye ulaşma çabasının organizasyondaki istisnasız tüm çalışanların ve işletmenin tüm çevresinin katkılarıyla gerçekleştirilmesidir.¹⁰⁰

TKY'nin temelinde, ulaşılan kalite düzeyinin sürekli olarak ölçülmesi, değerlendirilmesi ve gereken her durumda değişikliklerin yapılması için oluşturulmuş sistematik bir süreç ve bu sürecin sürekli üst standartlar lehine geliştirilmesi vardır. Bu kalite anlayışında hata tespit ve hata önleme felsefelerinden sonra gelen ve daha yüksek bir kalite bilincini yansıtan sürekli geliştirme yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre; şirket şu anda ne kadar iyi işler yapıyor olursa olsun daha iyisini yapabilir.¹⁰¹

Kaizen metodunun amacı gereksiz her şeyi ortadan kaldırmak yoluyla maliyetleri düşürmek ve kalite ile karlılığı artırarak piyasada kalmak olduğuna göre bunu gerçekleştirebilmek için gereksiz şeylerin bilinmesi gerekmektedir.

Bunları şöyle sıralayabiliriz

a-Müşteri talebinden fazla yapılan üretim,

b-Gereksiz malzeme, fazla stok,

c-Üretim içindeki gereksiz işlemler,

d-Malzeme temini için harcanan zaman,

e-İşlemler arasındaki gereksiz bekleme zamanı,

f-Kalite sorunları nedeniyle harcanan gereksiz tamir ve düzenleme zamanı,

g-Yarı mamullerin yada hammaddelerin birimler arasında taşınması için harcanan gereksiz zaman.

¹⁰⁰ Tamer Bolat, **a.g.e.**, ss.37-38.

¹⁰¹ Muhsin Halis (2000), **Paradigmadan Uygulamaya TKY ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, s.122.

İşte Kaizen, bu yedi israfın ortadan kaldırılması için sürekli kendini yenilemektedir.¹⁰²

1.3.9.2. Önce Kalite

Bir şirket “önce kalite” ilkesini benimserse uzun vadede kârları artacaktır. Eğer bir şirket kısa vadeli kâr elde etme amacını güderse uluslararası piyasada rekabet gücünü kaybedecek ve uzun vadede kârı azaltacaktır. Önce kaliteye önem veren yönetim, müşteri güvenini yavaş yavaş kazanabilir ve şirketin satışları giderek artar. Uzun vadede önemli kârlar olacak ve şirketin kalıcı yönetime sahip olmasına olanak verecektir. Eğer bir şirket “önce kâr” ilkesini izlerse çabuk kâr elde edebilir fakat rekabet gücünü uzun süre devam ettiremez. Bu ilke uzun vadede başarılı olmanın temel koşuludur.¹⁰³

1.3.9.3. İnsana Saygı

TKY’nin en belirgin özelliklerinden birisi “insana saygı”dır. Kurumlardaki sorunların birçoğunun insanın yetkilendirilmesiyle çözüleceğine inanan Deming, üretimde ve hizmette kalitenin artması için, çalışanların, işlerinden gurur duyabilmelerinin şart olduğunu ileri sürmektedir. Çalışanların işleriyle ilgili korkuların yok edilmesi ve onlara potansiyellerini geliştirme fırsatlarının verilmesi Deming’in ilkeleri arasındadır. Deming’e göre, kalite “işçinin onuru” ve “işin neşesi”dir. Kaliteye ulaşmak isteyen yönetici, çalışanın yanında olmak ve ona güvenmek zorundadır. Çalışanlar kendilerini güvende hissetmelidirler. İnsan kendisini lazım olduğunda kullanılan ve işi bitince atılan bir meta gibi görmemelidir.

TKY’de çalışanları teşvik edici, katılım sağlayıcı, inisiyatif kullanmayı, sorumluluk almayı ve yenilikler yaratmayı teşvik eden bir insan kaynakları yönetimi sisteminin kurulması önemlidir.

¹⁰² Hamdi Özçelikel, (1994), **Bir Personel Yöneticisinin Gözüyle Japon Yönetim Sistemleri**, Mess Eğitim Vakfı, Yayın No: 177, Ankara, ss.100-101.

¹⁰³ İsmail Efil, (1999), **TKY ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa, s.139.

Çalışanların mutluluğunu sağlamak için onların yeterli gelir düzeyine sahip olmaları ve işlerinden zevk olmaları şarttır. Ishikawa kalite artırma etkinliklerinin arkasındaki üç temel fikri aşağıdaki gibi açıklamaktadır.¹⁰⁴

- Şirketin daha iyiye gitmesine ve gelişmesine katkıda bulunmak.
- İnsana saygı duymak ve içinde yaşamaya değer, mutlu ve aydınlık bir işyeri yaratmak.
- İnsana, yeteneklerini ortaya koymak için fırsatlar vermek.

1.3.9.4. Hata Önleme

Kalite önleme görüşü, üretim sürecinde hataların bulunup düzeltilmesidir. Direkt olarak süreci dikkate alan bu yaklaşım görülmeyen ve yapılan, üretim gerçekleştirilirken göze çarpan hata hususlarının giderilmesini de kapsar. Bu görüş, sürecin sonuçlarından, genel ve özel sebeplerden, süreç kavramını anlamamanın gerekliliklerinden ve değişkenlerden ziyade direkt olarak sürece yönelir. Özetle kalite, sadece muayene işlemi ile sağlanamaz. Yapılmış hataları aramak yerine, nedenleri üzerine giderek, hata kaymaklarının ortadan kaldırılması ile; kalitede süreklilik, fiyat, zamanlama açılarından daha iyi rekabet olanağı, müşterinin güven duygusunu kazanma, zaman içerisinde ve sistemin başarısı oranında kalite muayenelerinin kapsamının giderek daraltılması, yüksek verim, çağdaş insancıl bir çalışma ortamı, çalışanlarda yüksek motivasyon sağlanabilmektedir.¹⁰⁵

1.3.9.5. Tam Katılım

Tam Katılım: Hedefleri belirlemede, karar almada, problem çözmede gönüllü olarak ilgili herkesin yer aldığı bir süreçtir.¹⁰⁶

Katılımın TKY'ne sağladığı yararlar aşağıdaki gibidir.

¹⁰⁴ Yüksel Özden, (2000), **Eğitimde Yeni Değerler**, Pegem A Yayıncılık, Ankara, s.163.

¹⁰⁵ Muhsin Halis, **a.g.e.**, ss.117-118.

¹⁰⁶ Asuman Akdoğan, (1995), **TKY 5. Ergonomi Kongresi: Ergonomi ve TKY**, MPM Yayınları, İstanbul, s.116.

a- Çalışanlar, örgüt amaçlarına ilişkin tartışmalara katıldıkça, kendilerinin kuruluş için ne anlam ifade ettiğini daha iyi anlayacaklar, soyut ilişkiler yerini, günlük olayların çözüme kavuştuğu bir uygulama alanına bırakacaktır.

b- Çalışanların güven duygusu daha da güçlenecek, çalışanlar faaliyetin bir parçası olmaktan mutluluk duyacaklardır.

c- Çalışanların örgüte olan bağlılıklarının daha da güçlendirilmesiyle birikim ve becerileri sürekli gelişmede etkili olacaktır.¹⁰⁷

TKY’de katılmalı yönetim, Kalite Kontrol Çemberi (KKÇ) yönetimiyle uygulanır.¹⁰⁸

KKÇ’nin amaçları Kovancı, tarafından aşağıdaki gibi sıralanmıştır:¹⁰⁹

- İşletmenin gelişmesine katkıda bulunmak,
- İşyerini yaşanmaya değer anlamlı bir ortam haline getirmek,
- İnsana saygıyı arttırmak ve işgücünün sonsuz yeteneklerinden tam olarak yararlanmayı sağlamak,
- Kalite bilincini geliştirmek,
- İşgücünün beyin gücü ve yaratıcılığını desteklemek,
- Grup liderlerinin yöneticilik kabiliyetini geliştirmek,
- Ekip çalışmalarını daha etkin hale getirmek,
- Çalışanların motivasyonlarını arttırmak,
- Problem çözme yeteneği yaratmak,
- Ahenkli yönetici işçi ilişkileri geliştirmek,
- Daha büyük bir işgüvenliği bilinci geliştirmek şeklinde sıralamak mümkündür.

¹⁰⁷ Bilgehan Gürlek ve Mehmet A. Gürol, (1998), “Kaliteye Giden Yoldan Etik Yapının Rolü”, **DEÜ İİBF Dergisi** 8, İzmir, s.199.

¹⁰⁸ Yüksel Özden, **a.g.e.**, s. 164.

¹⁰⁹ Ahmet Kovancı, **a.g.e.**, ss.276-277.

1.3.9.6. Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu

Organizasyonların geliştirilmesindeki önemli sorunlardan birisi liderlik ve yöneticilik kavramlarının farklılıklarının anlaşılmasıdır. Çağdaş yönetim kuramı ve uygulamalarındaki gelişmelerin özünde, her ikisi de gerekli ve önemli olan bu iki kavramın arasındaki farklılığın yeni ve radikal bir tanımı yer almaktadır. Liderle yönetici arasındaki farklılıklar aşağıda sıralanmıştır:

Yönetici Özellikleri:

- 1-Yönetimcidir,
- 2-Eskiden geleni uygular,
- 3-Sürdürür,
- 4-Sistem ve yapı üzerinde odaklar,
- 5-Kontrolle rahatlar,
- 6-Kısa dönemli bakış açısı vardır,
- 7-Nasıl ve ne zaman sorularını sorar,
- 8-Gözleri aşağı çizgidedir,
- 9-Taklit eder,
- 10-Statükoyu kabul eder,
- 11-Klasik iyi askerdir,
- 12-İşleri doğru yapar.

Lider Özellikleri:

- 1-Yenilikçidir,
- 2-Orijinaldir,
- 3-Geliştirir,
- 4-İnsanlar üzerine odaklar,
- 5-Kredisinden ilham alır,
- 6-Uzun dönemli bakış açısı vardır,

7-Ne ve niçin sorularını sorar,

8-Gözleri sürekli döner,

9-Orjinaldir,

10-Statükoyla mücadele eder,

11-Kendisine ait şahsiyettir,

12-Doğru şeyleri yapar.

Deming’e göre lider, kalitenin sağlanmasında ve sistemi değiştirmede önemli bir rol üstlenir. Bu bakımdan liderler güven yaratırlar, yardım ederler fakat yargılamazlar. Organizasyon içinde yer alan herkesi gelişime sevk ederler ve işçilerin onur duyacağı bir ortam yaratmaya çalışırlar. Çabaları çalışanların, kurumun amaçlarına uygun bir mantık içinde, iş zevkini tadarak performanslarını en üst düzeye çıkarmaya yöneliktir.¹¹⁰

1-Paylaşılmış bir görev anlayışı ve vizyon yaratmak

2-Karşılıklı etkileşime” bir örgütü tasarlamak ve yönetmek

3-İnsanlar arasında karşılıklı etkileşimi yönetmek

4-İnsanları yetkilendirmek

5-Öğrenen bir örgüt kültürü yaratmak

6-Güçsüzlük yönetimi

7-Belli bir aşamada tanıtıcı bir strateji

TKY, üst yönetimin liderliği konusuna çok önem vermektedir. Birçok kalite kuramcısına göre üst yönetim, kurumuna liderlik yapabildiği oranda önem taşır. Sürekli gelişmeyi ve değişen koşullarla yeni ortaya çıkan müşteri ihtiyaçlarına etkin bir şekilde uyum sağlamayı ilke edinen TKY, bunu büyük oranda yöneticinin liderlik özelliklerine bağlamaktadır. Hatta, bugün birçok kuruluşun başarısı yeni doğan müşteri ihtiyaçlarına karşılık vermekten daha çok, yeni ihtiyaçlar yaratabilmesine bağlıdır. Bu tür bir etkinlik ise tamamen bir liderlik işlevidir.

¹¹⁰ H. Ali Yıldırım, **a.g.e.**, s. 49.

TKY'yi uygulayan kurumlarda daha az yönetim daha çok liderlik gereksinmesinden söz edilmektedir. TKY uygulamasına girişmiş bir kurumdaki liderin temel işlevleri aşağıda sıralandığı gibidir. O;

- Kurumu için bir toplam kalite vizyonuna sahip olmalıdır;
- Kalite iyileştirme sürecine açık bir biçimde kendini adanmış olmalıdır;
- Kalite mesajını iletebilmelidir;
- Müşteri istek ve ihtiyaçlarının; kurumun politika, strateji ve uygulamalarının daima merkezinde yer almasını garanti altına almalıdır;
- Çalışanların gelişimine önderlik etmelidir;
- Sorunlar ortaya çıktığında kanıtlara bakmadan birilerini suçlama-maya dikkat etmelidir.
- Kurumdaki yeniliklerin öncüsü olmalıdır;
- Örgüt yapısının, sorumlulukları açıkça tanımlayacak şekilde olmasını sağlamalı ve olabilecek en yüksek yetki devrini gerçekleştirmelidir;
- Örgütsel ya da kültürel yapay engellerin ortadan kaldırılması için kararlı olmalıdır;
- Etkin takımlar kurmalı ve;
- Başarının izlenmesi ve ölçülebilmesi için uygun mekanizmalar geliştirmelidir.¹¹¹

Kısaca liderliğin özü, kurumun belirlenmiş amaç ve hedeflen doğrultusunda çalışanların maksimum potansiyellerini görebilmeleri için onları motive etmek ve yönlendirmek olarak tarif edilebilir. Geleceğin liderinin özellikleri: sürekli öğrenme, global bakış açısı, örgüt/bireye önem verme, vizyonerlik, grubun bir parçası olma, çoklu kültüre imkan tanıma, liderliği kuramsallaştırma ve güven kazanma olacaktır.

Üst yönetim kaliteye bağlılığını göstermeli, konusu ile ilgili teknolojiyi izlemeli ve çalışanlar için yeni kalite kültürü değeri yaratarak kuruluş genelinde uygulanması için gerekli önlemleri almalıdır, toplam kalite'de yönetim anlayışının değiştirilmesi zorunludur.¹¹²

¹¹¹ Hoşcan Ensari, (1999), **21. yy. Okulları İçin TKY**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, ss.87-88.

¹¹² Rıdvan Rıdvan, (1995), "Otel Hizmetlerinde Kalite", **Önce Kalite Dergisi (11)**, Ankara, s.33.

İKİNCİ BÖLÜM
EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. EĞİTİMDE TOPLUM KALİTE YÖNETİMİ

Eğitimde kalite denildiği zaman, eğitim sisteminin beğenilmesi, kusursuzluğu insanların yenilikleri izleyebilme bilgi ve becerisine sahip olması; kısaca, bu davranışları gösteren insanların yetiştirilmesi akla gelmektedir.

Eğitim sisteminin kalitesi, insan kaynaklarının, fiziksel kaynakların, öğrenci hizmetlerinin, sosyal ve kültürel çevrenin eğitim teknolojisinin, öğrenci-okul-sektör işbirliğinin, eğitim yönetiminin ve eğitim programının kalite-zenginlik dengesi ile yükseltilebilir.¹¹³

Eğitimde kalite, eğitimin kullanma amaçlarına uygunluğu ve mezuniyet sonrasında iş dünyasında oluşan işveren taleplerinin öğrencilerce yerine getirilmesi; öğrenci performansı, deneyimi ve teorik-uygulamalı bilgi donanımıdır. Eğitimde kalite doğru eğitimin, doğru zamanda, doğru kişilere, doğru mekanda, doğru eğitimlerle verilmesiyle gerçekleşir.¹¹⁴

Eğitimde toplam kaliteyi, Dahlgaard ve diğerleri kısaca şöyle tanımlıyor. “Bütün işgören ve öğrencilerin aktif bir şekilde katıldığı sürekli iyileştirmeler ile artan müşteri tatmininin karakterize ettiği bir eğitim kültürü.” Eğitimde toplam kalitenin varlığından söz edebilmek için bu tanımda da belirtildiği gibi herkesin katılımı, sürekli iyileştirme ve müşteri odaklılık esastır. Bunu desteklemek üzere, ayrıca, yönetimin kararlılığı ve liderliği, gerçeklere dayalı olma ve ölçüm, toplam kalite eğitim ve insan kaynaklarının etkin yönetimi gereklidir.¹¹⁵

Okullar, geniş topluluklar içerisinde eğitimini tamamlamış bireyler yetiştirmek amacı gütmeleri gerektiğini fark ettiklerinde, bir okulun bir diğeri ile bağlantısı rekabet değil destek şeklinde olmalıdır. 100 öğrencisi bulunan özel bir okul 2500 öğrenci bulunan bir devlet okulundan daha farklı şeyler yapabilir. Ancak bunun tam tersi de olabilir. Kalite eğitimi öğrencileri pek çok mücadelenin yer aldığı bir dünyaya hazırlar. Her tip eğitim ve her sınıf, bu amacı desteklemelidir.¹¹⁶

¹¹³ Ali Temel, (1999), **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Milli Eğitim Basımevi, Ankara, s.48.

¹¹⁴ Önder Bulut, (1998), **Eğitim Yönetiminin Çağdaştırılması: Eğitimde TKY Uygulaması ve Yararları**, Tüsiad-Kalder Yayınları, İstanbul, s.39

¹¹⁵ Hayal Köksal, (1998), **Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi**, Dünya Yayıncılık, İstanbul, s.76.

¹¹⁶ Hasan Ali Yıldırım, (2002), **Eğitimde TKY**, Nobel Yayın Ankara, s.76.

TKY, çevre ile iletişim ve etkileşim içerisinde, çevrenin ihtiyaçlarını takip eden, okulu etkileyen unsurları dengede tutan, değişime açık, okul içerisinde öğretmen, öğrenci ve personel arasında ahengi sağlayan, iyi ilişkiler kuran, demokratik, hoşgörülü, anlayışlı, statükocu olmayan geniş görüş açısına sahip, eldeki kaynakları rasyonel kullanan bir yönetim felsefesidir. TKY'nin eğitime uygulanması, ancak okul yöneticisinin bu kavramı benimsemesiyle mümkün olacaktır.¹¹⁷

Bir toplumun çağdaş uygarlık düzeyine çıkmasında en önemli öge, eğitimidir. Eğitim sisteminin yapısal özellikleri ve amacı, çağdaş uygarlığı yakalamanın ve kalkınmayı sağlamanın temelini oluşturmaktadır. Ancak, sistemin yapısal özelliği ve amacının ideal ölçüde olması bir anlam ifade etmemektedir. Önemli olan bu sistem içerisindeki insan girdisinin niteliğidir. Bu insan, en ideal sistemi çalışmaz hale getirebileceği gibi, en olumsuz koşulları içeren bir sistemde nitelikli ürünler ortaya çıkartabilir. TKY uygulamalarında insana verilen önem, eğitim kurumlarında, diğer örgütlere, göre daha bir önem kazanmaktadır. Çünkü okullar insan yetiştiren kurumlardır.¹¹⁸

Eğitim sisteminin temel ögesi insandır. İnsan hem özne, hem de nesne durumundadır. Her türlü etkinlik, insan davranışlarını istendik yönde değiştirmek üzere düzenlenir. TKY insana odaklanan bir anlayış olarak eğitim sisteminin gelişmesine önemli katkılar sağlayabilir.¹¹⁹

Hem örgüt içindekileri (öğretmen ve öğrencileri) hem de örgütün hizmet verdiği toplumsal çevreyi müşteri olarak algılamak ve bu kesimlerin doyumunu gözetmek TKY'nin en önemli özelliğidir. O halde öğrencilerin ve öğretmenlerin gerçek performanslarını ortaya çıkarmak, onların duygusal ve düşünsel tepkilerine duyarlı bir yönetim felsefesini gerekli kılmaktadır. Bu durum eğitsel etkinliklerde yaratıcılığı ve üretkenliği olumlu yönde etkileyecektir.¹²⁰

Geleneksel okullarda, öğretmen-öğrenci ilişkileri, öğrencilerin aynı hız ve biçimde öğrendikleri varsayımı ve öğretmenden öğrenciye tek yönlü bilgi akışı sistemi

¹¹⁷ Muhittin Şimşek, (2009), **Sorularla TKY ve Kalite Güvence Sistemleri**, ALFA Yayın İstanbul, s.83.

¹¹⁸ H. Ali, Yıldırım, **a.g.e.**, s.77.

¹¹⁹ Veysel Sönmez, (1999), **Program Geliştirmede Öğretmenin El Kitabı**, Anı Yayıncılık Ankara, ss.19-20.

¹²⁰ G. Atanur Başkan ve Ayhan Aydın, (2000), "Eğitim Sisteminde İnsan Unsuru ve TKY Anlayışı", **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Ankara, s.53.

üzerine kurulmuş olup, 19. yüzyılın kitle üretimine yönelik fabrikaların hiyerarşik düzenini yansıtmaktadır. Yeni teknolojilerin işe koşulduğu okullarda ise, öğrencilerin yalnızca öğretmenlerden değil, birbirlerinden, çevrelerinden kendi hız ve tempolarında öğrenmelerine olanak tanınmaktadır. Yeni teknolojilerden etkilenmeleri verimliliğe dönüştürebilmek için de yönetici ve öğretmenlerin hizmet içinde ve öncesinde bilgilendirilmeleri, okulların rekabet ortamı içerisine sokulmasını kaçınılmaz kılmaktadır. TKY'nin “müşteri doyum ilkesi” uyarınca, nelerin öğretileceği Talim Terbiye Kurulu ve öğretmenlerce değil, o eğitimin sonuçlarını kullanacak sektörlerce ve eğitimin hedef kitlesince belirlenmesi günümüzde bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak değişime hazırlıklı olmak, hatta değişimi yönetmek görevi, büyük ölçüde okul sisteminin dinamik bir parçası olan ve önderlik görevi üstlenen yönetici ve öğretmenlere düşmektedir. Bu dönüşümlerin gerçekleştirilmesinde TKY'den bir araç olarak yararlanılabilir.¹²¹

2.2. KALİTE OKULLARININ GERÇEK İŞLEVLERİNİ TANIMLAMA

Okulunuzda Kalite sistemine geçiş sürecini başlatmak istiyorsanız, nereden başlamanız gerektiğini büyük bir olasılıkla bilemeyeceksiniz. “Kalite Okulu” oluşturmanın birçok yolu var. Önemli olan, çevrenizdeki eğitim paydaşlarının en önemli gereksinim ve isteklerini, kendi özel şartlarınız çerçevesinde yine kendinize özel bir yöntem belirleyebilmenizdir. Bu çalışma, mutlaka toplumunuzun kültürü, tarihi, demografik ve sosyo-ekonomik konumuyla uyum içinde olmalıdır. “Kalite” yolculuğuna çıkmadan önce unutmamamız gereken ilk ve en önemli konu budur.

Soru: I Biz Gerçekte Ne İş Yapıyoruz? Xerox firmasındaki elemanlar, hem şirket genelinde hem de kendi görevleri bazında daha uzun vadeli başarılarla imza atabilmek için bölümlerarası küçük ekipler kurmaya başladıklarında yukarıdaki sorunun kendilerine yöneltilmiş olmasını saçma bulmuşlardı. Gerçekte ne iş yapıyorsunuz? “Fotokopi makinesi işindeyiz, tabii ki. Tüm dünya kopyaladığı belgelerde bizim damgamız olduğunu çok iyi biliyor, değil mi?”¹²²

¹²¹ Hasan Ali Yıldırım, **a.g.e.**, s.77.

¹²² Hayal Köksal, **a.g.e.** ss.46-47.

Aynı soruyu eğitim süreçleri için sorduğumuzda önemli veriler elde edebilir miyiz? Eğitimcilerimiz aslında ne iş yapıyorlar? İlk anda yanıt Xerox'ta çalışanların düşündüğü gibi çok basitmiş gibi gelebilir. Şunu hemen söyleyebiliriz: “Bu ne biçim soru tabii ki eğitiyoruz”. Ancak şu ya da bu nedenle gençlerimizde öğrenme eksikliği görüyorsak, onlara gerçekten bir şeyler öğrettiğimizi iddia edebilir miyiz? Yanıt şu olabilir: “Tabii. Bizim işimiz de öğrencilerin başarılı olmasını sağlamak değil mi?” Ne yazık ki hâlâ çoğu eğitimcimiz öğrencileri, ilkokul düzeyinden tutun da üniversiteye kadar “başarılılar” ve “başarısızlar” diye ikiye ayıran bir felsefe güdüyor. Örneğin, çan eğrisi böyle bir felsefenin ürünü.¹²³

“İnsan başarısı” konusunda çalışıyoruz. Sonuçta sözünü ettiğimiz başarı “hepimizin başarısı”; böyle düşünmüyorsak zaten doğru işi yapmıyoruz demektir. Eğer biz eğitimciler yaptığımız işin kendimizin, iş arkadaşlarımızın, öğrencilerimizin ve onların ailelerinin, toplumumuzun ve kurumlarımızın ve hatta tüm müşterilerimizin başarı kapasitesini arttırmaya yönelik olması gerekliliğine inanmıyorsak, Kalite Felsefesinin de, bu felsefeye geçişimizin de hiçbir anlamı yok demektir.

Soru 2: Eğer hepimiz esas işimizin insanların kişisel başarılarını ve bunun sonucunda da kapasitelerini arttırmak olduğuna inanıyorsak, “başarı” sözcüğünün anlamını bilmemiz gerekiyor. “Başarı nedir?”

Bu, yanıtlaması güç olduğu kadar da önemli bir soru. “Başarı” kavramı tamamen yeni bir yaklaşımla ele alınmalıdır. Daha önceden de sözünü ettiğim gibi eğitim, artık parça parça bilgilerin bir program dahilinde öğrencilere sunulması olarak algılanmamalı, yeni paradigmaların ışığı altında incelenmelidir. Eğitim “kişinin yeteneklerini geliştirmek, ilgi alanlarını arttırmak ve karakterini sağlamlaştırmak” amacını güden sürekli bir ilerleme sürecidir.

Soru: 3 İşimizin ne olduğunu biliyoruz. İşte başarının ne olduğunu belirledik. Peki o zaman, başarıyı arttırmanın yolları nelerdir?

İşimizin “insanların başarısı” olduğu fikrini kabul edersek ve başarının kendimizin, iş arkadaşlarımızın, öğrencilerimizin ve onların ailelerinin dolayısıyla tüm toplumumuzun potansiyelini arttırmakla eş anlamlı olduğuna inanırsak, bu üçüncü soruyu şöyle yanıtlayabiliriz: KALİTE FELSEFESİ!

¹²³ Hayal Köksal, a.g.e., ss.47-48.

Kalite Felsefesini benimseme yolunda bir adım atmadan önce bu üç sorunun yanıtını vermek zorunda olduğumuza inanıyorum. Profesyonel yaşamımızda vizyonumuzu, değerlerimizi ve görevlerimizi geliştirmek açısından şu iki unsur son derece önemlidir: “Etkin stratejik plânlama” ve “personel geliştirme”. Hem kişisel, hem mesleki ve hem de aile yaşantımızda bu üç soruyu yanıtlamamız, neyi neden yaptığımıza dair yeni ve şaşırtıcı birtakım bilgileri elde etmemizi sağlayacaktır.¹²⁴

2.3. DEMİNG’İN EĞİTİME UYGULANAN 14 İLKESİ

TKY’nin gelişmesinde önemli katkıları olan Deming’in 14 ilkesinin eğitime uygulanması aşağıda açıklanmıştır.¹²⁵

1-Ürün ve hizmetin iyileştirilmesi için amaçlarda süreklilik yaratın: Okul, öğrencilerin potansiyellerini öğretmen ve öğrencilerin birlikte çalışmalarının iyileştirilmesi yoluyla arttırmalarına destek olmaya odaklanmalıdır. Sınav sonuçları ve çeşitli değerlendirme sembolleri, her bir öğrencinin doğasında varolan sürekli öğrenme sürecinden sağladığı ilerlemeye göre önemsiz kalır.

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

3-Kitlesel denetime bağlı kalmaya son verin: Öğrencilerin üretiminin temel getiri amacı olarak yalnızca sınavlarla yetinmek doğal olarak zaman kaybıdır ve güvenilirlikleri düşük olduğu kadar geçerlilikleri de genelde kısıtlıdır.

Eğer hedef başarıyı arttırmaksa, ünitenin sonu öğrencilerin gelişimini değerlendirmek için çok geçtir. Öğrencinin eğitiminde testler ve diğer göstergeler, tüm öğrenme sürecinde bilimsel tanı ve öneri araçları olarak kullanılmalıdır. Öğrenme en iyi şekilde, öğrencilerin bilgi ve becerilerini gerçek yaşam uygulamalarında gösterdikleri performanslarıyla belirlenebilir. Öğrencilerden, eğer kendi eğitim süreçlerine sahip olmaları isteniliyorsa, çalışma ve gelişmelerini nasıl değerlendirmeleri gerektiği de öğretilmelidir.

¹²⁴ Hayal Köksal, (2000), **Kalite Okulları**, Globus Dünya Basımevi, İstanbul, ss.49-50.

¹²⁵ Hayal, Köksal, **a.g.e.**, s.95.

4-Sadece fiyat etiketi üzerinden iş görme uygulamasına son verin: Okul içinde ve okul ile toplum arasında güven ve katılıma dayalı ilişkiler oluşturun. Herkesin hem tedarikçi hem de müşteri olarak rolü kabul ve saygınlık görmelidir. Öğrenci, öğretmen, yönetici ve toplum potansiyelini arttırmak için mümkün olan her Burumda birlikte ortaklaşa çalışın.

5-Üretim ve hizmet sistemini sürekli olarak geliştirin: Okul yöneticileri öğretmenlerin kendi öğrenme kaliteleri ve kişisel gelişiminin diğer durumlarının kalitesinde, (geçici) başarısızlıklardan değerli dersler alırken, sürekli ilerleme sağlayacak şekilde yetkilendirildiği bir içyapı oluşturmali ve bunu sürekli kılmalıdır.

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

7-Liderlik oluşturun: Okul liderliği öğretmen, veli, öğrenci ve toplum üyeleriyle “koç” veya “mentor” olarak, tüm öğrencilerin gelişme ve de öğretmen, öğrenci, veli ve bu ortak çabayı destekleyen toplum üyeleri tarafından en üst düzeye çıkarılması olayın değer kazandığı bir kurum yapısında, birlikte çalışmayı içerir. Liderlik tehdit veya cezalandırmak değil, yardımcı olmaktır.

8-Korkuyu uzaklaştırın: Korku iş yerinde olduğu gibi okulda da üretkenliğin karşıtıdır. Korku; okul kültürü ve onun içermesi gereken her güzelliği yıpratır. Kurumsal değişimler güç paylaşımı, sorumluluk paylaşımı ve mükafat paylaşımını yansıtmalıdır.

9-Çalışanların bölümleri arasındaki engelleri yıkın: Öğretmen ve öğrenci üretkenliği, bölümlerin, öğrenmek ve keşfetmek için daha yoğun fırsatlar yaratma becerilerini arttırmak adına, birleştirdiklerinde çoğalır. Üretkenliği etkileyebilecek roller ve statü engellerini kaldıracak, bölümlerarası ve çoklu düzeyde kalite takımları

oluşturun.

10-İş gücü için slogan, ders ve hedef oluşturmaktan vazgeçin: Öğretmenler, öğrenciler, yöneticiler, aileler ve toplum üyeleri, güç, sorumluluk ve ödüller adil dağıtıldığı sürece birlikte çalışmalarını iyileştirecek slogan ve öngörülerini oluşturabilirler. Eğitimdeki hedeflere ulaşılmadığında, bireyleri sorumlu tutmak yerine, sistemi düzeltin.

11-Sayısal kotalardan vazgeçin: Öğrenme ve üretkenliği ölçmek için sayısal verilere yoğunlaşan ödev ve sınavlar, öğrenci gelişimi ve performansını tümüyle yansıtmazlar. Notlar son ürün olarak kabul edildiğinde, öğrencinin yatırımında uzun vadeli kazanımlar yerini, kısa vadeli edinimler alır, bu da uzun vadede üretkenliğine zarar verir.

12-Çalışanların mutluluk ve gururunu önleyecek olan engellen ortadan kaldırın: Öğretmen ve öğrenciler genelde başarılı olmak ve bununla gurur duymak ister. Okullar ortak çalışmalarla öğretmen ve öğrenci hatalarının sistemden kaynaklanan nedenlerini ortadan kaldırmaya uğraşmalıdır.

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

14-Dönüşümü gerçekleştirmek için harekete geçin: Öğrenciler dahil olmak üzere her düzeydeki eğitim paydaşı, bu yeni felsefeyi öylesine iyi bir şekilde uygulamaya sokmalıdır ki, bu felsefe okul kültürü ve okul yapısının derinliklerine nüfuz edebilsin. Sadece öğretmen ve öğrenciler tek başlarına planı uygulamaya koyamaz. Bu planın okul sistemine uyarlanabilmesi için, okulun tüm paydaşlarının katkısı ve sürekli üst-düzey bir adanmışlık, planın iyi işlemesi ve uzun süreli olması için şarttır.

2.4. EĞİTİM SİSTEMİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMASININ YARARLARI

TKY'nin eğitim sistemine uygulamasının yararlarını Köksal şu şekilde belirtmiştir.¹²⁶

2.4.1. Sistemin Parçaları Daha Uyumlu Çalışır

Her idareci, öğretmen, öğrenci, veli ve diğer eğitim görevlisi ortak amaçlara odaklanır. Vizyonun ışığında, belirlenen amaçlar ve ilkeler doğrultusunda varılmak istenen sonuçlar herkesin ortak hedefi haline gelir. Böylece kişiler ve grupların, ortak amaçlarla çelişmesi pahasına kendi performanslarını artırmak yönünde çalışmaları riski azaltır. Birbirine bağlı eğitim süreçlerinin analizi eğitim elemanlarına kendilerinin bu sistem içindeki yerlerini ve sorumluluklarını daha iyi gösterir. Eğitim çalışanları birbirleri arasındaki müşteri-tedarikçi ilişkisini daha iyi anlar ve birbirlerini daha çok takdir eder. Bunun yanı sıra, proje ve süreç takımları ve kalite çemberleri gibi takımlar halinde çalışmak, verilen eğitimin de yardımı ile öğretmenler, idareciler, öğrenciler ve diğer personel arasındaki iletişimi güçlendirir.

2.4.2. Sistem Sürekli İyileşir

Toplam kalitenin getirdiği, öncelikle sistem anlayışı, takımlar halinde sistematik problem çözme yaklaşımını izleyerek çalışma düzeni ve yönetimin liderlik desteği sistemin sürekli iyileşmesini sağlar. Sistem yaklaşımının izlenmesi, sistemin alt süreçlerinin (öğrenci kayıt, ders çizelgeleme, öğretim, beslenme gibi) ve müşteri - tedarikçi ilişkilerinin iyi anlaşılmasına yardımcı olur. Kalite takımlarının değişik uzmanlık dallarından gelen kimselerden oluşması problemlere çok yönlü bakış kazandırır ve daha etkin çözümler bulunmasını kolaylaştırır. Sistematik problem çözme yaklaşımı izlenerek gerçek ve güvenilir verilerin toplanması ve uygun analiz yöntemlerinin kullanılması yoluyla geliştirilen çözümlerin başarısı daha fazla olur. Yönetimin, çalışanlara güvenmesi ve onlara tüm potansiyellerini değerlendirebilmeleri için destek vermesi ise verimliliği artırır. Sisteme sahip çıkma, sorumluluk duyma ve

¹²⁶ H. Ali Yıldırım, **a.g.e.**, s.91.

hesap verme daha güçlü hale gelir.¹²⁷

2.4.3. Geleceğin Gerekleri Daha İyi Karşlanır

Eğitimin kalitesini sistem yaklaşımı ile yönetmek, karar alma ve uygulamada uzun dönem bakış açısını korumayı sağlar. Toplam kalite anlayışı hataları ayıklamaya değil, önlemeye ağırlık verir, bunun için planlama ve tasarım yoluyla kaliteyi sağlamaya büyük ölçüde zaman ayrılır. Eğitimin kalitesinde söz sahipleri kimlerdir? Bu grupların bugünkü ve gelecekteki gereksinimleri ne olacaktır? Söz konusu gereksinimleri karşılamak için ders programı, tesis ve ekipman, öğretim elemanları, öğretim yaklaşımı, öğrenci sosyal ve diğer programlar nasıl iyileştirilmeli veya yeni baştan tasarlanmalıdır? Eşdeğer veya rakip eğitim kurumlarının, beklentileri karşılamada performansları nedir? Onlar bu beklentileri nasıl karşılamaktadır? Bütün bu sorulara sürekli cevap aramak, bu değerlendirmelere göre revizyon veya radikal düzenlemeler yoluyla eğitim, sadece bugünün değil geleceğin beklentilerini karşılamada da başarılı olur.

2.4.4. Eğitimden Beklentileri Olan Grupların Memnuniyeti Artar

Toplam kalite yaklaşımı, eğitimden beklentileri olan öğrenci, aile, işveren, öğretim elemanı ve diğer eğitim kurumları gibi gruplara (müşteriye) odaklanır. Bu grupların beklentilerini anlamaya ve karşılamaya önem verir.

2.4.5. Öğrenme ve Bilginin Uygulanması İyileşir

Toplam kalite yaklaşımının eğitim sisteminin sadece öğretim, müfredat geliştirme, öğrenmenin değerlendirilmesi gibi alt süreçlerinde bile uygulanması öğretme ve öğrenme sürecini önemli boyutlarda ve olumlu yönde etkiler. Bu yaklaşımın getirdiği takım çalışması, çok amaçlı laboratuvarlar, esnek dersler ve personel sözleşmeleri, sınıfta toplam kalite yaklaşımının ve tekniklerinin uygulanması, gibi değişiklikler öğrenme başarısını artırmaktadır.

¹²⁷ H. Ali Yıldırım, **a.g.e.**, s.91.

2.5. ÖĞRETMEN VE ÖĞRENCİLER AÇISINDAN TKY UYGULAMASININ YARARLARI

TKY uygulanması sonucu öğrencilerde aşağıdaki özelliklerin geliştiği görülmektedir.¹²⁸

- Takım çalışmasının öğrenilmesi,
- Sorumluluk kazanılması,
- Gerçek hayatta yararlı olacak kavramların öğrenilmesi,
- Daha güçlü hissetmelerinin sağlanması,
- Sürekli iyileşmenin öğrenilmesi.

Öğretmenler ise TKY uygulanması sonucu aşağıdaki yararları sağlamışlardır:

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

Yönetim açısından ise;

- Orta öğretimde ve yüksek öğretimde merkeziyetçilikten uzaklaşmayı,
- Her okulun kendi Kalite Konseyi, Kalite Geliştirme Ekipleri ve Kalite Çemberleri bulunduğundan, sorunlarını kendi çözme sürecine gidilmesi,
- Bölgeler arası bilgi aktarımı konusunda koordinasyonun daha kolay sağlanması,
- Okullar bazında çözilemeyen sorunun azalması,
- Okulların iyileştirilmesi ve eğitim ile ilgili daha çok araştırma yapılabilmesi,
- Bu araştırma sonuçlarına göre kısa zamanda uygulamaya geçilebilmesi,
- Sorunlara çözüm için öneriler getirme aşamasına gelmiş takımların bu araştırma

¹²⁸ H. Ali Yıldırım, **a.g.e.**, s.92.

ve koordinasyona katkıda bulunmaları,

- Yalnızca derse girip çıkmanın dışında okuldaki sorumlulukları paylaşan öğretmenlerin sorunların çözüldüğünü görüp, kendi katkılarının gözardı edilmediğini fark ettiklerinde çalışma isteklerinin artması,
- Her türlü (elektrik, kağıt, yeni mobilya vb.) savurganlığın önüne geçilmesi,
- Bütçe uygulamalarında da merkeziyetçilikten uzaklaşılması, okulların yetersizliğinden yakındıkları bütçelerini öncelikler belirleyerek kullanabilmeleri ve hatta kaynak arttırımına bile gidebilmeleri,
- Her düzeyde temsille gerçekleştirilecek kararların uygulamasının kolaylaşması,
- Çalışma yükleri, sorumlulukları, çalışma süreleri ve verimlilikleri konusunda takdir alan öğretmenlerin bulundukları kurumda daha uzun vadeli çalışma istekleri ve yenileşmeye katılımın artması,
- Her çalışanın, şans verildiği sürece bir konuda oldukça başarılı olduğu ve bu alanlarda kurumların çalışanlara, çalışanların kişilere katkısının olması,
- Öğrencilerin okulun problemleri ile ilgili çalışmalara katılması ve kendilerince de paylaşılan sorunlarının çözümünde yer almaları, onların da okulu benimsemelerine ve çözümleri kolaylaştırmalarına yardımcı olmuştur.¹²⁹

2.6. MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI'NDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI

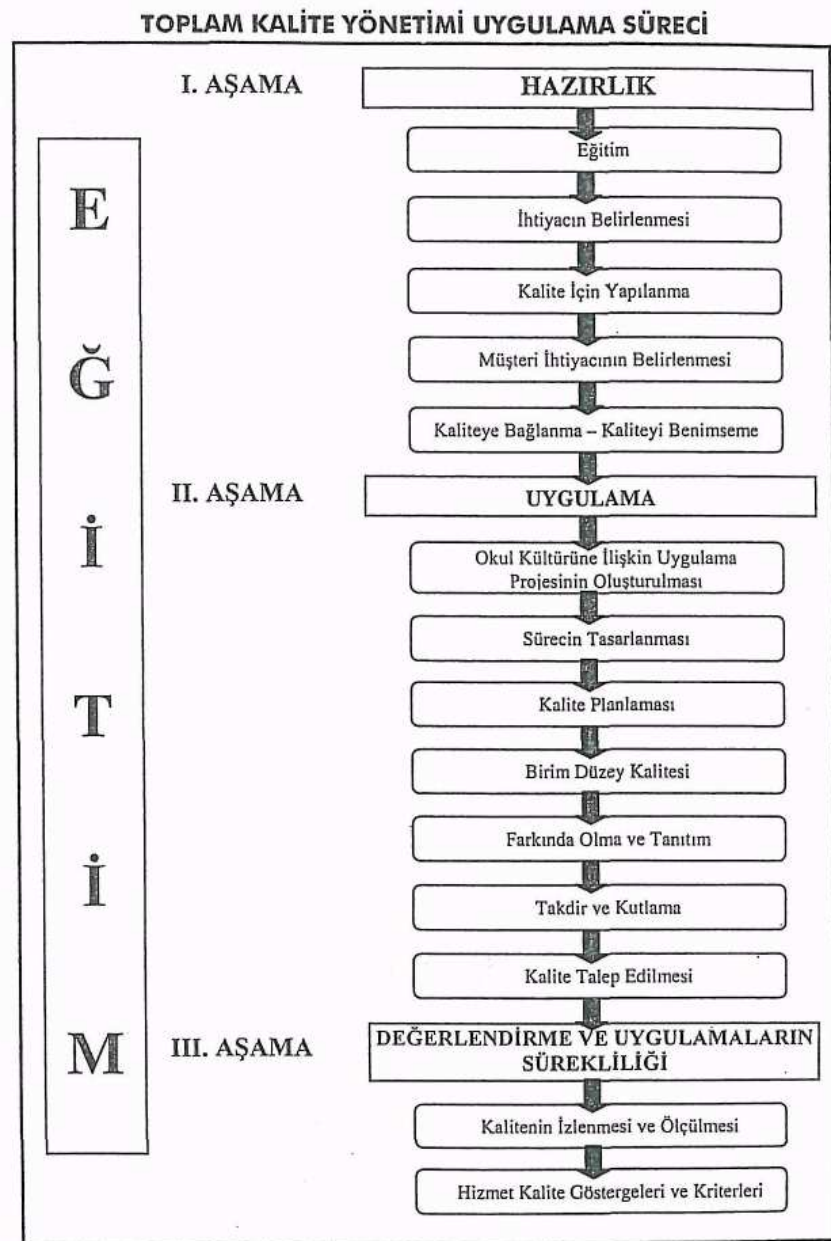
2.6.1. MLO Modeli

Müfredat Laboratuar Okulları (MLO), geliştirilen öğretim programlarının, yeni eğitim ve yönetim yaklaşımlarının sistem geneline yaygınlaştırılmağından önce deneneceğı ve teknolojik gelişmelerin eğitime yansıtılacağı okullardır. Müfredat laboratuar okulları, pilot uygulama çalışmalarından elde edecekleri deneyimler ile sistem genelindeki diğer okullara liderlik yapacaklardır. Müfredat laboratuar okullarının hedeflenen rolünü yerine getirebilmesi için yapılacak çalışmaları ortaya koyan MLO modeli geliştirilmiştir. Müfredat laboratuar okulları yönetiminde, TKY felsefesi ve

¹²⁹ Hoşcan Ensari, (2001), **Eğitimde TKY'ne İlişkin Bazı Uygulamalar**, Kalder Forum, İstanbul, s.19.

ilkeleri ile eğitim öğretim hizmetleri yürütülür. TKY'nin okulda gerçekleştirilmesinde üç aşmalı süreç uygulanır.¹³⁰

Şekil 2.1: TKY Uygulama Süreci¹³¹



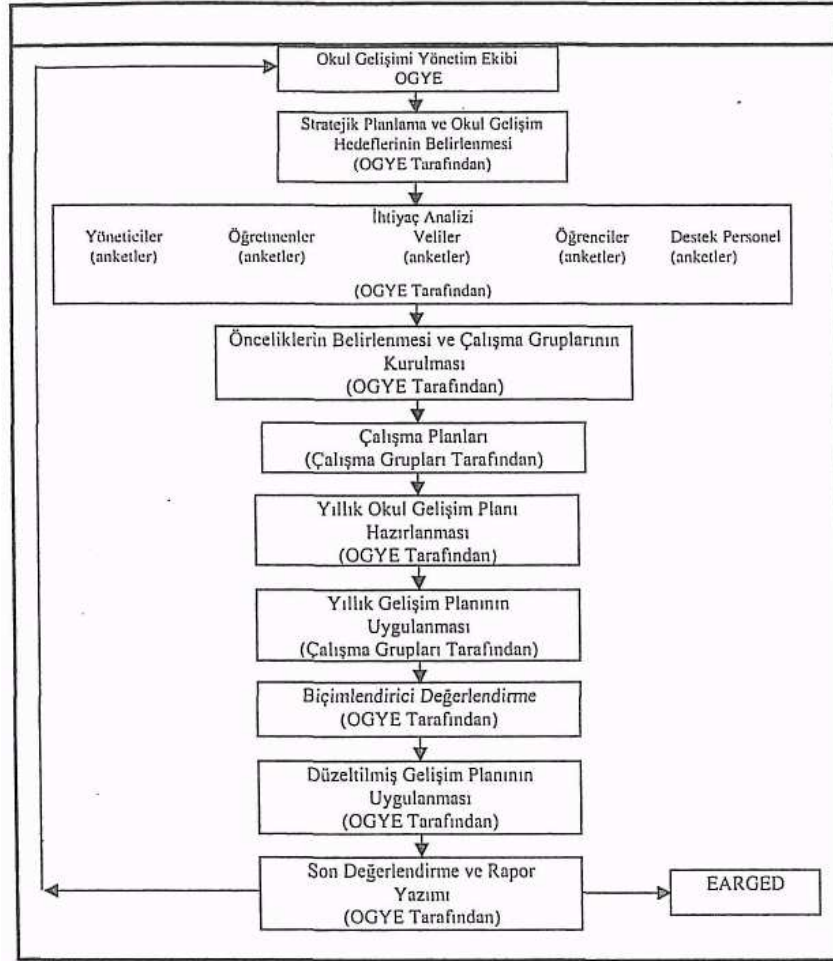
Kaynak: MEB, (1999), **MLO Modeli**, Milli Eğitim Basımevi, Ankara s.160

¹³⁰ H. Ali Yıldırım, **a.g.e.**, s. 94.

¹³¹ MEB, (1999), **MLO Modeli**, Milli Eğitim Basımevi, Ankara, s.160.

Şekil 2.2: Okul Gelişim Süreci Basamakları

Okul Gelişim Süreci Basamakları



Kaynak: MEB, **Okul Gelişim Modeli**, (1999), Milli Eğitim Basımevi, Ankara s:5

Zahn ve Rajkumar, “Disiplinler Arası Çoklu İletişim Araçları Geliştirme” dersinde bir değerlendirme aracı olarak öğrenci portföyünün kullanıldığı bir uygulama yapmışlardır. Öğrenci portföyü, TKY ilkelerinin rehberliğinde hem dersi sürekli geliştirme hem de öğrencinin kendini değerlendirmesi amacıyla kullanılmıştır. Değerlendirme portföyü, Bloom’un aşamalı sınıflamasına dayalı olarak şöyle düzenlenmiştir:¹³²

¹³² MEB, (1999), **Okul Gelişim Modeli**, Milli Eğitim Basımevi, Ankara, s.5.

Eğitim Hedefi	Değerlendirme maddeleri
<i>Bilgi</i>	Çoklu iletişim araçları sunusu, görsel ve işitsel üretim ve küme iletişiminin temel kavramlarını tanıma
<i>Kavrama</i>	Uygun sözlü sunu tekniklerine çoklu iletişim araçları bilişimini (information) nasıl ekleyeceğini açıklama
<i>Uygulama</i>	Önceki deneyimlerle yenilerini birleştirme
<i>Bireşim (Sentez)</i>	Birlikte çalışan bu öğeleri (bilgi bölümünde betimlenmiş olan) nasıl değerlendiriyorsunuz? Başka bir deyişle, bu kavramların bütünleşmesi, başlangıçtaki çoklu iletişim araçları uygulamasının gelişimini nasıl olanaklı kılar?
<i>Değerlendirme</i>	Belirli dinleyicileriniz için geliştirdiğiniz başlangıç uygulamalarını betimleyerek çoklu iletişim araçlarını çözümleme, geliştirme ve değerlendirme sürecini sunma. Karşılaştığınız sorunlar nelerdir? Bu sorunlara olası/ gerçek çözümler nelerdir? ¹³³

TKY'den Önce		TKY'den Sonra
<i>Öğretmen</i>	Bilgi yayıcısı	Öğrenmeyi kolaylaştıran
<i>Öğretmen</i>	Sınıfa ilişkin tek karar verici	Başkalarıyla birlikte takım üyesi
<i>Öğretmen</i>	Denetleyici	Destekleyici, müşteriye merkeze alıcı, hizmet sunucu
<i>Yönetici</i>	Denetleyici	Destekleyici, müşteriye merkeze alıcı, hizmet sunucu
<i>Öğretim Programı</i>	Tek metne dayalı	Yetişkin yaşamının sorumlulukları ile tanımlanmış yeterlikler
<i>Yoğunlaşma</i>	Kendisi üzerinde	Öğrenci ve ilgililer üzerinde
<i>Değerlendirme</i>	Normal dağılıma dayalı	Tam öğrenme ölçütüne dayalı

¹³³ KÖKSAL Hayal, a.g.e., s. 153

Bir eğitim örgütünde TKY'den beklenen yararlar neler olabilir? Spanbauer ve Hillman (1994a), hak sahiplerinin doyumu, toplumun desteği, artan yaratıcılık ve yüksek güvenilirlik temelinde TKY'nin aşağıdaki yararlarını saptamışlardır:

- Mezunların TKY konusundaki becerileri
- Daha yüksek düzeyde öğrenci başarısı
- Daha yüksek düzeyde zihinde tutma oranları
- Artan kayıtlar
- Daha fazla sorumluluk
- Güçlü önderlik ve planlama
- Yüksek moral¹³⁴

¹³⁴ Mualla Bilgin Aksu, **a.g.e.**, s.157.

ÜÇÜNCÜBÖLÜM
İLKÖĞRETİM KURUMLARI İÇİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
UYGULAMA MODELİ

3.1. İLKÖĞRETİM KURUMLARI İÇİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMA MODELİ

İçinde bulunulan çağın kendine özgü sosyal, kültürel ve ekonomik normları vardır ve bunlar sürekli bir değişime uğramaktadır. Bilgi Çağı'nın belirgin ve en önemli talebi; O'nu daha ileri noktalara taşıyacak üst düzeyde eğitilmiş, kaliteli insan gücüdür. Bu durum 20. yüzyıla hakim olan **“kitle eğitimi”** anlayışı ötesinde, mevcut teknolojiye kolay uyum sağlayabilen, onu zorlamadan özümseyebilen, hızlı düşünen, yeni ve yaratıcı düşünce yeteneğiyle donatılan **“kaliteli tekno beyin”** olarak nitelendirilen insan kaynağını yetiştiren eğitim sisteminin tesisini zorunlu kılmaktadır. Bunun sağlanmasında ezberci ve katı kalıplar yerine çok disiplinli (multidisipliner) anlayışı hakim kılacak yeni yaklaşımlar, eğitim sistemlerinin vazgeçilmez prensibi haline gelecektir.¹³⁵

Günümüzde her alanda olduğu gibi eğitim alanında da hızlı bir gelişme ve değişme yaşanmaktadır. Çağın gereklerine ve uygun bir eğitim sistemi oluşturabilmek için TKY'nin tüm eğitim kurumlarında uygulanması bir zorunluluk haline gelmiştir.¹³⁶

Değişim sürecinin en önemli aracı eğitimidir. Herkesin eğitime, bilgilerin yenilenmesine ihtiyacı vardır. Eğitim neredeyse yaşam boyu sürer. Organizasyon içi eğitim, ihtiyaçlara dönük, sürekli ve dinamik yapıda olmalıdır. Kaliteye yönelik bir eğitim programı tüm kademeleri ve alanları kapsamalı, iş hedeflerine uygun olmalı ve değişim kültürü yaratmaya, çalışanların profesyonel becerilerini geliştirmeye ve rollerle tutarlı davranışların geliştirilmesine hizmet etmelidir.¹³⁷

Bir uzmanlık alanı olan eğitim yönetimi, amaç ve işlev açısından iş ve kamu yönetiminden ayrılır. Eğitim yönetimini diğer kurumların yönetiminden ayıran, eğitim yönetimini kendine özgü kılan, sosyal bir sistem olan eğitimin özgünlüğüdür. Toplam Kalite Yönetiminin eğitim örgütlerinde başarılı olabilmesi için yeniliğe açık olan, bunları hemen uygulamaya geçirebilecek isteğe sahip, bilgi ve kişiliği gelişmiş ve kendisini çevresiyle bütünleştiren eğitim liderlerine ihtiyaç vardır. Yoğun rekabet ortamının yaşandığı dünyamızda, örgütleri birbirinden ayıran ve başarılarını sürekli

¹³⁵ Ayhan Ahmet, (2002), **Türkiye’de Bilim ve Teknoloji ve Geleceğin Teknolojileri**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, s.56.

¹³⁶ Ali Temel, (2005), **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Milli Eğitim Yayınevi, Ankara.

¹³⁷ Oygur Yamac, (1998), **Kalite Odaklı Yönetim**, Panel Matbaacılık, İstanbul, s.28.

devam ettiren ve örgütlerin önderliğini yapan sıradan kişilere değil çok iyi yöneticilere ihtiyaç vardır.¹³⁸

TKY uygulamaları çerçevesinde okuldaki eğitim faaliyetleri üç gruba ayrılabilir.

a-Kalite eğitimi,

b-Eğitim bilimleri,

c-Branşlarla ilgili eğitim

Kalite eğitiminin, TKY uygulamalarının başlangıcında verilmesi yararlı olacaktır. Eğitim bilimleri ve branşlarla ilgili eğitimin ise TKY uygulamasının ileriki aşamalarında tespit edilen eksiklikler ve ihtiyaçlar paralelinde yapılması uygun olacaktır.

Kalite eğitime, başlanmadan önce, kalite ile ilgili araştırmalar yaparak, okulda kalite konusunda eğitim ve danışmanlık hizmetlerini yürütecek Kalite Araştırmaları Merkezi kurulabilir.¹³⁹

3.1.1. Kalite Araştırmaları Merkezinin Kurulması

Kalite araştırmaları merkezindeki faaliyetlerin planlanması ve uygulanmasını, kurulacak olan Kalite Araştırma Ekibi (KAE) yürütür. KAE, okul müdürü ve (okuldaki öğretmen sayısı dikkate alınarak belirlenecek) öğretmenlerden oluşturulur. 50 öğretmenin görevli olduğu bir okulda bu ekibe 4-6 öğretmen seçilebilir. Ekibin amacı, kalite ve ilgili konularda araştırmalar yaparak, okul personeline kalite konusunda eğitim hizmeti vermek ve kalite konusunda danışmanlık yapmaktır.

Ekip ilk araştırmalarını ve çalışmalarını TKY uygulamasının başlangıcında öğretmenler için gerekli olan kalite eğitimini sağlamak amacı ile yürütür. Bu eğitim ileriki aşamalarda öğrencilere, velilere, işyeri temsilcilerine yönelik olarak genişletilebilir. Ekibin araştırma ve inceleme çalışmaları süreklilik arzeder yani ekip sürekli araştırma yaparak kalite ile ilgili gelişmeleri yakından takip eder. Gerek ekibin araştırmaları, gerekse öğretmenlerin eğitimi konusunda aceleci olunmamalıdır. Okul

¹³⁸ M. Aydın, (1992), **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, ss.169-170.

¹³⁹ H. Ali Yıldırım, **a.g.e.**, ss.107-108.

personelinin kalite konusunda yeterli eğitim almaması, yani okul personelinde kalite bilincinin oluşmaması, TKY uygulamalarının sonraki aşamalarında önemli sorunlar yaratabilir.¹⁴⁰

3.1.2. Hizmetiçi Eğitim Merkezinin Kurulması

Hizmetiçi eğitim merkezindeki faaliyetlerin planlaması ve uygulanması amacı ile Hizmetiçi Eğitim Ekibi (HEE) kurulur. Ekipte 1 müdür yardımcısı ve 2-3 öğretmen görevlendirilebilir. Ekibin kuruluş amacı; yapılan okul değerlendirmesi sonucu eksikliği tespit edilen hususlarda öğretmenlerin hizmetiçi eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik faaliyetlerin planlaması ve organize edilmesidir. Örneğin eğitim psikolojisi planında hizmetiçi eğitim ihtiyacı belirlenmiş ise ekip felsefe grubu öğretmenleri ile işbirliği yaparak verilecek eğitimin içeriğini, süresi, uygulama zamanı gibi konuların planlamasını yapar, konu ile ilgili eğitimi kimin vereceği belirler. Belirtilen konu ile ilgili eğitimi okuldaki felsefe grubu öğretmenleri tarafından verilebileceği gibi çevredeki diğer okulların, üniversitelerin, hastanelerin (psikoloji ile ilgili birimleri) insan kaynaklarından da yararlanılabilir.

HEE'nin, okuldaki ve çevredeki insan kaynaklarının nitelikleri ve özellikleri konusunda bilgi toplaması ayrıca okuldaki öğretmenlerin ilgi alanları ile becerilerini tespit etmesi yararlı olacaktır.

HEE, imkanlar dahilinde, öğretmenlere yönelik eğitim faaliyetleri yanında, öğrencilere, ailelere, ilgili sektör çalışanlarına yönelik eğitim etkinlikleri de düzenleyebilir.¹⁴¹

Öğretmen, öğrencilerin nasıl öğrendiğini ve geliştiğini bilmelidir. Bu gelişimi temel alarak öğrenciye çeşitli öğrenme ortamları ve fırsatları sağlanmalıdır. Bu fırsatların hazırlanmasından öğrencinin zihinsel, sosyal ve kişisel gelişimi göz önünde tutulmalıdır.¹⁴²

¹⁴⁰ Mualla Aksu Bilgin, **a.g.e.**, s.149.

¹⁴¹ H. Ali Yıldırım, **a.g.e.**, s.111.

¹⁴² Servet Ödemir, (2000), **Eğitimde Örgütsel Yerleşme**, 4. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara, s.153.

3.2. KALİTE GELİŞTİRME KURULUNUN OLUŞTURULMASI

Kalite Geliştirme Kurulu (KGK), okuldaki TKY uygulamalarından sorumludur. KGK okul toplumunu temsil eden birimlerin bütünü temsil edecek şekilde demokratik seçimle kurulur. KGK'ya üye seçimi her yıl tekrarlanır. Okul müdürü ve müdür yardımcıları, üst yönetim TKY'ye bağlılığının ifadesi olarak KGK'nin doğal üyeleridir. KGK'nın özel gündemle toplanması durumunda, toplantıya, müdür yardımcılarının, görevi gündem maddeleri ile ilgili olanların katılması yeterlidir.

KGK aşağıdaki üyelerden oluşmaktadır.

1-Okul Müdürü

2-Müdür Yardımcıları

3-Meslek Dersi Öğretmenleri

4-Kültür Dersi Öğretmenleri

5-Rehber Öğretmen

6-Öğrenciler

1. 2. ve 3. sınıflardan 2 şer öğrenci seçilebilir

7-Destek Personeli

8-Okulda görev yapan; sayman, memur ve hizmetlilerin tamamı

9-Okul - Aile birliği temsilcileri2-3 temsilci seçilebilir

10-Çevredeki okullarda görevli öğretmenler

Ayrıca KGK'ya mevcut imkanlar paralelinde katılımları sağlanabilir ise

- Sivil toplum örgütlerinin temsilcileri,
- Üniversitelerden öğretim üyeleri, görevlileri, araştırma görevlileri,
- İl veya ilçedeki ilgili meslek odalarının temsilcileri
- İl veya ilçe Milli Eğitim Müdürlüğü temsilcileri, üye olarak katılabilir¹⁴³

Toplam Kalite Yönetimi, müşteri beklentilerinin aşılmasını hedefleyen ekip

¹⁴³ H. Ali Yıldırım, **a.g.e.**, s.112.

çalışmasını destekleyen ve tüm süreçlerin gözden geçirilmesini ve iyileştirilmesini sağlayan bir yönetim anlayışıdır.¹⁴⁴

3.3. KALİTE KONTROL ÇEMBERLERİNİN OLUŞTURULMASI

Kalite Kontrol Çemberi (KKÇ), okul içinde, eğitim ve öğretimi ilgilendiren konularda çeşitli sorunları belirlemek, incelemek ve çözümler sunmak için oluşturulan 3-5 kişilik bir gruptur. Bu gruplar çalışma saatleri dışında, gönüllü olarak ve düzenli olarak bir araya gelecek öğretmen ve yöneticilerden oluşturulur. KKÇ'ler öğretmenlerin okulla ilgili kararlara katılımını sağlamak, eğitim-öğretimle ilgili sorunların çözümünde öğretmenlerin bilgi ve kabiliyetlerinden yararlanmak amaçlarını taşımaktadır.¹⁴⁵

Özellikle insan unsurunun baskın olduğu bir örgüt tipi olan eğitim örgütlerinde TKY'nin uygulanabilirliğinin zaman zaman tartışma konusu olmasına karşın, günümüzde TKY ilkelerinin eğitim örgütlerinde de uygulanabileceği görüşü kabul edilmiştir. Eğitimde kalite denildiği zaman, eğitim sisteminin beğenilmesi, kusursuzluğu, insanların yenilikleri izleyebilme bilgi ve becerisine sahip olması, kısaca bu davranışları gösteren insanların yetiştirilmesi akla gelmektedir. Eğitim örgütlerinin de hedefi bu kaliteyi yakalamaktır. Daha çok bir kamu hizmeti olarak verilen eğitim hizmetinde örgütlerin varlıkları üretim örgütleri kadar değişen şartların etkisi altında olmada da onlarda değişen koşullara uyum sağlamak zorundadır. Eğitim örgütlerinin değişime ayak uyduramaması ve başarısızlığı uzun dönemde bütün toplumu olumsuz yönde etkilemektedir. Eğitimciler sürekli olarak eğitim sisteminin, okulların, öğretmenlerin, yöneticilerin ve öğrencilerin etkili olması için çeşitli önlemler almaktadırlar.¹⁴⁶

3.4. OKUL DEĞERLENDİRME EKİBİNİN OLUŞTURULMASI VE EĞİTİMİ

Okul Değerlendirme Ekibi (ÖDE), KGK tarafından gönüllü öğretmenler arasından seçilir. ÖDE her yıl yeniden seçilir.

¹⁴⁴ Ç. Canan, Akın Besim, V. Erol, (1998), **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Beta Yayınları, İstanbul.

¹⁴⁵ H. Ali Yıldırım, **a.g.e.**, s. 112.

¹⁴⁶ Mehmet Şişman ve Selahattin Turan, (2002), **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Pegema Yayıncılık, Ankara.

ODE'nin başlıca görevi, anket, mülakat gibi yöntemlerden ve okul içi istatistiklerinden (Devam-devamsızlık, sınıf geçme oranları, ders geçme oranları, şube başarı oranları vb.) faydalanarak okulun mevcut durumunun ne olduğunu yani okulun hangi konularda başarılı, hangi konularda başarısız olduğunu ortaya çıkarmaktır.

ODE'nin üyeleri seçildikten hemen sonra ekip üyelerinin, görevleriyle ilgili eğitim almaları gerekmektedir. Ekip üyelerinin, özellikle araştırma teknikleri, istatistik, kalite araç ve teknikleri konularında yeterli bilgiye sahip olmaları yararlı olabilir. Ekip üyeleri bu konularda bilgiyi ekip çalışmasıyla araştırma yaparak kazanabilirler.¹⁴⁷

3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Çeşitli yöntemlerle elde edilen verilerin düzene konulması, daha kolay anlaşılabilir, mukayese edilebilir veya yorumlanabilir hale getirilmesine veri analizi denilmektedir. Burada daha ziyade istatistiksel analizler anlatılmak istenmektedir. Bu analizler de, aşağıda işaret edileceği gibi çok basit hesaplamalardan, oldukça karmaşık yöntemlere kadar uzanabilmektedir. Söz konu'su istatistiksel analizlerin bir bölümü, basitten karmaşık olanlarına doğru aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Verilerin sıralanması,
- Verilerin gruplandırılması,
- Verilerin en küçük ve en büyük değerlerinin bulunması,
- Verilerin grafik haline dönüştürülmesi,
- Aritmetik ortalama, medyan, mod vb. gibi merkezi eğitimi ölçülerinin hesaplanması,
- Çeyrek bölenler, varyans, standart sapma gibi dağılım ölçülerinin hesaplanması,
- Korelasyon ve regresyon analizleri gibi klasik analizlerin yapılması,
- Çeşitli tahminlerin yapılması,
- Z, t, F ve Ki Kare gibi uygun olan çeşitli istatistiksel testlerin yapılması.

¹⁴⁷ H. Ali Yıldırım, **a.g.e.**, s.113.

TKY uyulama sürecinde verilerin analizi aşaması oldukça önemli ve kritik bir aşamadır. Sürekli gelişmenin önündeki engellerden birisi de çözümü görememekten ziyade sorunu görememektir. Bu açıdan toplanan verilerden doğru ve anlamlı sonuçlar çıkarılamaması durumunda sorunların sağlıklı tespiti mümkün olmaz. Bu da sürekli gelişme için önemli bir engel teşkil eder.¹⁴⁸

3.6. KALİTE PLANLAMASI

ODE tarafından okulun değerlendirilmesi yapıldıktan sonra hazırlanan raporu da dikkate alınarak KGK tarafından Okul Kalite Planı hazırlanır. Kalite Planları genel olarak üç şekilde yapılabilir.

- 1-Uzun vadeli kalite planı veya stratejik plan vizyon
- 2-Orta vadeli kalite planı
- 3-Kısa vadeli kalite planı (Okul Kalite Planı)

3.6.1. Uzun Vadeli Kalite Planı (Stratejik Plan)

Uzun vadeli kalite planları diğer bir ifadeyle stratejik planlar, okulların nerede olduklarını ve nereye ulaşmak istediklerini anlamalarını sağlar. Ayrıca stratejik planlar okullara, hedeflerine hangi yöntemlerle ulaşacaklarını gösterir.¹⁴⁹

*Vizyon geliştirme süreci, mevcut durumu sorun olarak görmek ile başlar. Bu nedenle vizyon, gelecekte ulaşmak istediğimiz durumu tanımlar ve uzun vadelidir. Bugünü yaşarken veya yakın geleceği planlarken uzun dönemli amaçlarımızı dikkate almak ve bugünden hazırlık yapmak gerektiğini ima eder. Vizyon gelecekle ilgili tahminler yapmak değil, kararlar almaktır. Bundan dolayı vizyon, içinde bulunduğumuz koşullarla uzun vadeli amaçlarımızı birleştirerek yapabileceğimizin en iyisini yapmamızı sağlar. Vizyon, gelecekte ulaşmak istenen hedeflerin gerçeğe uygun düşlerini kurabilmektir, yaratıcı bir gerilim yaşamaktır, kendi geleceğini yaratmaktır, gerçekçiliği yeniden kurgulamaktır, somut bir gelecek görüntüsüdür. Alışılmıştan sapma

¹⁴⁸ Rauf Arıkan, (1995), **Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma**, Tütibay Yayınları, Ankara, s.62.

¹⁴⁹ H. Ali Yıldırım, **a.g.e.**, s.116.

gösterenler arasında başarı getiren fikirler vizyon olarak tanımlanır.¹⁵⁰

Örgütün yönünü belirlemede hayati öneme sahip olan vizyon, arzulanan, geleceğin paylaşılmış zihni imajı olarak da yorumlanabilmektedir. Vizyon, açık, olumlu, inanılır, güvenilir, paylaşılabilir ve uğraşılabilir olmalıdır.¹⁵¹

Özetle, vizyonu “gelecekte ulaşmak istenen durum, erişilmek istenen bir noktanın resmidir.”

Vizyon cümlesi kısa ve dolaysız olmalı ve kurumun kesin hedefini işaret etmelidir.¹⁵²

*Misyon bir örgütün yapmak durumunda olduğu temel görevidir. Bir başka ifade ile misyon bir örgütün varlığının temel amacıdır. Kısaca misyon bir örgütün varlık sebebidir.

Misyon, “varoluş nedeninizi açıklayan, amacınızı net bir şekilde ortaya koyan bir ifadedir.” ve “niçin?” sorusuna yanıt verir. En güçlü misyonlar, sizin sunduğunuz ürün ya da hizmetlere göre değil, müşterilerimizin bakış açısına göre hazırlanmış olanıdır. Kalite misyonu net, kolay anlaşılır, kısa ve yazılı olmalıdır. Organizasyonun misyonu ifade eden açıklamaların nasıl olması gerektiği konusunda bir standart olmamakla beraber en azından aşağıdaki konularda ne düşünüldüğünü belirtmiş olması gerekmektedir.

- Organizasyonun genel felsefesi ve iş yapma felsefesi,
- Organizasyonun kendini nasıl gördüğü,
- Hangi pazara hizmet sunulacağı,
- Üretilecek temel hizmetlerin neler olduğu,
- Kullanılacak temel teknolojilerin neler olduğu,
- Genel olarak vermek istediği imajın neler olduğu.

Ayrıca Sallis’e göre aşağıdaki hususlara dikkat edilirse misyon cümleleri daha kolay yazılmaktadır:

¹⁵⁰ Yüksel Özden, (2000), **Eğitimde Yeni Değerler**, Pegem A Yayıncılık, Ankara, ss.39-42.

¹⁵¹ Zuhale Cafoğlu, (1996), **Eğitimde TKY**, Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı, İstanbul, s.46.

¹⁵² H. Ali Yıldırım, **a.g.e.**, s.117.

- 1- Misyon cümleleri akılda kolay kalabilmeli,
- 2-Aktarımı kolay olmalı, iş veya hizmetin yapısı açıkça belirtilmeli,
- 3-Kalite gelişiminde kararlı olmalı,
- 4-Kurumun uzun vadedeki amaçlarının bir dökümü olmalı
- 5-Müşteri odaklı olmalı,
- 6-Esnek olmalı¹⁵³

3.6.2. Orta Vadeli Kalite Planları

Orta vadeli kalite planları, uzun vadeli kalite planlarına göre daha spesifiktir. Rehberlik, ders dışı etkinlikler, personel işleri, sosyal hizmetler, eğitim teknolojileri, ders programları, yatırımlar, hizmetiçi eğitim, okul öncesi eğitim, ticaret ve turizm eğitimi, ortaöğretim, teftiş vb. alanlara yönelik olan orta vadeli kalite planları, MEB ve ilgili bakanlık birimlerince (Genel Müdürlükler vb) müşterek olarak hazırlanabilir.

3.7. KISA VADELİ KALİTE PLANLARI (OKUL KALİTE PLANLARI)

Kısa vadeli kalite planları (Okul kalite planları) okullarda kurulacak olan Kalite Geliştirme Kurulu (KGK) tarafından hazırlanır.

- Okul kalite planı, her yıl yapılacak olan okul değerlendirmesi sonuçları, okul içi istatistikleri vb. veriler kullanılarak hazırlanır.
- Okuldaki kalite planları okulun güçlü yönlerini daha ileri götürmeyi, zayıf yönlerini ise güçlendirmeyi hedefleyen faaliyetlerin planlamasıdır.
- Okuldaki eğitimin kalitesinin artırılması için yapılması gereken işlemler iki gruba ayrılabilir.

1-Okul yönetimi, öğretmen, öğrenci ve çevre (veliler, işyerleri) tarafından mevcut imkanlarla yapılabilecek iyileştirmeler.

2-Üst yönetim (Hükümet, MEB, MEB’ye Dağılı genel müdürlükler, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri) tarafından yapılabilecek iyileştirmeler.

¹⁵³ Mina Özveren, (2000), **TKY Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Alfa Basım, İstanbul, s.93.

3.8. KALİTE GELİŞTİRME EKİPLERİNİN KURULMASI

Kalite Geliştirme Ekipleri (KGE), KGK tarafından hazırlanan okul kalite plânı çerçevesinde belirlenen iyileştirme faaliyetlerinin yürütülmesinden sorumlu ekiplerdir. Kısaca, iyileştirme yapılacak konular ve bu iyileştirmelerin gerçekleştirilmesi için yapılacak işlemler Kalite Geliştirme Kurulu tarafından belirlenir, KGE ise Kalite Geliştirme Kurulu Tarafından belirlenen işlemleri gerçekleştirmekle görevlidir.

3.9. OKUL KALİTE PLANININ UYGULANMASI

Bu aşamada, okulda yapılması planlanan iyileştirmelerle ilgili faaliyetler Kalite Geliştirme Ekipleri tarafından uygulamaya konulur. Tüm okul toplumu KGE'ye her türlü konuda yardımcı olmalıdır. Kalite Geliştirme Kurulu bu aşamada KGE'lerin faaliyetlerini yakından izlemeli, sürekli geribildirim yoluyla ekiplerin karşılaştıkları sorunların çözümünde etkin rol almalıdır.¹⁵⁴

Yaratıcılık bir süreçtir. Yaşam boyu süren ve sonu olmayan bir disiplindir. Yaratıcı insanlar özgüveni yüksek insanlardır.¹⁵⁵

3.10. GENEL DEĞERLENDİRME

Bu aşamada Kalite Geliştirme Kurulu, planlama dönem başında yapılan okul değerlendirmesi ile dönem sonunda yapılan okul değerlendirilmesi sonuçlarını karşılaştırır ve okul kalite planının uygulanması neticesinde nelerin başarıldığını, nelerin başılamadığını, başarısızlık nedenlerini ve de başarısız olunan konularla ilgili nelerin yapılabileceğini belirler. Bunların yapılabilmesi için, dönem başı ve dönem sonunda yapılan değerlendirmelerin sonuçlarının karşılaştırılması gerekir.¹⁵⁶

Öğretimde her şey öğrenciye yönelik olmak durumundadır. Çünkü öğrenci, öğretimin odak noktasıdır. Bu nedenle hiçbir öğretim ögesi öğrenciden bağımsız olamaz. Öğretim çevresinin amaca uygun biçimde düzenlenebilmesi için, öğrencilerin gelişim özellikleri, eğitim gereksinimleri, ilgi ve yönelimleri yakından bilinmelidir.

¹⁵⁴ H. Ali Yıldırım, **a.g.e.**, s.121.

¹⁵⁵ R. Balay, (2004), **Öğrenen Örgütlerin Dinamikleri**, Sandal Yayınları, Ankara, s.42.

¹⁵⁶ H. Ali Yıldırım, **a.g.e.**, s.122.

Bunlar bilinmeden yapılacak ğretim sonunda öğrencinin öğrenmesi, öteki değişle ğretim etkinliğinin doyumla sonlanması söz konusu olamaz. Eğitimde kalite, öğrenciyi tanımakla başlar.¹⁵⁷

¹⁵⁷ Fevzi Uluğ, (1999), “Okul Sisteminde Toplam Kalite Yönetimi”, **Kamu Yönetiminde I. Ulusal Kongresi**, TODAİE Yayın No: 289, Ankara, s.473.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
EĞİTİM SEKTÖRÜNDE İKİ OKUL UYGULAMASI

Çalışmamızın uygulama bölümü:

İzmir Özel Fatih Koleji,

İzmir TAKEV (Türk Alman Kültür ve Eğitim Vakfı) olmak üzere kalite standartlarına sahip iki özel okulda gerçekleştirilmiştir.

Eğitimin TKV odaklı ve eğitim kurumlarında kalite adlı çalışmanın uygulama bölümünde, öncelikle ilgili yöneticilerle, eğitim kurumlarındaki kalite, mükemmellik ve farklılıklar ana konularında mülakat yapılmış, TKY'nin etkileri öğrenilmeye çalışılmıştır. Daha sonraki aşamada ise; her iki okulun yönetici, öğretmen, personel ve öğrenciler düzeyinde olmak üzere anket uygulama çalışmasında bulunulmuştur. Ancak farklılıklar gözlenmiştir.

4.1. ARAŞTIRMA YAPILAN (A) OKULUNUN TANITIMI

4.1.1. (A) Okulun Tanıtımı

İzmir Özel Fatih Koleji; İzmir Konak ilçesi Güzelyalı Göztepe sosyal ve spor tesisleri yanında Doğanata Eğitim Kurumları adı ile 1965 yılında kurulmuştur. Anaokulu, İlköğretim Okulu, Fen Lisesi, Hazırlıklı Anadolu Lisesi ve Koleji ile İzmir Ekonomi Üniversitesi'ni bünyesinde barındıran okulda ana yabancı dil İngilizce, diğer kültür dersleri Türkçe olarak verilmekte ve karma eğitim yapmaktadır.

4.1.2. Okulun Fiziki Durumu

Okul, İlköğretim Okulu, Lise, Fen Lisesi ve Koleji, yaklaşık 4000m² kapalı alana sahip mini bir kampüste eğitim ve öğretime genişleyerek devam etmektedir.

Anaokulu ve Üniversite öğrencileri ayrı bina ve kampüste eğitim ve öğretim yapmaktadır.

Ayrıca okulda 2 adet spor salonu, diğer sosyal ve kültürel faaliyetlerinin yapıldığı tesisleri bulunmaktadır.

4.1.3. Okulda İnsan Kaynakları Portföyü

Eğitim kurumunda, çalışmamızı ilgilendiren ilköğretim kurumunda; 6 yönetici, 52 sınıf ve branş öğretmeni ile 12 teknik ve yardımcı personel olmak üzere toplam 70 personel görev yapmaktadır.

4.1.4. Okuldaki Gelişmeler

Özel okul statüsünde olması, orta sınıf, sosyal ve ekonomik gelişim içinde olan ailelere hitap etmesine rağmen, küçümsenmeyecek bir başarı gelişimi içindedir. İngilizce ana yabancı dil olmak üzere diğer seçmeli yabancı dil dersleri de bulunmaktadır. Ulusal ve uluslararası düzeyde bilgi yarışmaları, konferans, sempozyum vb. faaliyetlere katılmakta ve uluslar arası öğrenci değişimleri ile her yıl yurt dışına öğrenci göndermektedir. Birçok bilgi, sosyal, kültürel ve spor etkinlikleri düzenlenmekte ve diğer okul veya kurumlar tarafından düzenlenen bu ve benzeri faaliyetlere katılarak, öğrencilerin sosyal ve kültürel yönden gelişimlerine katkıda bulunmaktadır.

- **Yöneticilerden, gelecekteki kalite ile ne yapılmak istendiği ve neyin amaçlandığı? öğrenilmek istenmiştir.**

Özetle; kaliteli toplum oluşturmada eğitimin önemi büyüktür. Gelecekte mezun öğrencilerin edindikleri bilgi ve yetenekleri doğrultusunda istedikleri mesleğe uygun okullara yönlendirmek ve onların kaliteli insan olmalarına katkıda bulunmak olduğu belirtilmiştir.

Ancak TKY uygulamalarında eksikliklerin olduğu özellikle vurgulanmıştır.

- **Okulunuzda uygulanan eğitimde geçmiş yıllara göre değişim ve gelişim gözlenebiliyor mu? Bu gelişim nasıl takip ediliyor?**

TKY'ne geçiş sürecinin halen devam etmekte olduğu ifade edilerek, konu ile ilgili artan kaliteyle genişlediklerini, kalite örgütlerinin oluşturulduğunu, proje grubunun teknolojik çalışmalar yaptığı açıklanmıştır.

- **Diğer bir soru, TKY çerçevesinde ne gibi eğitim programları düzelendi veya düzenlenmesi plânlanmaktadır? sorusu ile eğitim programları ve plânları hakkında bilgi alınmak istenmiştir.**

Eğitimi geliştirme çalışmalarının, ilgili alan liderliğine bağlı olarak, Eğitim Takım Liderliği tarafından, üçer aylık, dönemlik ve yıllık olarak hazırlanarak uygulandığı belirtilmiştir. Her yıl eğitim ve öğretim başlamadan stratejik planlar ile projelendirilerek, takım çalışmalarının yapıldığı cevabı verilmiştir.

- **TKY uygulamalarının mevzuat kaynaklı engellerin olup olmadığı? sorusuna;**

Elbette bürokratik zorluklar buna bağlı olarak zaman kaybı olduğu ve bu durumun da hedeflenen başarı ve programlarda aksamalara neden olduğu ifade edilmiştir.

- **TKY uygulama çalışmalarına tüm çalışanların katılıp katılmadığı?**

Okulun bir bütünlük oluşturduğu, dolayısıyla her alanda, en üst yöneticiden en alt personele kadar, herkes kendi görev alanında durumun ciddiyeti içinde, takım ruhu anlayışında yapıldığı söylenmiştir.

- **Öğrenciler TKY çalışmalarına katılıyor mu?**

Evet katılıyor, aynı zamanda TKY felsefesi tanıtılarak uygulama çalışmalarına kendilerine verilen önem ve değerlerin farkındalığı ile isteyerek ve severek katıldıkları belirtilmiştir.

- **TKY uygulamalarında, başka kurum ve kuruluşlar ile işbirliği ya da görüş, öneri veya eleştirel durumlardan yararlanıp yararlanılmadığı? sorusuna;**

Eğitim kurumu ve eğitimci olduğunuz sürece takip etmek durumundasınız. Özel okul olmamızın ağırlığı her yıl artarak devam etmektedir. Ancak her yararlı çalışma sonuca ulaştığında kadromuz da isteyerek devam etmektedir. Ayrıca uluslararası düzeyde rekabetçi durumuna gelindiğini ve kalite konusunda da her yıl artarak daha kaliteli eğitim verdikleri ifade edilmiştir.

- **TKY'nin İnsan Kaynaklarının performansının, değerlendirmesinde ve terfisinde herhangi bir değişiklik olup olmadığı? sorusuna;**

Bu konuda bir çalışma ve uygulama olmadığı, çalışmaların devam ettiği ve olması gerekliliği üzerinde durulmuştur.

- **TKY uygulanan eğitim kurumları ile uygulamayan kurumlar arasındaki farklılıkları nasıl gözleniyor? sorusuna;**

Eğitim öğretim ile ilgili öğrencinin hayatının tamamında toplum içinde fark edildiği ve kalitenin sınırsız olduğu vurgulanmıştır. Öğrenci bunun karşılığında bir maddi değerle katılıyor ancak geleceğini etkileyecek bir eğitim aldığı söylenmiştir.

- **Eğitimde TKY hangi birim tarafından yürütüldüğü? sorulmuş;**

Kurumun İnsan Kaynakları Alan Liderliği tarafından yürütüldüğü ifade edilmiştir.

4.2. ARAŞTIRMA YAPILAN (B) OKULUNUN TANITIMI

4.2.1. (B) Okulunun Tanıtımı

TAKEV (Türk Alman Kültür ve Eğitim Vakfı) okulu, İzmir Narlıdere ilçesi merkezde 2001 yılında eğitim öğretim faaliyetlerine başlamış özel statüde bir okuldur.

Okul, Federal Almanya Cumhuriyeti Başkonsoloslugu himayesinde, Goethe Enstitüsü desteği ve Türk ve Alman Eğitimci, hukukçu, akademisyen, işadamı ve politikacıların ortak ürünüdür. Ana yabancı dil İngilizce, ikinci dil Almancadır. Dersler Türkçe olarak verilmekte ve karma eğitim yapmaktadır.

4.2.2. Okulun Fiziki Durumu

Okul bünyesinde; Anaokulu, İlköğretim ve Lise barındırmaktadır. Ancak her biri ayrı bina ve semtlerde eğitim öğretime devam etmektedir. Okul 2000 m² kapalı alana sahiptir.

Ayrıca uygulama yaptığımız okulda bir adet spor salonu ile diğer sosyal ve kültürel faaliyetlerin yapıldığı sosyal tesisleri bulunmaktadır.

4.2.3. Okulda İnsan Kaynakları Portföyü

Uygulama konusu okulda 5 yönetici, 56 sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni ile 14 teknik ve yardımcı personel olmak üzere toplam 75 personel görev yapmaktadır.

4.2.4. Okuldaki Gelişmeler

Özel okul statüsünde ve sosyal ve ekonomik olarak yüksek düzeyde öğrencilerin bulunduğu dikkat çekmektedir. İngilizce ve Almanca yabancı dil dersleri verilmekte ve mezun olan öğrenci konuşma düzeyinde yabancı dil bilgisine sahip olduğu ifade edilmiştir. Okulun ulusal ve uluslar arası bir çok başarısı bulunmaktadır. Okulda kalite ve mükemmellik anlamında öğrenci eğitiminde gerekli olabilecek hiçbir eksikliği olmayıp, teknolojik anlamında her yenilik mevcuttur. Okulda TKY ötesinde mükemmellik aranmaktadır.

- **Yöneticilerden kalite ve mükemmellik anlamında amacın ne olduğu? öğrenilmek istenmiştir.**

Özetle; ilgili okulda, öğrencilerin eğitim öğretim anlamında hiçbir eksiklik olmadığı gibi, amacın uluslararası düzeyde öğrenci yetiştirmek olduğu belirtilmiştir.

- **Geçmiş yıllara göre değişim ve gelişim gözlenebiliyor mu? Bu gelişim nasıl takip ediliyor? sorusuna;**

Okulun kalite ve mükemmellik anlamında en son teknolojik gelişimlerle hareket edildiği ve okulumuzdaki görev dağılımında her personel kendi adına sorumlu olduğu iş ve işlemlerin yürütülmesinde aksama olmaz cevabı alınmıştır.

- **Eğitim programları konusunda bilgi istenmiş,**

Mevcut müfredata ek olarak okulumuzun kendi eğitim programlarını da uygulayarak öğrencilerin önce iyi bir insan, sonra da yeteneklerine uygun iyi bir meslek seçimi yönlendirilmesinde bulunmaktadır. Okulda ekip çalışmalarının titizlikle takip edildiği ifade edilmiştir.

- **TKY uygulamalarının mevcut kaynaklı engellerin olup olmadığı? sorusuna;**

Okulun özellikleri gereği bu ve benzeri sıkıntıların çok önceden aşıldığı ve kontrol altında bulunan ve belli prensipleri olan okulun artık mükemmeliyetçiliği hedef aldığı belirtilmiştir.

▪ **TKY uygulama çalışmalarına tüm çalışanların katılıp katılmadığı?**

TKY uygulama çalışmaları öncesinde alınacak her düzeyde personel önce İnsan Kaynakları Alan Liderliği tarafından özenle seçilip değerlendirildiği ve okulun çalışma disiplinine uyum sağladığı ifade edilmiştir.

▪ **Öğrencilerin TKY çalışmalarına katılıp katılmadığı? sorusuna;**

Okulumuzun yine özelliği gereği öğrencilerin okulun kendi geleneklerine uygun ve kalite anlamında yapılan tüm çalışmaların merkezinde bulunduğu belirtilmiştir.

Özetle; okulumuz artık TKY'nin ötesinde bir kalite arayışı içinde olup, okul öğrencilerinin mezuniyetlerinde istedikleri okula girebildikleri ve istedikleri mesleğe yöneldikleri açıklanmıştır.

4.3. (A) VE (B) OKULU, YÖNETİCİ, ÖĞRETMEN, MEMUR VE YARDIMCI PERSONELE YÖNELİK ANKET UYGULAMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRMESİ

Anket çalışmasına;

(A) Okulundan 32 (otuziki) (B) Okulundan 50 (elli) personel iştirak etmiştir.

Birinci önermede;

Yöneticiler; teknolojik değişim ve gelişime açık sosyal, aktif, yenilikçi ve ileri görüşlüdürler.

(A) OKULU			(B) OKULU		
Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)	Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	-	-	Tamamen Katılıyorum	10	20
Çoğunlukla Katılıyorum	26	81	Çoğunlukla Katılıyorum	36	72
Kısmen Katılıyorum	4	13	Kısmen Katılıyorum	2	4
Çok Az Katılıyorum	2	6	Çok Az Katılıyorum	2	4
Hiç Katılmıyorum	-	-	Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	32	100	Toplam	50	100

Birinci önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu %81 çoğunlukla katıldıkları, %19 Kısmen ve çok az katıldıkları, (B) Okulu %92 Tamamen ve çoğunlukla katıldıkları, %8 Kısmen ve çok az katıldıkları görülmektedir.

İkinci önerme; Yöneticiler,

Disiplin ve başarı sağlamada; birliktelik ve iş birliğine önem verirler.

(A) OKULU			(B) OKULU		
Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)	Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	2	6	Tamamen Katılıyorum	25	50
Çoğunlukla Katılıyorum	12	38	Çoğunlukla Katılıyorum	13	26
Kısmen Katılıyorum	14	45	Kısmen Katılıyorum	11	22
Çok Az Katılıyorum	3	9	Çok Az Katılıyorum	1	2
Hiç Katılmıyorum	1	3	Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	32	100	Toplam	50	100

İkinci önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu %44 Tamamen ve Çoğunlukla katıldıkları, %45 Kısmen, %12 Çok az ve hiç katılmadıkları, (B) Okulu; %76 Tamamen ve Çoğunlukla katıldıkları, %24 Kısmen ve çok az katıldıkları görülmektedir.

Üçüncü önerme; yöneticiler tarafından,

Sorunlar yerinde ve zamanında çözülür, sorunlar oluşmadan engellenir.

(A) OKULU			(B) OKULU		
Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)	Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	-	-	Tamamen Katılıyorum	11	22
Çoğunlukla Katılıyorum	8	25	Çoğunlukla Katılıyorum	30	60
Kısmen Katılıyorum	18	57	Kısmen Katılıyorum	5	10
Çok Az Katılıyorum	3	9	Çok Az Katılıyorum	4	8
Hiç Katılmıyorum	3	9	Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	32	100	Toplam	50	100

Üçüncü önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %25 Çoğunlukla, %57 Kısmen, %18 Çok az hiç katılmadıkları, (B) Okulu; %82 Tamamen ve Çoğunlukla, %18 Kısmen

ve Çok az katıldıkları görülmektedir.

Dördüncü önerme;

Okulda görevli tüm yönetici öğretmen ve personelin gelişiminde ödül ve teşvik sistemine önem verirler.

(A) OKULU			(B) OKULU		
Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)	Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	-	-	Tamamen Katılıyorum	8	16
Çoğunlukla Katılıyorum	2	6	Çoğunlukla Katılıyorum	15	30
Kısmen Katılıyorum	8	25	Kısmen Katılıyorum	15	30
Çok Az Katılıyorum	18	57	Çok Az Katılıyorum	10	20
Hiç Katılmıyorum	4	12	Hiç Katılmıyorum	2	4
Toplam	32	100	Toplam	50	100

Dördüncü önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %31 Çoğunlukla ve Kısmen, %69 Çok az ve hiç katıldıkları, (B) Okulu; %46 Tamamen ve Çoğunlukla, %30 Kısmen ve %24 Çok az ve Hiç katıldıkları görülmektedir.

Beşinci önerme; Yöneticiler tarafından,

Personel eğitim, öğrenci ve tüm resmi iş ve işlemler aksamadan yürütülmektedir.

(A) OKULU			(B) OKULU		
Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)	Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	3	10	Tamamen Katılıyorum	25	50
Çoğunlukla Katılıyorum	24	75	Çoğunlukla Katılıyorum	15	30
Kısmen Katılıyorum	4	12	Kısmen Katılıyorum	10	20
Çok Az Katılıyorum	1	3	Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	-	-	Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	32	100	Toplam	50	100

Beşinci önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %85 Tamamen ve Çoğunlukla, %15 Kısmen ve Çok az katıldıkları, (B) Okulu; %80 Tamamen ve Çoğunlukla, %20

Kısmen katıldıkları görülmektedir.

Altıncı önerme; Öğretmenler,

Öğretmenler; öğrenci ve çevreye örnek, sosyal güvenli, planlı, yenilikçi ve çalışkandır.

(A) OKULU			(B) OKULU		
Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)	Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	4	12	Tamamen Katılıyorum	32	65
Çoğunlukla Katılıyorum	18	57	Çoğunlukla Katılıyorum	18	35
Kısmen Katılıyorum	8	25	Kısmen Katılıyorum	-	-
Çok Az Katılıyorum	2	6	Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	-	-	Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	32	100	Toplam	50	100

Altıncı önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %69 Tamamen ve Çoğunlukla, %31 Kısmen ve Çok az katıldıkları, (B) Okulu; %100 Tamamen ve Çoğunlukla katıldıkları görülmektedir.

Yedinci önerme; Öğretmenler,

Eğitim sorunlarını bilirler, sorun oluşmadan çözüm ararlar.

(A) OKULU			(B) OKULU		
Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)	Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	6	19	Tamamen Katılıyorum	30	60
Çoğunlukla Katılıyorum	24	75	Çoğunlukla Katılıyorum	15	30
Kısmen Katılıyorum	1	3	Kısmen Katılıyorum	5	10
Çok Az Katılıyorum	1	3	Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	-	-	Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	32	100	Toplam	50	100

Yedinci önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %94 Tamamen ve Çoğunlukla, %6 Kısmen ve çoğunlukla katıldıkları, (B) Okulu; %90 Tamamen ve %10 Kısmen katıldıkları görülmektedir.

Sekizinci önerme; Öğretmenler,

Ölçme ve değerlendirme ile başarı hedeflenir, motivasyona önem verilip objektif davranırlar.

(A) OKULU			(B) OKULU		
Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)	Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	1	3	Tamamen Katılıyorum	30	60
Çoğunlukla Katılıyorum	18	56	Çoğunlukla Katılıyorum	10	20
Kısmen Katılıyorum	8	25	Kısmen Katılıyorum	7	14
Çok Az Katılıyorum	3	10	Çok Az Katılıyorum	2	4
Hiç Katılmıyorum	2	6	Hiç Katılmıyorum	1	2
Toplam	32	100	Toplam	50	100

Sekizinci önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %59 Tamamen ve Çoğunlukla, %25 Kısmen ve %16 Çok ve Hiç Katıldıkları, (B) Okulu; %80 Tamamen ve Çoğunlukla, %14 Kısmen ve %6 Çok az ve Hiç katıldıkları görülmektedir.

Dokuzuncu önerme; Öğretmenler,

Öğrenciler tarafından örnek alınırlar, sabırlıdırlar, sevgi, saygı hoşgörülü tarafsız ve düşünceye önem verirler.

(A) OKULU			(B) OKULU		
Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)	Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	3	10	Tamamen Katılıyorum	27	54
Çoğunlukla Katılıyorum	24	75	Çoğunlukla Katılıyorum	22	44
Kısmen Katılıyorum	5	15	Kısmen Katılıyorum	1	2
Çok Az Katılıyorum	-	-	Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	-	-	Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	32	100	Toplam	50	100

Dokuzuncu önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %85 Tamamen ve Çoğunlukla, %15 Kısmen katıldıkları, (B) Okulu; %98 Tamamen ve Çoğunlukla, %2 Kısmen katıldıkları görülmektedir.

Onuncu önerme; Öğretmenler,

Özel durum gerektiren (zeki, özürlü, sorunlu ... vb.) öğrencilerle özel ilgilenirler, tüm öğrencileri yetenek ve başarısına göre yönlendirirler.

(A) OKULU			(B) OKULU		
Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)	Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	5	16	Tamamen Katılıyorum	10	20
Çoğunlukla Katılıyorum	20	62	Çoğunlukla Katılıyorum	20	40
Kısmen Katılıyorum	5	16	Kısmen Katılıyorum	14	28
Çok Az Katılıyorum	2	6	Çok Az Katılıyorum	5	10
Hiç Katılmıyorum	-	-	Hiç Katılmıyorum	1	2
Toplam	32	100	Toplam	50	100

Onuncu önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %78 Tamamen ve Çoğunlukla, %22 Kısmen ve Çok az katıldıkları, (B) Okulu; %60 Tamamen ve Çoğunlukla, %28 Kısmen ve %12 Çok az ve Hiç katıldıkları görülmektedir.

Onbirinci önerme; Öğrenciler

Öğrenciler; kuralları bilir, uyar, disiplinin başarı için olduğunu kabul ederler, sorumluluk almaktan kaçınmazlar.

(A) OKULU			(B) OKULU		
Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)	Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	-	-	Tamamen Katılıyorum	5	10
Çoğunlukla Katılıyorum	4	13	Çoğunlukla Katılıyorum	40	80
Kısmen Katılıyorum	26	74	Kısmen Katılıyorum	3	6
Çok Az Katılıyorum	4	13	Çok Az Katılıyorum	2	4
Hiç Katılmıyorum	-	-	Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	32	100	Toplam	50	100

Onbirinci önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %13 Çoğunlukla, %87 Kısmen ve Çok az katıldıkları, (B) Okulu; %90 Tamamen ve Çoğunlukla, %10 Kısmen ve Çok az katıldıkları görülmektedir.

Onikinci önerme; Öğrenciler,

Öğrenci merkezli eğitim görmektedirler ve sürece etkin olarak katılmaktadırlar.

(A) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	1	3
Çoğunlukla Katılıyorum	2	6
Kısmen Katılıyorum	27	85
Çok Az Katılıyorum	2	6
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	32	100

(B) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	20	40
Çoğunlukla Katılıyorum	25	50
Kısmen Katılıyorum	5	10
Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	50	100

Onikinci önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %9 Tamamen ve Çoğunlukla, %91 Kısmen ve Çok az katıldıkları, (B) Okulu; % 90 Tamamen ve Çoğunlukla, %10 Kısmen katıldıkları görülmektedir.

Onüçüncü önerme;

Öğrenciler değerli olduklarının farkında ve temizlik, sağlık ve yaşayışlarına özen gösterirler.

(A) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	-	-
Çoğunlukla Katılıyorum	1	3
Kısmen Katılıyorum	19	62
Çok Az Katılıyorum	8	25
Hiç Katılmıyorum	3	10
Toplam	32	100

(B) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	15	30
Çoğunlukla Katılıyorum	25	50
Kısmen Katılıyorum	5	10
Çok Az Katılıyorum	5	10
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	50	100

Onüçüncü önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %3 Çoğunlukla, %62 Kısmen, %35 Çok az ve Hiç katıldıkları, (B) Okulu; %80 Tamamen ve Çoğunlukla, %20 Kısmen ve Çok az katıldıkları görülmektedir.

Ondördüncü önerme;

Öğrenciler; sorunlarının çözümünde yönetici ve öğretmenlerine yardımcı olmaktadır.

(A) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	1	3
Çoğunlukla Katılıyorum	2	6
Kısmen Katılıyorum	27	85
Çok Az Katılıyorum	2	6
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	32	100

(B) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	1	2
Çoğunlukla Katılıyorum	20	40
Kısmen Katılıyorum	27	54
Çok Az Katılıyorum	2	4
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	50	100

Ondördüncü önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %9 Tamamen ve Çoğunlukla, %91 Kısmen ve Çok az katıldıkları, (B) Okulu; %43 Tamamen ve Çoğunlukla, %58 Kısmen ve Çok az katıldıkları görülmektedir.

Onbeşinci önerme; Öğrenciler

Yetenek ve mesleki gelecekleri ile ilgili öğretmenlerinden gerekli yardımı almaktadırlar.

(A) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	3	10
Çoğunlukla Katılıyorum	26	80
Kısmen Katılıyorum	3	10
Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	32	100

(B) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	12	14
Çoğunlukla Katılıyorum	28	56
Kısmen Katılıyorum	8	16
Çok Az Katılıyorum	2	4
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	50	100

Onbeşinci önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; 90 Tamamen ve Çoğunlukla, %10 Kısmen katıldıkları, (B) Okulu; %70 Tamamen ve Çoğunlukla, %20 Kısmen ve Çok az katıldıkları görülmektedir.

Onaltıncı önerme; Genel Yönetim,

Okulda tüm resmi iş ve personel atama işleri ile özlük yazışmaları zamanında yapılır.

(A) OKULU			(B) OKULU		
Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)	Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	8	25	Tamamen Katılıyorum	30	60
Çoğunlukla Katılıyorum	16	50	Çoğunlukla Katılıyorum	19	38
Kısmen Katılıyorum	8	25	Kısmen Katılıyorum	1	2
Çok Az Katılıyorum	-	-	Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	-	-	Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	32	100	Toplam	50	100

Onaltıncı önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %75 Tamamen ve Çoğunlukla, %25 Kısmen katıldıkları, (B) Okulu; %98 Tamamen ve çoğunlukla, %2 Kısmen katıldıkları görülmektedir.

Onyedinci önerme;

Okulda, nöbet güvenlik ve sağlık işlemleri düzenlidir.

(A) OKULU			(B) OKULU		
Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)	Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	3	10	Tamamen Katılıyorum	30	60
Çoğunlukla Katılıyorum	27	84	Çoğunlukla Katılıyorum	20	40
Kısmen Katılıyorum	2	6	Kısmen Katılıyorum	-	-
Çok Az Katılıyorum	-	-	Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	-	-	Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	32	100	Toplam	50	100

Onyedinci önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %94 Tamamen ve Çoğunlukla, %6 Kısmen katıldıkları, (B) Okulu; %100 Tamamen ve Çoğunlukla katıldıkları görülmektedir.

Onsekizinci önerme;

Öğrenciler ile ilgili tüm resmi iş ve yazışmalar

(A) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	-	-
Çoğunlukla Katılıyorum	16	50
Kısmen Katılıyorum	10	32
Çok Az Katılıyorum	5	15
Hiç Katılmıyorum	1	3
Toplam	32	100

(B) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	25	50
Çoğunlukla Katılıyorum	20	40
Kısmen Katılıyorum	5	10
Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	50	100

Onsekizinci önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %50 Çoğunlukla, %32 Kısmen, %18 Çok az ve Hiç katıldıkları, (B) Okulu; %90 Tamamen ve Çoğunlukla, %10 Kısmen katıldıkları görülmektedir.

Ondokuzuncu önerme;

Seçmeli dersler ve sosyal faaliyet çalışmaları öğrenci isteği dikkate alınarak yapılır.

(A) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	-	-
Çoğunlukla Katılıyorum	7	23
Kısmen Katılıyorum	12	37
Çok Az Katılıyorum	12	37
Hiç Katılmıyorum	1	3
Toplam	32	100

(B) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	30	60
Çoğunlukla Katılıyorum	12	24
Kısmen Katılıyorum	8	16
Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	50	100

Ondokuzuncu önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %23 Çoğunlukla, %37 Kısmen, %40 Çok az ve Hiç katıldıkları, (B) Okulu; %84 Tamamen ve Çoğunlukla, %16 Kısmen katıldıkları görülmektedir.

Yirminci önerme;

Görevli yönetici; öğretmen ve tüm personel birlik ve beraberlik ile dayanışma ruhu içindedirler.

(A) OKULU			(B) OKULU		
Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)	Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	2	6	Tamamen Katılıyorum	20	40
Çoğunlukla Katılıyorum	12	37	Çoğunlukla Katılıyorum	20	40
Kısmen Katılıyorum	7	23	Kısmen Katılıyorum	10	20
Çok Az Katılıyorum	9	28	Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	2	6	Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	32	100	Toplam	50	100

Yirminci önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %43 Tamamen ve Çoğunlukla, %23 Kısmen, %34 Çok az ve Hiç katıldıkları, (B) Okulu; %80 Tamamen ve Çoğunlukla, %20 Kısmen katıldıkları görülmektedir.

Yirmibirinci önerme;

Eğitim ve öğretimde çoklu zekaya dayalı, öğrenci merkezli model uygulanmaktadır.

(A) OKULU			(B) OKULU		
Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)	Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	-	-	Tamamen Katılıyorum	25	50
Çoğunlukla Katılıyorum	15	46	Çoğunlukla Katılıyorum	19	38
Kısmen Katılıyorum	9	28	Kısmen Katılıyorum	5	10
Çok Az Katılıyorum	7	23	Çok Az Katılıyorum	1	2
Hiç Katılmıyorum	1	3	Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	32	100	Toplam	50	100

Yirmibirinci önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %46 Çoğunlukla, %28 Kısmen, %26 Çok az ve Hiç katıldıkları, (B) Okulu; %88 Tamamen ve Çoğunlukla, %12 Kısmen ve Çok az katıldıkları görülmektedir.

Yirmikinci önerme;

Öğrenci ilgisini çekecek ve yetenekleri doğrultusunda, buluş ve araştırmalara önem verilmektedir.

(A) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	2	6
Çoğunlukla Katılıyorum	10	32
Kısmen Katılıyorum	12	38
Çok Az Katılıyorum	6	18
Hiç Katılmıyorum	2	6
Toplam	32	100

(B) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	20	40
Çoğunlukla Katılıyorum	20	40
Kısmen Katılıyorum	10	20
Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	50	100

Yirmiikinci önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %38 Tamamen ve Çoğunlukla, %38 Kısmen, %24 Çok az ve Hiç katıldıkları, (B) Okulu; %80 Tamamen ve Çoğunlukla, %20 Kısmen katıldıkları görülmektedir.

Yirmiüçüncü önerme;

Rehberlik servisi etkin olup öğrencilerin fiziksel ve ruhsal sorunları takip edilmektedir.

(A) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	-	-
Çoğunlukla Katılıyorum	8	25
Kısmen Katılıyorum	16	50
Çok Az Katılıyorum	6	18
Hiç Katılmıyorum	2	6
Toplam	32	100

(B) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	10	20
Çoğunlukla Katılıyorum	30	60
Kısmen Katılıyorum	10	20
Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	50	100

Yirmiüçüncü önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %25 Çoğunlukla, %50 Kısmen, %24 Çok az ve Hiç katıldıkları, (B) Okulu; %80 Tamamen ve Çoğunlukla, %20 Kısmen katıldıkları görülmektedir.

Yirmidördüncü önerme;

Öğrencilerin eleştirileri dikkate alınır, onların duygu ve düşünceleri önemsenir.

(A) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	2	6
Çoğunlukla Katılıyorum	10	31
Kısmen Katılıyorum	12	38
Çok Az Katılıyorum	8	25
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	32	100

(B) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	20	40
Çoğunlukla Katılıyorum	20	40
Kısmen Katılıyorum	10	20
Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	50	100

Yirmidördüncü önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %37 Tamamen ve Çoğunlukla, %38 Kısmen, %25 Çok az katıldıkları, (B) Okulu; %80 Tamamen ve Çoğunlukla, %20 Kısmen katıldıkları görülmektedir.

Yirmibeşinci önerme;

Gerektiğinde öğrenci velileri ile görüşülerek ortak düşünceler oluşturulmaktadır.

(A) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	16	50
Çoğunlukla Katılıyorum	14	44
Kısmen Katılıyorum	2	6
Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	32	100

(B) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	25	50
Çoğunlukla Katılıyorum	20	40
Kısmen Katılıyorum	5	10
Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	50	100

Yirmibeşinci önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %94 Tamamen ve Çoğunlukla, %6 Kısmen katıldıkları, (B) Okulu; %90 Tamamen ve Çoğunlukla, %10 Kısmen katıldıkları görülmektedir.

Yirmialtıncı önerme;

Öğrenci ailelerinin de katıldığı, açılış, kapanış, diploma töreni ile çeşitli sosyal kültürel ve spor etkinlikleri düzenlenmektedir.

(A) OKULU			(B) OKULU		
Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)	Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	22	69	Tamamen Katılıyorum	40	80
Çoğunlukla Katılıyorum	10	31	Çoğunlukla Katılıyorum	10	20
Kısmen Katılıyorum	-	-	Kısmen Katılıyorum	-	-
Çok Az Katılıyorum	-	-	Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	-	-	Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	32	100	Toplam	50	100

Yirmialtıncı önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %100 Tamamen ve Çoğunlukla katıldıkları, (B) Okulu; %100 Tamamen ve çoğunlukla katıldıkları görülmektedir.

Yirmiyedinci önerme;

Okulda eğitim öğretim ile diğer programlar teknolojik gelişmelere göre yenilenmektedir.

(A) OKULU			(B) OKULU		
Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)	Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	11	37	Tamamen Katılıyorum	25	50
Çoğunlukla Katılıyorum	13	38	Çoğunlukla Katılıyorum	25	50
Kısmen Katılıyorum	8	25	Kısmen Katılıyorum	-	-
Çok Az Katılıyorum	-	-	Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	-	-	Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	32	100	Toplam	50	100

Yirmiyedinci önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %75 Tamamen ve Çoğunlukla, %25 Kısmen katıldıkları, (B) Okulu; %100 Tamamen ve Çoğunlukla katıldıkları görülmektedir.

Yirmisekizinci önerme;

Okul; diğer kurum ve kuruluşların değişik eğitim çalışmalarından yararlanmaktadır.

(A) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	6	19
Çoğunlukla Katılıyorum	11	37
Kısmen Katılıyorum	13	38
Çok Az Katılıyorum	2	6
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	32	100

(B) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	12	24
Çoğunlukla Katılıyorum	30	60
Kısmen Katılıyorum	8	16
Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	50	100

Yirmisekizinci önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %56 Tamamen ve Çoğunlukla, %38 Kısmen, %6 Çok az katıldıkları, (B) Okulu; %84 Tamamen ve Çoğunlukla, %16 Kısmen katıldıkları görülmektedir.

Yirmidokuzuncu önerme; Fiziki Durum

Okul binası fiziki olarak uygun, yangın ve hırsızlığa karşı korumalı, sığınaklı ve depreme dayanıklıdır.

(A) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	11	37
Çoğunlukla Katılıyorum	13	38
Kısmen Katılıyorum	8	25
Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	32	100

(B) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	30	60
Çoğunlukla Katılıyorum	20	40
Kısmen Katılıyorum	-	-
Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	50	100

Yirmidokuzuncu önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %75 Tamamen ve Çoğunlukla, %25 Kısmen katıldıkları, (B) Okulu; %100 Tamamen ve Çoğunlukla katıldıkları görülmektedir.

Otuzuncu önerme;

Sınıf ve laboratuvarlar kalabalık değil, düzenli ve yeterli araç, gereç ile donanımlıdır.

(A) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	11	37
Çoğunlukla Katılıyorum	13	38
Kısmen Katılıyorum	6	19
Çok Az Katılıyorum	2	6
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	32	100

(B) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	30	60
Çoğunlukla Katılıyorum	20	40
Kısmen Katılıyorum	-	-
Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	50	100

Otuzuncu önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %75 Tamamen ve Çoğunlukla, %25 Kısmen ve Çok az katıldıkları, (B) Okulu; %100 Tamamen ve Çoğunlukla katıldıkları görülmektedir.

Otuzbirinci önerme;

Acil müdahaleler için sağlık odası ve personeli bulunmaktadır.

(A) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	-	-
Çoğunlukla Katılıyorum	16	50
Kısmen Katılıyorum	8	25
Çok Az Katılıyorum	2	25
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	32	100

(B) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	30	60
Çoğunlukla Katılıyorum	20	40
Kısmen Katılıyorum	-	-
Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	50	100

Otuzbirinci önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %50 Çoğunlukla, %50 Kısmen ve Çok az katıldıkları, (B) Okulu; %100 Tamamen ve Çoğunlukla katıldıkları görülmektedir.

Otuzikinci önerme;

Okulda yeterli sosyal kültürel ve spor tesisleri bulunmaktadır.

(A) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	8	25
Çoğunlukla Katılıyorum	16	50
Kısmen Katılıyorum	8	25
Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	32	100

(B) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	20	40
Çoğunlukla Katılıyorum	30	60
Kısmen Katılıyorum	-	-
Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	50	100

Otuzikinci önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %75 Tamamen ve Çoğunlukla, %25 Kısmen katıldıkları, (B) Okulu; %100 Tamamen ve Çoğunlukla katıldıkları görülmektedir.

Otuzüçüncü önerme;

Okulun kütüphanesi, kooperatifi ve kantini ihtiyacı karşılayacak düzeyde ve düzenlidir.

(A) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	8	25
Çoğunlukla Katılıyorum	16	50
Kısmen Katılıyorum	8	25
Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	32	100

(B) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	20	40
Çoğunlukla Katılıyorum	20	40
Kısmen Katılıyorum	10	20
Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	50	100

Otuzüçüncü önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %75 Tamamen ve Çoğunlukla, %25 Kısmen katıldıkları, (B) Okulu; %80 Tamamen ve Çoğunlukla, %20 Kısmen katıldıkları görülmektedir.

Otuzdördüncü önerme; Genel Durum

Öğrenci devamsızlık ile başarısızlık yüzdeki düşüktür.

(A) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	16	50
Çoğunlukla Katılıyorum	16	50
Kısmen Katılıyorum	-	-
Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	32	100

(B) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	28	66
Çoğunlukla Katılıyorum	22	44
Kısmen Katılıyorum	-	-
Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	50	100

Otuzdördüncü önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %100 Tamamen ve Çoğunlukla katıldıkları, (B) Okulu; %100 Tamamen ve Çoğunlukla katıldıkları görülmektedir.

Otuzbeşinci önerme;

Sınıfların genel başarı oranları birbirine yakındır.

(A) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	8	25
Çoğunlukla Katılıyorum	8	25
Kısmen Katılıyorum	8	25
Çok Az Katılıyorum	8	25
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	32	100

(B) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	20	40
Çoğunlukla Katılıyorum	30	60
Kısmen Katılıyorum	-	-
Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	50	100

Otuzbeşinci önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %50 Tamamen ve Çoğunlukla, %50 Kısmen ve Çok az katıldıkları, (B) Okulu; %100 Tamamen ve Çoğunlukla katıldıkları görülmektedir.

Otuzaltıncı önerme;

Okulun çevre itibarı yüksek ve öğrenci velilerinin düşünceleri olumludur.

(A) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	8	25
Çoğunlukla Katılıyorum	16	50
Kısmen Katılıyorum	8	25
Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	32	100

(B) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	10	20
Çoğunlukla Katılıyorum	30	60
Kısmen Katılıyorum	10	20
Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	50	100

Otuzaltıncı önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %75 Tamamen ve Çoğunlukla, %25 Kısmen katıldıkları, (B) Okulu; %80 Tamamen ve Çoğunlukla, %20 Kısmen katıldıkları görülmektedir.

Otuzyedinci önerme;

Mezun olan öğrenci donanımlı ve memnun ayrılmaktadır.

(A) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	8	25
Çoğunlukla Katılıyorum	16	50
Kısmen Katılıyorum	8	25
Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	32	100

(B) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	10	20
Çoğunlukla Katılıyorum	35	70
Kısmen Katılıyorum	5	10
Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	50	100

Otuzyedinci önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %75 Tamamen ve Çoğunlukla, %25 Kısmen katıldıkları, (B) Okulu; %90 Tamamen ve Çoğunlukla, %10 Kısmen katıldıkları görülmektedir.

Otuzsekizinci önerme;

Okul ile ilgili tüm işlemlerde istatistiki yöntemler kullanılmaktadır.

(A) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	-	-
Çoğunlukla Katılıyorum	20	67
Kısmen Katılıyorum	8	25
Çok Az Katılıyorum	4	12
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	32	100

(B) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	10	20
Çoğunlukla Katılıyorum	40	80
Kısmen Katılıyorum	-	-
Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	50	100

Otuzsekizinci önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %67 Çoğunlukla, %37 Kısmen ve Çok az katıldıkları, (B) Okulu; %100 Tamamen ve Çoğunlukla katıldıkları görülmektedir.

Otuzdokuzuncu önerme;

Okulun ulaşım sorunu yoktur.

(A) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	12	38
Çoğunlukla Katılıyorum	20	62
Kısmen Katılıyorum	-	-
Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	32	100

(B) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	47	94
Çoğunlukla Katılıyorum	3	6
Kısmen Katılıyorum	-	-
Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	50	100

Otuzdokuzuncu önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %100 Tamamen ve Çoğunlukla katıldıkları, (B) Okulu; %100 Tamamen ve Çoğunlukla katıldıkları görülmektedir.

Kırkinci önerme;

Okulun genel başarı ortalaması yeterlidir.

(A) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	8	25
Çoğunlukla Katılıyorum	16	50
Kısmen Katılıyorum	8	25
Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	32	100

(B) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	30	60
Çoğunlukla Katılıyorum	20	40
Kısmen Katılıyorum	-	-
Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	50	100

Kırkinci önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %75 Tamamen ve Çoğunlukla, %25 Kısmen katıldıkları, (B) Okulu; %100 Tamamen ve Çoğunlukla katıldıkları görülmektedir.

4.4 (A) ve (B) OKULU ÖĞRENCİLERİNE YÖNELİK ANKET UYGULAMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRMESİ

Anket çalışmasına; (A) Okulundan 360 (üçyüz altmış), (B) Okulundan 200 (ikiyüz) öğrenci katılmıştır. Anket önermelerinin dökümü (A) ve (B) olmak üzere ayrı ayrı aşağıda sunulmuştur.

Birinci önerme;

Yöneticiler; teknolojik değişim ve gelişime açık sosyal, aktif, yenilikçi ve ileri görüşlülerdir.

(A) OKULU			(B) OKULU		
Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)	Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	20	6	Tamamen Katılıyorum	120	60
Çoğunlukla Katılıyorum	210	58	Çoğunlukla Katılıyorum	60	30
Kısmen Katılıyorum	100	28	Kısmen Katılıyorum	8	4
Çok Az Katılıyorum	30	8	Çok Az Katılıyorum	12	6
Hiç Katılmıyorum	-	-	Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	360	100	Toplam	200	100

Birinci önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %64 Tamamen ve Çoğunlukla, %34 Kısmen ve Çok az katıldıkları, (B) Okulu; %90 Tamamen ve Çoğunlukla, %10 Kısmen ve Çok az katıldıkları görülmektedir.

İkinci önerme; Yöneticiler,

Disiplin ve başarı sağlamada; birliktelik ve iş birliğine önem verirler.

(A) OKULU			(B) OKULU		
Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)	Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	30	8	Tamamen Katılıyorum	60	30
Çoğunlukla Katılıyorum	160	45	Çoğunlukla Katılıyorum	118	59
Kısmen Katılıyorum	120	33	Kısmen Katılıyorum	10	5
Çok Az Katılıyorum	50	14	Çok Az Katılıyorum	12	6
Hiç Katılmıyorum	-	-	Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	360	100	Toplam	200	100

İkinci önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %53 Tamamen ve Çoğunlukla, %47 Kısmen ve Çok az katıldıkları, (B) Okulu; %89 Tamamen ve Çoğunlukla, %11 Kısmen ve Çok az katıldıkları görülmektedir.

Üçüncü önerme; Yöneticiler tarafından,

Sorunlar yerinde ve zamanında çözümlenir, sorunlar oluşmadan engellenir.

(A) OKULU			(B) OKULU		
Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)	Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	48	13	Tamamen Katılıyorum	72	36
Çoğunlukla Katılıyorum	150	42	Çoğunlukla Katılıyorum	108	54
Kısmen Katılıyorum	120	33	Kısmen Katılıyorum	10	5
Çok Az Katılıyorum	30	8	Çok Az Katılıyorum	10	5
Hiç Katılmıyorum	12	4	Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	360	100	Toplam	200	100

Üçüncü önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %55 Tamamen ve Çoğunlukla, %33 Kısmen, %12 Çok az ve Hiç katıldıkları, (B) Okulu; %90 Tamamen ve Çoğunlukla, %10 Kısmen ve Çok az katıldıkları görülmektedir.

Dördüncü önerme; Yöneticiler

Okulda görevli tüm yönetici öğretmen ve personelin gelişiminde ödül ve teşvik sistemine önem verirler.

(A) OKULU			(B) OKULU		
Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)	Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	-	-	Tamamen Katılıyorum	22	11
Çoğunlukla Katılıyorum	80	22	Çoğunlukla Katılıyorum	120	60
Kısmen Katılıyorum	220	61	Kısmen Katılıyorum	18	9
Çok Az Katılıyorum	40	11	Çok Az Katılıyorum	40	20
Hiç Katılmıyorum	20	6	Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	360	100	Toplam	200	100

Dördüncü önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %22 Çoğunlukla, %61 Kısmen, %17 Çok az Hiç katıldıkları, (B) Okulu; %71 Tamamen ve Çoğunlukla, %29 Kısmen katıldıkları görülmektedir.

Beşinci önerme; Yöneticiler tarafından,

Personel eğitim, öğrenci ve tüm resmi iş ve işlemler aksamadan yürütülmektedir.

(A) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	80	22
Çoğunlukla Katılıyorum	120	33
Kısmen Katılıyorum	100	28
Çok Az Katılıyorum	60	17
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	360	100

(B) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	64	32
Çoğunlukla Katılıyorum	110	55
Kısmen Katılıyorum	18	9
Çok Az Katılıyorum	8	4
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	200	100

Beşinci önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %55 Tamamen ve Çoğunlukla, %45 Kısmen ve Çok az katıldıkları, (B) Okulu; %87 Tamamen ve Çoğunlukla, %13 Kısmen ve Çok az katıldıkları görülmektedir.

Altıncı önerme; Öğretmenler,

Öğretmenler; öğrenci ve çevreye örnek, sosyal güvenli, planlı, yenilikçi ve çalışkandırılar.

(A) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	118	33
Çoğunlukla Katılıyorum	230	64
Kısmen Katılıyorum	8	2
Çok Az Katılıyorum	4	1
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	360	100

(B) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	123	62
Çoğunlukla Katılıyorum	60	30
Kısmen Katılıyorum	10	5
Çok Az Katılıyorum	7	3
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	200	100

Altıncı önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %97 Tamamen ve Çoğunlukla, %3 Kısmen ve Çok az katıldıkları, (B) Okulu; %92 Tamamen ve Çoğunlukla, %8 Kısmen ve Çok az katıldıkları görülmektedir.

Yedinci önerme; Öğretmenler,

Eğitim sorunlarını bilirler, sorun oluşmadan çözüm ararlar.

(A) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	8	2
Çoğunlukla Katılıyorum	204	57
Kısmen Katılıyorum	108	30
Çok Az Katılıyorum	36	10
Hiç Katılmıyorum	2	1
Toplam	360	100

(B) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	34	17
Çoğunlukla Katılıyorum	110	55
Kısmen Katılıyorum	38	19
Çok Az Katılıyorum	18	9
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	200	100

Yedinci önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %59 Tamamen ve Çoğunlukla, %30 Kısmen, %11 Çok az ve Hiç katıldıkları, (B) Okulu; %72 Tamamen ve Çoğunlukla, %28 Kısmen ve Çok az katıldıkları görülmektedir.

Sekizinci önerme; Öğretmenler tarafından,

Ölçme ve değerlendirme ile başarı hedeflenir, motivasyona önem verilip objektif davranırlar.

(A) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	4	1
Çoğunlukla Katılıyorum	282	78
Kısmen Katılıyorum	28	8
Çok Az Katılıyorum	40	11
Hiç Katılmıyorum	6	2
Toplam	360	100

(B) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	28	14
Çoğunlukla Katılıyorum	122	61
Kısmen Katılıyorum	24	12
Çok Az Katılıyorum	20	10
Hiç Katılmıyorum	6	3
Toplam	200	100

Sekizinci önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %79 Tamamen ve Çoğunlukla, %8 Kısmen, %13 Çok az ve Hiç katıldıkları, (B) Okulu; %75 Tamamen ve Çoğunlukla, %12 Kısmen, %13 Çok az ve Hiç katıldıkları görülmektedir.

Dokuzuncu önerme; Öğretmenler,

Öğrenciler tarafından örnek alınır, sabırlıdır, sevgi, saygı hoşgörülü tarafsız ve düşünceye önem verirler.

(A) OKULU			(B) OKULU		
Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)	Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	22	6	Tamamen Katılıyorum	38	19
Çoğunlukla Katılıyorum	204	57	Çoğunlukla Katılıyorum	140	70
Kısmen Katılıyorum	128	35	Kısmen Katılıyorum	12	6
Çok Az Katılıyorum	6	2	Çok Az Katılıyorum	10	5
Hiç Katılmıyorum	-	-	Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	360	100	Toplam	200	100

Dokuzuncu önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %63 Tamamen ve Çoğunlukla, %37 Kısmen ve Çok az katıldıkları, (B) Okulu; %89 Tamamen ve Çoğunlukla, %11 Kısmen ve Çok az katıldıkları görülmektedir.

Onuncu önerme; Öğretmenler,

Özel durum gerektiren (zeki, özürlü, sorunlu ... vb) öğrencilerle özel ilgilenirler, tüm öğrencileri yetenek ve başarısına göre yönlendirirler.

(A) OKULU			(B) OKULU		
Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)	Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	8	2	Tamamen Katılıyorum	26	13
Çoğunlukla Katılıyorum	216	60	Çoğunlukla Katılıyorum	108	54
Kısmen Katılıyorum	104	29	Kısmen Katılıyorum	62	31
Çok Az Katılıyorum	28	8	Çok Az Katılıyorum	6	3
Hiç Katılmıyorum	4	1	Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	360	100	Toplam	200	100

Onuncu önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %62 Tamamen ve Çoğunlukla, %29 Kısmen, %9 Çok az ve Hiç katıldıkları, (B) Okulu; %67 Tamamen ve Çoğunlukla, %34 Kısmen ve Çok az katıldıkları görülmektedir.

Onbirinci önerme; Öğrenciler

Öğrenciler; kuralları bilir, uyar, disiplinin başarı için olduğunu kabul ederler, sorumluluk almaktan kaçınmazlar.

(A) OKULU			(B) OKULU		
Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)	Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	-	-	Tamamen Katılıyorum	-	-
Çoğunlukla Katılıyorum	218	60	Çoğunlukla Katılıyorum	146	73
Kısmen Katılıyorum	40	11	Kısmen Katılıyorum	34	17
Çok Az Katılıyorum	60	17	Çok Az Katılıyorum	12	6
Hiç Katılmıyorum	42	12	Hiç Katılmıyorum	8	4
Toplam	360	100	Toplam	200	100

Onbirinci önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %60 Çoğunlukla, %11 Kısmen, %29 Çok az ve Hiç katıldıkları, (B) Okulu; %73 Çoğunlukla, %17 Kısmen, %10 Çok az ve Hiç katıldıkları görülmektedir.

Onikinci önerme; Öğrenciler,

Öğrenci merkezli eğitim görmektedirler ve sürece etkin olarak katılmaktadırlar.

(A) OKULU			(B) OKULU		
Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)	Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	54	15	Tamamen Katılıyorum	68	34
Çoğunlukla Katılıyorum	202	56	Çoğunlukla Katılıyorum	108	54
Kısmen Katılıyorum	92	26	Kısmen Katılıyorum	18	9
Çok Az Katılıyorum	10	2	Çok Az Katılıyorum	6	3
Hiç Katılmıyorum	2	1	Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	360	100	Toplam	200	100

Onikinci önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %71 Tamamen ve Çoğunlukla, %26 Kısmen, %3 Çok az ve Hiç katıldıkları, (B) Okulu; %88 Tamamen ve Çoğunlukla, %12 Kısmen ve Çok az katıldıkları görülmektedir.

Onüçüncü önerme;

Öğrenciler değerli olduklarının farkında ve temizlik, sağlık ve yaşayışlarına özen gösterirler.

(A) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	8	2
Çoğunlukla Katılıyorum	147	41
Kısmen Katılıyorum	107	30
Çok Az Katılıyorum	44	12
Hiç Katılmıyorum	54	15
Toplam	360	100

(B) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	12	6
Çoğunlukla Katılıyorum	122	61
Kısmen Katılıyorum	42	21
Çok Az Katılıyorum	16	8
Hiç Katılmıyorum	6	3
Toplam	200	100

Onüçüncü önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %43 Tamamen ve Çoğunlukla, %30 Kısmen, %27 Çok az ve Hiç katıldıkları, (B) Okulu; %67 Tamamen ve Çoğunlukla, %21 Kısmen, %11 Çok az ve Hiç katıldıkları görülmektedir.

Ondördüncü önerme;

Öğrenciler; sorunlarının çözümünde yönetici ve öğretmenlerine yardımcı olmaktadır.

(A) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	18	5
Çoğunlukla Katılıyorum	136	38
Kısmen Katılıyorum	162	45
Çok Az Katılıyorum	44	12
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	360	100

(B) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	26	13
Çoğunlukla Katılıyorum	118	59
Kısmen Katılıyorum	40	20
Çok Az Katılıyorum	16	8
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	200	100

Ondördüncü önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %43 Tamamen ve Çoğunlukla, %45 Kısmen, %12 Çok az katıldıkları, (B) Okulu; %72 Tamamen ve Çoğunlukla, %28 Kısmen ve Çok az katıldıkları görülmektedir.

Onbeşinci önerme; Öğrenciler

Yetenek ve mesleki gelecekleri ile ilgili öğretmenlerinden gerekli yardımı almaktadırlar.

(A) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	6	2
Çoğunlukla Katılıyorum	100	28
Kısmen Katılıyorum	84	23
Çok Az Katılıyorum	142	39
Hiç Katılmıyorum	68	8
Toplam	360	100

(B) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	29	15
Çoğunlukla Katılıyorum	122	61
Kısmen Katılıyorum	42	21
Çok Az Katılıyorum	5	2
Hiç Katılmıyorum	2	1
Toplam	200	100

Onbeşinci önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %30 Tamamen ve Çoğunlukla, %23 Kısmen, %47 Çok az veya Hiç katıldıkları, (B) Okulu; %76 Tamamen ve Çoğunlukla, %21 Kısmen, %3 Çok az ve Hiç katıldıkları görülmektedir.

Onaltıncı önerme; Genel Yönetim,

Okulda tüm resmi iş ve personel atama işleri ile özlük yazışmaları zamanında yapılır.

(A) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	12	3
Çoğunlukla Katılıyorum	184	51
Kısmen Katılıyorum	126	35
Çok Az Katılıyorum	28	8
Hiç Katılmıyorum	12	3
Toplam	360	100

(B) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	16	8
Çoğunlukla Katılıyorum	90	45
Kısmen Katılıyorum	86	43
Çok Az Katılıyorum	8	4
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	200	100

Onaltıncı önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %54 Tamamen ve Çoğunlukla, %35 Kısmen, %11 Çok az ve Hiç katıldıkları, (B) Okulu; %53 Tamamen ve Çoğunlukla, %47 Kısmen ve Çok az katıldıkları görülmektedir.

Onyedinci önerme;

Okulda, nöbet güvenlik ve sağlık işlemleri düzenlidir.

(A) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	58	16
Çoğunlukla Katılıyorum	206	57
Kısmen Katılıyorum	64	18
Çok Az Katılıyorum	28	8
Hiç Katılmıyorum	4	1
Toplam	360	100

(B) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	46	23
Çoğunlukla Katılıyorum	128	64
Kısmen Katılıyorum	20	10
Çok Az Katılıyorum	4	2
Hiç Katılmıyorum	2	1
Toplam	200	100

Onyedinci önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %73 Tamamen ve Çoğunlukla, %18 Kısmen, %9 Çok az ve Hiç katıldıkları, (B) Okulu; %87 Tamamen ve Çoğunlukla, %10 Kısmen, %3 Çok az ve Hiç katıldıkları görülmektedir.

Onsekizinci önerme;

Öğrenciler ile ilgili tüm resmi iş ve yazışmalar zamanında yapılır.

(A) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	38	11
Çoğunlukla Katılıyorum	176	49
Kısmen Katılıyorum	94	26
Çok Az Katılıyorum	40	10
Hiç Katılmıyorum	12	4
Toplam	360	100

(B) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	46	23
Çoğunlukla Katılıyorum	107	54
Kısmen Katılıyorum	28	14
Çok Az Katılıyorum	17	8
Hiç Katılmıyorum	2	1
Toplam	200	100

Onsekizinci önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %60 Tamamen ve Çoğunlukla, %26 Kısmen, %14 Çok az ve Hiç katıldıkları, (B) Okulu; %77 Tamamen ve Çoğunlukla, %14 Kısmen, %9 Çok az ve Hiç katıldıkları görülmektedir.

Ondokuzuncu önerme;

Seçmeli dersler ve sosyal faaliyet çalışmaları öğrenci isteği dikkate alınarak yapılır.

(A) OKULU			(B) OKULU		
Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)	Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	19	5	Tamamen Katılıyorum	28	14
Çoğunlukla Katılıyorum	106	29	Çoğunlukla Katılıyorum	102	51
Kısmen Katılıyorum	144	40	Kısmen Katılıyorum	60	30
Çok Az Katılıyorum	62	17	Çok Az Katılıyorum	6	3
Hiç Katılmıyorum	29	9	Hiç Katılmıyorum	4	2
Toplam	360	100	Toplam	200	100

Ondokuzuncu önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %34 Tamamen ve Çoğunlukla, %40 Kısmen, %26 Çok az ve Hiç katıldıkları, (B) Okulu; %65 Tamamen ve Çoğunlukla, %30 Kısmen, %5 Çok az ve Hiç katıldıkları görülmektedir.

Yirminci önerme;

Görevli yönetici; öğretmen ve tüm personel birlik ve beraberlik ile dayanışma ruhu içindedirler.

(A) OKULU			(B) OKULU		
Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)	Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	34	10	Tamamen Katılıyorum	26	13
Çoğunlukla Katılıyorum	140	39	Çoğunlukla Katılıyorum	128	64
Kısmen Katılıyorum	92	25	Kısmen Katılıyorum	38	19
Çok Az Katılıyorum	66	19	Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	28	7	Hiç Katılmıyorum	8	4
Toplam	360	100	Toplam	200	100

Yirminci önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %49 Tamamen ve Çoğunlukla, %25 Kısmen, %26 Çok az ve Hiç katıldıkları, (B) Okulu; %77 Tamamen ve Çoğunlukla, %19 Kısmen, %4 Hiç katıldıkları görülmektedir.

Yirmibirinci önerme;

Eğitim ve öğretimde çoklu zekaya dayalı, öğrenci merkezli model uygulanmaktadır.

(A) OKULU			(B) OKULU		
Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)	Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	12	3	Tamamen Katılıyorum	28	14
Çoğunlukla Katılıyorum	144	40	Çoğunlukla Katılıyorum	116	58
Kısmen Katılıyorum	138	39	Kısmen Katılıyorum	38	19
Çok Az Katılıyorum	44	12	Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	22	6	Hiç Katılmıyorum	18	9
Toplam	360	100	Toplam	200	100

Yirmibirinci önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %43 Tamamen ve Çoğunlukla, %39 Kısmen, %18 Çok az ve Hiç katıldıkları, (B) Okulu; %72 Tamamen ve Çoğunlukla, %19 Kısmen, %9 Hiç katıldıkları görülmektedir.

Yirmikinci önerme;

Öğrenci ilgisini çekecek ve yetenekleri doğrultusunda, buluş ve araştırmalara önem verilmektedir.

(A) OKULU			(B) OKULU		
Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)	Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	18	5	Tamamen Katılıyorum	36	18
Çoğunlukla Katılıyorum	152	42	Çoğunlukla Katılıyorum	40	20
Kısmen Katılıyorum	84	23	Kısmen Katılıyorum	72	36
Çok Az Katılıyorum	96	13	Çok Az Katılıyorum	28	14
Hiç Katılmıyorum	60	17	Hiç Katılmıyorum	24	12
Toplam	360	100	Toplam	200	100

Yirmikinci önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %47 Tamamen ve Çoğunlukla, %23 Kısmen, %30 Çok az Hiç katıldıkları, (B) Okulu; %38 Tamamen ve Çoğunlukla, %36 Kısmen, %28 Çok az ve Hiç katıldıkları görülmektedir.

Yirmiüçüncü önerme;

Rehberlik servisi etkin olup öğrencilerin fiziksel ve ruhsal sorunları takip edilmektedir.

(A) OKULU			(B) OKULU		
Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)	Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	8	2	Tamamen Katılıyorum	12	6
Çoğunlukla Katılıyorum	96	27	Çoğunlukla Katılıyorum	60	30
Kısmen Katılıyorum	92	25	Kısmen Katılıyorum	62	31
Çok Az Katılıyorum	114	32	Çok Az Katılıyorum	44	22
Hiç Katılmıyorum	50	14	Hiç Katılmıyorum	22	11
Toplam	360	100	Toplam	200	100

Yirmiüçüncü önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %29 Tamamen ve Çoğunlukla, %25 Kısmen, %46 Çok az ve Hiç katıldıkları, (B) Okulu; %36 Tamamen ve Çoğunlukla, %31 Kısmen, %33 Çok az ve Hiç katıldıkları görülmektedir.

Yirmidördüncü önerme;

Öğrencilerin eleştirileri dikkate alınır, onların duygu ve düşünceleri önemsenir.

(A) OKULU			(B) OKULU		
Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)	Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	60	17	Tamamen Katılıyorum	62	31
Çoğunlukla Katılıyorum	106	29	Çoğunlukla Katılıyorum	104	52
Kısmen Katılıyorum	92	26	Kısmen Katılıyorum	26	13
Çok Az Katılıyorum	54	15	Çok Az Katılıyorum	6	3
Hiç Katılmıyorum	48	13	Hiç Katılmıyorum	2	1
Toplam	360	100	Toplam	200	100

Yirmidördüncü önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %46 Tamamen ve Çoğunlukla, %26 Kısmen, %28 Çok az ve Hiç katıldıkları, (B) Okulu; %83 Tamamen ve Çoğunlukla, %13 Kısmen, %4 Çok az ve Hiç katıldıkları görülmektedir.

Yirmibeşinci önerme;

Gerektiğinde öğrenci velileri ile görüşülerek ortak düşünceler oluşturulmaktadır.

(A) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	20	6
Çoğunlukla Katılıyorum	126	35
Kısmen Katılıyorum	134	37
Çok Az Katılıyorum	44	12
Hiç Katılmıyorum	36	10
Toplam	360	100

(B) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	34	17
Çoğunlukla Katılıyorum	118	59
Kısmen Katılıyorum	22	11
Çok Az Katılıyorum	14	7
Hiç Katılmıyorum	12	6
Toplam	200	100

Yirmibeşinci önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %41 Tamamen ve Çoğunlukla, %37 Kısmen, %22 Çok az ve Hiç katıldıkları, (B) Okulu; %76 Tamamen ve Çoğunlukla, %11 Kısmen, %13 Çok az ve Hiç katıldıkları görülmektedir.

Yirmialtıncı önerme;

Öğrenci ailelerinin de katıldığı, açılış, kapanış, diploma töreni ile çeşitli sosyal kültürel ve spor etkinlikleri düzenlenmektedir.

(A) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	68	19
Çoğunlukla Katılıyorum	149	41
Kısmen Katılıyorum	104	29
Çok Az Katılıyorum	20	6
Hiç Katılmıyorum	19	5
Toplam	360	100

(B) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	72	36
Çoğunlukla Katılıyorum	64	32
Kısmen Katılıyorum	42	21
Çok Az Katılıyorum	16	8
Hiç Katılmıyorum	8	4
Toplam	200	100

Yirmialtıncı önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %60 Tamamen ve Çoğunlukla, %29 Kısmen, %11 Çok az ve Hiç katıldıkları, (B) Okulu; %68 Tamamen ve Çoğunlukla, %21 Kısmen, %12 Çok az ve Hiç katıldıkları görülmektedir.

Yirmiyedinci önerme;

Okulda eğitim öğretim ile diğer programlar teknolojik gelişmelere göre yenilenmektedir.

(A) OKULU			(B) OKULU		
Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)	Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	28	8	Tamamen Katılıyorum	38	19
Çoğunlukla Katılıyorum	206	57	Çoğunlukla Katılıyorum	152	76
Kısmen Katılıyorum	107	30	Kısmen Katılıyorum	10	5
Çok Az Katılıyorum	17	4	Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	2	1	Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	360	100	Toplam	200	100

Yirmiyedinci önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %65 Tamamen ve Çoğunlukla, %30 Kısmen, %5 Çok az ve Hiç katıldıkları, (B) Okulu; %95 Tamamen ve Çoğunlukla, %5 Kısmen katıldıkları görülmektedir.

Yirmisekizinci önerme;

Okul; diğer kurum ve kuruluşların değişik eğitim çalışmalarından yararlanmaktadır.

(A) OKULU			(B) OKULU		
Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)	Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	17	5	Tamamen Katılıyorum	48	24
Çoğunlukla Katılıyorum	160	44	Çoğunlukla Katılıyorum	140	70
Kısmen Katılıyorum	156	43	Kısmen Katılıyorum	8	4
Çok Az Katılıyorum	7	2	Çok Az Katılıyorum	4	2
Hiç Katılmıyorum	20	6	Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	360	100	Toplam	200	100

Yirmisekizinci önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %49 Tamamen ve Çoğunlukla, %43 Kısmen, %8 Çok az ve Hiç katıldıkları, (B) Okulu; %94 Tamamen ve Çoğunlukla, %6 Kısmen ve Çok az katıldıkları görülmektedir.

Yirmidokuzuncu önerme; Fiziki Durum

Okul binası fiziki olarak uygun, yangın ve hırsızlığa karşı korumalı, sığınaklı ve depreme dayanıklıdır.

(A) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	24	7
Çoğunlukla Katılıyorum	106	29
Kısmen Katılıyorum	162	45
Çok Az Katılıyorum	60	17
Hiç Katılmıyorum	8	2
Toplam	360	100

(B) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	104	52
Çoğunlukla Katılıyorum	92	46
Kısmen Katılıyorum	4	2
Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	200	100

Yirmidokuzuncu önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %36 Tamamen ve Çoğunlukla, %45 Kısmen, %19 Çok az Hiç katıldıkları, (B) Okulu; %98 Tamamen ve Çoğunlukla, %2 Kısmen katıldıkları görülmektedir.

Otuzuncu önerme;

Sınıf ve laboratuvarlar kalabalık değil, düzenli ve yeterli araç, gereç ile donanımlıdır.

(A) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	126	35
Çoğunlukla Katılıyorum	148	41
Kısmen Katılıyorum	60	17
Çok Az Katılıyorum	26	7
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	360	100

(B) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	146	73
Çoğunlukla Katılıyorum	44	22
Kısmen Katılıyorum	8	4
Çok Az Katılıyorum	2	1
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	200	100

Otuzuncu önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %76 Tamamen ve Çoğunlukla, %17 Kısmen, %7 Çok az katıldıkları, (B) Okulu; %95 Tamamen ve Çoğunlukla, %5 Kısmen ve Çok az katıldıkları görülmektedir.

Otuzbirinci önerme;

Acil müdahaleler için sağlık odası ve personeli bulunmaktadır.

(A) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	32	9
Çoğunlukla Katılıyorum	260	72
Kısmen Katılıyorum	68	19
Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	360	100

(B) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	42	22
Çoğunlukla Katılıyorum	150	74
Kısmen Katılıyorum	8	4
Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	200	100

Otuzbirinci önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %81 Tamamen ve Çoğunlukla, %19 Kısmen katıldıkları, (B) Okulu; %96 Tamamen ve Çoğunlukla, %4 Kısmen katıldıkları görülmektedir.

Otuzikinci önerme;

Okulda yeterli sosyal kültürel ve spor tesisleri bulunmaktadır.

(A) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	36	10
Çoğunlukla Katılıyorum	168	47
Kısmen Katılıyorum	92	26
Çok Az Katılıyorum	52	14
Hiç Katılmıyorum	12	3
Toplam	360	100

(B) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	2	1
Çoğunlukla Katılıyorum	102	51
Kısmen Katılıyorum	60	30
Çok Az Katılıyorum	28	14
Hiç Katılmıyorum	8	4
Toplam	200	100

Otuzikinci önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %57 Tamamen ve Çoğunlukla, %26 Kısmen, %17 Çok az ve Hiç katıldıkları, (B) Okulu; %52 Tamamen ve Çoğunlukla, %30 Kısmen, %18 Çok az ve Hiç katıldıkları görülmektedir.

Otuzüçüncü önerme;

Okulun kütüphanesi, kooperatifi ve kantini ihtiyacı karşılayacak düzeyde ve düzenlidir.

(A) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	-	-
Çoğunlukla Katılıyorum	36	10
Kısmen Katılıyorum	228	64
Çok Az Katılıyorum	62	17
Hiç Katılmıyorum	34	9
Toplam	360	100

(B) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	32	16
Çoğunlukla Katılıyorum	70	35
Kısmen Katılıyorum	52	26
Çok Az Katılıyorum	34	17
Hiç Katılmıyorum	12	6
Toplam	200	100

Otuzüçüncü önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %10 Tamamen ve Çoğunlukla, %64 Kısmen, %26 Çok az ve Hiç katıldıkları, (B) Okulu; %51 Tamamen ve Çoğunlukla, %26 Kısmen, %23 Çok az ve Hiç katıldıkları görülmektedir.

Otuzdördüncü önerme; Genel Durum

Öğrenci devamsızlık ile başarısızlık yüzdesi düşüktür.

(A) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	34	9
Çoğunlukla Katılıyorum	162	45
Kısmen Katılıyorum	154	42
Çok Az Katılıyorum	20	4
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	360	100

(B) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	62	31
Çoğunlukla Katılıyorum	123	61
Kısmen Katılıyorum	3	2
Çok Az Katılıyorum	12	6
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	200	100

Otuzdördüncü önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %54 Tamamen ve Çoğunlukla, %46 Kısmen ve Çok az katıldıkları, (B) Okulu; %92 Tamamen ve Çoğunlukla, %8 Kısmen ve Çok az katıldıkları görülmektedir.

Otuzbeşinci önerme;

Sınıfların genel başarı oranları birbirine yakındır.

(A) OKULU			(B) OKULU		
Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)	Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	18	5	Tamamen Katılıyorum	24	12
Çoğunlukla Katılıyorum	122	33	Çoğunlukla Katılıyorum	136	68
Kısmen Katılıyorum	118	32	Kısmen Katılıyorum	18	9
Çok Az Katılıyorum	92	25	Çok Az Katılıyorum	22	11
Hiç Katılmıyorum	10	5	Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	360	100	Toplam	200	100

Otuzbeşinci önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %38 Tamamen ve Çoğunlukla, %32 Kısmen, %30 Çok az ve Hiç katıldıkları, (B) Okulu; %80 Tamamen ve Çoğunlukla, %20 Kısmen ve Çok az katıldıkları görülmektedir.

Otuzaltıncı önerme;

Okulun çevre itibarı yüksek ve öğrenci velilerinin düşünceleri olumludur.

(A) OKULU			(B) OKULU		
Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)	Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	14	4	Tamamen Katılıyorum	62	31
Çoğunlukla Katılıyorum	162	45	Çoğunlukla Katılıyorum	94	47
Kısmen Katılıyorum	102	28	Kısmen Katılıyorum	40	20
Çok Az Katılıyorum	50	14	Çok Az Katılıyorum	4	2
Hiç Katılmıyorum	32	9	Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	360	100	Toplam	200	100

Otuzaltıncı önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %49 Tamamen ve Çoğunlukla, %28 Kısmen, %23 Çok az ve Hiç katıldıkları, (B) Okulu; %78 Tamamen ve Çoğunlukla, %28 Kısmen ve Çok az katıldıkları görülmektedir.

Otuzyedinci önerme;

Mezun olan öğrenci donanımlı ve memnun ayrılmaktadır.

(A) OKULU			(B) OKULU		
Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)	Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	18	5	Tamamen Katılıyorum	34	17
Çoğunlukla Katılıyorum	56	15	Çoğunlukla Katılıyorum	102	51
Kısmen Katılıyorum	172	48	Kısmen Katılıyorum	32	16
Çok Az Katılıyorum	32	9	Çok Az Katılıyorum	28	14
Hiç Katılmıyorum	82	23	Hiç Katılmıyorum	4	2
Toplam	360	100	Toplam	200	100

Otuzyedinci önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %20 Tamamen ve Çoğunlukla, %48 Kısmen, %32 Çok az Hiç katıldıkları, (B) Okulu; %68 Tamamen ve Çoğunlukla, %16 Kısmen, %16 Çok az ve Hiç katıldıkları görülmektedir.

Otuzsekizinci önerme;

Okul ile ilgili tüm işlemlerde istatistiki yöntemler kullanılmaktadır.

(A) OKULU			(B) OKULU		
Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)	Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	28	8	Tamamen Katılıyorum	32	16
Çoğunlukla Katılıyorum	160	44	Çoğunlukla Katılıyorum	108	54
Kısmen Katılıyorum	104	29	Kısmen Katılıyorum	32	16
Çok Az Katılıyorum	36	10	Çok Az Katılıyorum	24	12
Hiç Katılmıyorum	32	9	Hiç Katılmıyorum	4	2
Toplam	360	100	Toplam	200	100

Otuzsekizinci önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %52 Tamamen ve Çoğunlukla, %29 Kısmen, %19 Çok az ve Hiç katıldıkları, (B) Okulu; %70 Tamamen ve Çoğunlukla, %16 Kısmen, %14 Çok az ve Hiç katıldıkları görülmektedir.

Otuzdokuzuncu önerme;

Okulun ulaşım sorunu yoktur.

(A) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	106	29
Çoğunlukla Katılıyorum	208	58
Kısmen Katılıyorum	42	12
Çok Az Katılıyorum	4	1
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	360	100

(B) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	114	57
Çoğunlukla Katılıyorum	68	34
Kısmen Katılıyorum	18	9
Çok Az Katılıyorum	-	-
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	200	100

Otuzdokuzuncu önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %87 Tamamen ve Çoğunlukla, %13 Kısmen ve Çok az katıldıkları, (B) Okulu; %91 Tamamen ve Çoğunlukla, %9 Kısmen katıldıkları görülmektedir.

Kırkıncı önerme;

Okulun genel başarı ortalaması yeterlidir.

(A) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	26	8
Çoğunlukla Katılıyorum	156	43
Kısmen Katılıyorum	142	39
Çok Az Katılıyorum	24	7
Hiç Katılmıyorum	12	3
Toplam	360	100

(B) OKULU

Değişkenler	Yoğunluk	Yüzdesi (%)
Tamamen Katılıyorum	38	19
Çoğunlukla Katılıyorum	152	76
Kısmen Katılıyorum	8	4
Çok Az Katılıyorum	2	1
Hiç Katılmıyorum	-	-
Toplam	200	100

Kırkıncı önermeye ilişkin olarak; (A) Okulu; %51 Tamamen ve Çoğunlukla, %39 Kısmen, %10 Çok az ve Hiç katıldıkları, (B) Okulu; %95 Tamamen ve Çoğunlukla, %5 Çok az ve Hiç katıldıkları görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Eğitim, insanoğlunun geçmiş yıllarda en ilkel kavimlerde bile söz konusu olmuş, önemini hiçbir zaman yitirmemiş sürekli ön plâna çıkmıştır.

Sadece kişilere özel veya makro toplum açısından düşünülmemelidir. Eğitim aynı zamanda toplumsal yapının bir parçası olan diğer tüm birim, kurum, kuruluş ve örgütler için de önemli bir araçtır. Artık dünya bilgi üretme teknolojisi içindedir. Bilgi üreten toplum olma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

O halde kalite toplamı; kaliteli eğitimle mümkün olacağından, dünya ile rekabette eğitim en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Eğitimin kalitesini yükseltmek için, diğer ülkelerin uygulamalarını taklit yerine kendi toplumumuza uygun kalite artırıcı yöntemlerin geliştirilip uygulanması gerekmektedir.

Aynı zamanda ilköğretim, eğitim ve öğretimin temelini oluşturması nedeniyle bir başka önem arz etmektedir.

Eğitimin kalitesini geliştirirken aynı zamanda amaca uygun, ekonomik ve sürekli geliştirilebilir nitelikte olması gerekmektedir. Bilimsel çalışmalar ile okullar öğrenen organizasyonlar biçimine dönüştürülmelidir.

TKY, yeni bir yönetim kültürü ve önceki yönetim düşüncelerinden farklı olması nedeniyle eğitim kurumlarının düşünce yapısını da etkilediği şüphesizdir. Özellikle geçiş safhasında takım ve örgüt eksikliklerinin giderilmesinde sıkıntıların olduğu ancak, yönetim ve gerekli kadroların tamamlanması ile kalitenin olduğu kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

Ancak; öğretmenler yeni teknolojileri kullanarak öğrenci yetiştirilmesini yetersiz buldukları anlamlıdır. Okullarda TKY uygulamalarının gerekliliği olan, öğretmekten çok öğrenmeye önem veren “Öğrenci merkezli öğretimi”, yöneticiler başarılı bulsalar da, öğretmenlerin yaklaşımının, yetersiz olduğu yönündedir.

Eğitimde standartları sağlayabilmek için de sistem içerisinde belirli, uygun ve geçerliliği olan bir sistem oluşturmak gerekmektedir. Toplumsal bir kurum olan eğitimin merkezi okuldur. Hammaddesi toplumdan gelen ve yeniden toplumu oluşturan insandır. O halde toplumun kalitesini de dolaylı olarak eğitimin kalitesi olarak tasavvur

etmek doğrudur.

Bu nedenle, nüfus demografik yapı olarak artan olmasından dolayı kontrol elden gitmeden MEB daha belirgin çözümlerle eğitimin kalitesini artırıcı tedbirler uygulamaya koymalıdır. Özel okulların bu anlamda daha başarılı oldukları nedenlerinin araştırılması gerekir. Öncelikle; yönetici ve öğretmenlerin TKY uygulama ve felsefesinin benimsenmesi sağlanmalıdır. İl Milli Eğitim Müdürlüklerinde bulunan, İnsan Kaynakları, TKY uygulama birimleri ile teknolojik birimler tarafından tüm ilköğretim okullarında görevli yönetici, öğretmen ve tüm personele eğitim programları ile tanıtım ve uygulamaya konulması sağlanmalıdır. Yapılan Çalışmalar “TKY” birimlerince sürekli değerlendirilmeli, değerlendirmelerle sürece önem verilmelidir. Öğretmenler arasındaki algı farklılıklarının mutlak giderilmesi gerekir. Ülkemizde artık her şeyin maliyet boyutunda değerlendirilmemesi, teknik bilgilerin çoğaltılması üzerinde durulmalıdır.

Eğitimin Kalitesini yükseltme amacıyla uygulanacak yöntemler, farklı özelliklere sahip hatta kolaylıkla uygulanabilecek uygulamalar ile yapılmalıdır. (Öğrenci sayıları, öğretmen ve derslik sayısı, teknolojik donanım, vb. gibi) Okulları öğrenen organizasyon olarak değerlendirilmeli, takım çalışmalarına önem verilmeli, okula öğrenci, veli, öğretmen katılımı sağlanmalıdır.

Bir diğer yanlış; özellikle TKY’ne geçen çoğu okulda yürütülmesi gereken faaliyetler resmi yükümlülük olarak kabul edilerek, ek bir görev niteliğiyle koordinatör yöneticilere devredilmekte, aceleci davranılmakta ve sonuçta istenilen başarı sağlanamamaktadır. Temel ilkelerin uzun vadeye yayılarak uygulanması yararlı olacağından bununda ancak örgütsel kültürün değiştirilmesiyle mümkündür. Dolayısıyla MEB tarafından TKY uygulamalarını destekleyici Ulusal Eğitim Politikaları ve Stratejileri geliştirilerek uygulamaya konulmalıdır.

Okul Müdürleri klasik yönetici statüsünden uzaklaşarak TKY’nin gereklerini yerine getirmeli ve sorumlulukları astlara devretmemelidir. Beklenen sonuçlara ulaşmada insan faktörü kararlılığı ve çabasının önemli bir unsur olduğu unutulmamalı ancak kaynak israfına da dikkat edilmelidir.

TKY uygulama modellerinin anlaşılır, amaca uygun, ekonomik ve sürekli geliştirilebilir nitelikte olmasına dikkat edilerek gerektiğinde bu konuda başarılı olan

özel veya devlet okullarının nasıl başarılı oldukları araştırılarak, onlardan görüş ve öneri, istek, şikayetler alınarak en iyi şekilde değerlendirilmelidir.

Yapılan araştırmadan da anlaşılacağı üzere; TKY tüm teknik donanım ve bilgi ile kararlı olarak uygulayan okullarda istenilen kaliteye ulaşıldığı ve olumlu yönde gelişmelerin olduğu tesbit edilmiştir. Ancak bu okullar gelinen noktaya uygulanması zorunlu kural ve prensiplerinden taviz vermeden, atılan her adım değerlendirilmeye alınarak uzun vadede gerçekleştirmişlerdir. Takım çalışmalarına önem vererek yetkiler devredilerek başarı sağlanmıştır. Diğer ülkelerdeki başarılı eğitim modelleri incelenerek gerekli teknik bilgilerin uygulamaya alındığı görülmüştür.

Buna göre özellikle:

- Bilgi yetersizliği,
- Eğitimin öğrenciye çözüm yeteneği,
- Rehberlik ve danışmanlık,
- Veli ve öğrenci beklentilerini karşılama,
- Önerileri dikkate alma,
- Fiziki ortamın yeterliliği ve kullanımı,
- Sınıflardaki öğrenci sayılarının uygunluğu,
- Sosyal faaliyet uygunluk ve yeterliliği, yabancı dil öğrenimi ve diğer seçmeli derslerindeki başarı gibi öncelikli konularda TKY uygulanan okullarda farklılık olduğu gözlenmiştir.

Eğitim alanındaki tüm bu çalışmalar ile hedef insan ve toplumdur. Dolayısıyla daha ilköğretimden itibaren öğrenen okullarda, öğrenen öğrenciler ile kalite ve mükemmellik hedeflenmelidir. Ayrıca ülkemiz eğitim ve öğretimini diğer dünya ülkelerine entegre olarak toplumun gereksinimlerine göre çağdaş düzeyde yönlendirilerek uygulanmalı, öz değerlendirmelerle sonuçlandırılmalıdır. Artık kaliteli, eğitilmiş ve refah düzeyi yüksek bir toplum için “ÖMÜR BOYU EĞİTİM” politikalarının uygulanma konması zorunlu duruma gelmiştir. O halde devlet ve toplum birbirini destekler durumda olmalıdır.

EKLER

EK 1: DİLEKÇE VE RESMİ YAZILAR

ANKET SORULARI

.....

Bilindiği gibi tüm kurum ve kuruluşlarımız tarafından teknolojik yenilik, değişim ve gelişime uyum olarak; Kalite Yönetimi ile ilgili çalışmalar sürekli yapılmaktadır.

Ülke kalkınmamız ve toplumumuzun gelişiminde önemli olan eğitim ve öğretim sistemimizde de, Teknolojik yenilik ve gelişimlerin olduğu şüphesizdir.

Ekte sunduğum ilgili üniversite yazılarından da anlaşılacağı üzere; İŞLETME ANABİLİM DALI YÖNETİM VE ORGANİZASYON bölümünde yapmış olduğum “İLKÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ” konulu tez çalışmasını yürütmekteyim.

Ekte sunduğum araştırma anket soruları ile uygun görüldüğü takdirde okulunuzda anket çalışması yapmak istiyorum.

İlgi ve yardımlarınız için teşekkür eder, Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Erdoğan SEVİM

Öğretim Görevlisi

Adres :

Mithatpaşa Cd.
Günhan Ap. No:887/3 Göztepe İZMİR
0532 488 88 84

TC
İZMİR VALİLİĞİ
TAKEV Özel İlköğretim Okulu Müdürlüğü

SAYI : 500/93

Tarih : 07/05/2010

KONU : "İlköğretimde Toplam Kalite" konulu tez.

İLGİLİ MAKAMA,

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisi Erdoğan SEVİM; okulumuzda yönetici, öğretmen, personel ve öğrencilere yönelik "İlköğretimde Toplam Kalite" konulu tez çalışmasına esas olmak üzere anket uygulaması yapmıştır.
Bilgilerinize arz ederim.



Ali KORBA
Okulu Müdürü

Adres: Yenikale Mah. Burak Sok. No: 2
Tel: 232 239 62 22 – 232 239 62 32
E-Mail: info@takevokulu.k12.tr

35320 Narlıdere /İZMİR
*Fax: 232 238 96 59
*İnternet Adresi: www.takevokulu.k12.tr

T.C.
KONAK KAYMAKAMLIĞI
İzmir Özel Fatih İlköğretim Okulu Müdürlüğü

06.05.2010

İLGİLİ MAKAMA;

Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisi Erdoğan SEVİM, okulumuzda “ İlköğretimde Toplam Kalite” konulu tez çalışmasına esas olmak üzere 6, 7, 8. sınıflar ile yönetici ve öğretmenlere anket çalışması yapmıştır.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.



İZMİR ÖZEL FATİH KOLEJİ
18 Sok No: 12 35290 Güzelıyılı İZMİR
(0 232) 285 53 00 Faksı: (0 232) 246 39 93
Ayrıntılı bilgi için
e-posta : info@fatih.k12.tr
İnternet Adresi: <http://www.fatih.k12.tr>



EK 2: İLKÖĞRETİM OKULLARI

OKUL DEĞERLENDİRME ANKETİ

(Yönetici - Öğretmen - Memur ve Yardımcı personel)

Değerli Yönetici ve Öğretmenlerimiz!

Bu anket ile okulumuzda mevcut eğitim ve öğretim niteliği ve geneli hakkında; görüş, düşünce ve önerilerinizle durum tesbiti yapmaktır.

Düşüncelerinizi paylaşmanızı diliyor, amaca ulaşmamız için yanıtlarınız önem arz etmektedir.

Amaç dışında kullanılmayacağından ad - soyad yazmaya gerek duyulmamaktadır. Katkılarınız için teşekkür eder sağlık ve mutluluklar dileriz.

BÖLÜM-1

(Uygun seçeneğe sadece (x) koyunuz)

Kişisel Bilgiler:

- 1-Cinsiyetiniz: a) Erkek () b) Kadın ()
- 2- Yaşınız : a) 24 ve altı ()
 b)25-34 ()
 c)35-44 ()
 d)45 - 54 ()
 e)55 ve üstü ()
- 3- Göreviniz : a) Müdür ()
 b)Müdür Yard. ()
 c)Öğretmen ()
 d)Sözleşmeli Personel ()
 e)Memur ()
 f)Yardımcı Personel ()
- 4- Hizmet süreniz: a) 5 yıl ve altı ()
 b) 6-10 yıl ()
 c) 11-15 yıl ()
 d) 16-20 yıl ()
 e) 21 ve üstü ()

Önergelerin oluşturulmasında; 1) YILDIRIM H. Ali, Eğitimde TKY, İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında TKY Uygulama, Nobel Yayın Dağıtım Ankara, 2002, Okulu Değerlendirmeye Yönelik Önergeler Bölümü ile, 2) AKSU M. Bilgin, Eğitimde Stratejik Plânlama ve TKY Anı Yayıncılık, Ankara 2002, Okulumuzda TKY oluşturma bölümlerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

	BÖLÜM-2	Tamamen katlıyorum	Çoğunlukla Katlıyorum	Kısmen Katlıyorum	Çok az Katlıyorum	Hiç Katılmıyorum
1	Yöneticiler; teknolojik değişim ve gelişime açık sosyal, aktif, yenilikçi ve ileri görüşlüdürler.					
2	Disiplin ve başarı sağlamada; birliktelik ve iş birliğine önem verirler.					
3	Sorunlar yerinde ve zamanında çözümlenir, sorunlar oluşmadan engellenir.					
4	Okulda görevli tüm yönetici öğretmen ve personelin gelişiminde ödül ve teşvik sistemine önem verirler.					
5	Personel, eğitim, öğrenci ve tüm resmi iş ve işlemler aksamadan yürütülmektedir.					
6	(ÖĞRETMENLER) Öğretmenler; öğrenci ve çevreye örnek, sosyal güvenli, planlı, yenilikçi ve çalışkandır.					
7	Eğitim sorunlarını bilirler, sorun oluşmadan çözüm ararlar.					
8	Ölçme ve değerlendirme ile başarı hedeflenir, motivasyona önem verilip objektif davranırlar.					
9	Öğrenciler tarafından örnek alınırlar, sabırlıdırlar, sevgi, saygı hoşgörölü tarafsız ve düşünceye önem verirler.					
10	Özel durum gerektiren (zeki özörlü sorunlu. . . vb) öğrencilerle özel ilgilenirler, tüm öğrencileri yetenek ve başarısına göre yönlendirirler.					
11	(ÖĞRENCİLER) Öğrenciler; kuralları bilir, uyar, disiplinin başarı için olduğunu kabul ederler, sorumluluk almaktan kaçınmazlar.					
12	Öğrenci merkezli eğitim görmektedirler ve sürece etkin olarak katılmaktadırlar.					
13	Öğrenciler değerli olduklarının farkında ve temizlik, sağlık ve yaşayışlarına özen gösterirler.					
14	Öğrenciler; sorunlarının çözümünde yönetici ve öğretmenlerine yardımcı olmaktadır.					
15	Yetenek ve mesleki gelecekleri ile ilgili öğretmenlerinden gerekli yardımı almaktadırlar.					
16	(GENEL YÖNETİM) Okulda tüm resmi iş ve personel atama işleri ile özlük yazışmaları zamanında yapılır.					
17	Okulda, nöbet güvenlik ve sağlık işlemleri düzenlidir.					
18	Öğrenciler ile ilgili tüm resmi iş ve yazışmalar günlük yapılır.					
19	Seçmeli dersler ve sosyal faaliyet çalışmaları öğrenci isteği dikkate alınarak yapılır.					
20	Görevli yönetici öğretmen ve tüm personel birlik ve beraberlik ile dayanışma ruhu içindedirler.					

		Tamamen katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Çok az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
21	Eğitim ve öğretimde çoklu zekaya dayalı, öğrenci merkezli model uygulanmaktadır,					
22	Öğrenci ilgisini çekecek ve yetenekleri doğrultusunda, buluş ve araştırmalara önem verilmektedir.					
23	Rehberlik servisi etkin olup öğrencilerin fiziksel ve ruhsal sorunları takip edilmektedir.					
24	Öğrencilerin eleştirileri dikkate alınır, onların duygu ve düşünceleri önemsenir.					
25	Gerektiğinde öğrenci velileri ile görüşülerek ortak düşünceler oluşturulmaktadır.					
26	Öğrenci ailelerinin de katıldığı, açılış , kapanış, diploma töreni ile çeşitli sosyal kültürel ve spor etkinlikleri düzenlenmektedir.					
27	Okulda Eğitim öğretim ile diğer programlar teknolojik gelişimlere göre yenilenmektedir.					
28	Okul; diğer kurum ve kuruluşların değişik eğitim çalışmalarından yararlanmaktadır.					
29	(FİZİKİ DURUM) Okul binası fiziki olarak uygun, yangın ve hırsızlığa karşı korumalı, sığınaklı ve depreme dayanıklıdır.					
30	Sınıf ve laboratuvarlar kalabalık değil, düzenli ve yeterli araç, gereç ile donanımlıdır.					
31	Acil müdahaleler için sağlık odası ve personeli bulunmaktadır.					
32	Okulda yeterli sosyal kültürel ve spor tesisleri bulunmaktadır.					
33	Okulun kütüphanesi, kooperatifi ve kantini ihtiyacı karşılayacak düzeyde ve düzenlidir.					
34	(GENEL DURUM) Öğrenci devamsızlığı ile başarısızlık yüzdesi düşüktür.					
35	Sınıfların genel başarı oranları birbirine yalıncıdır.					
36	.Okulun çevre itibarı yüksek ve öğrenci velilerinin düşünceleri olumludur.					
37	Mezun olan öğrenci donanımlı ve memnun ayrılmaktadır.					
38	Okul ile ilgili tüm işlemlerde istatistik! yöntemler kullanılmaktadır.					
39	Okulun ulaşım sorunu yoktur.					
40	Okulun genel başarı ortalaması yeterlidir.					

(Başka düşünce ve önerileriniz ile beklentilerinizi lütfen yazınız.)

.....

EK 3: İLKÖĞRETİM OKULLARI

OKUL DEĞERLENDİRME ANKETİ

(Öğrenciler içindir)

Sevgili Öğrencimiz !

Bu anket ile; okulumuzda mevcut eğitim ve öğretimin niteliği ve geneli hakkında, görüş, düşünce ve önerilerinizle durum tesbiti yapmaktır.

Düşüncelerinizi paylaşmanızı diliyor, amaca ulaşmamız için yanıtlarınız önem arz etmektedir.

Amaç dışında kullanılmayacağından ad - soyad yazmaya gerek duyulmamaktadır. Katkılarınız için teşekkür eder, başarı ve mutluluklar dileriz.

BÖLÜM -1 :

Anketi cevaplayan:

- a) 6. sınıf ()
- b) 7. sınıf ()
- c) 8. sınıf ()

(Açıklama : Aşağıdaki önermelere; size göre uygun olan birine (X) işareti koyunuz.)

Önermelerin oluşturulmasında; 1) YILDIRIM H. Ali, Eğitimde TKY, İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında TKY Uygulama, Nobel Yayın Dağıtım Ankara, 2002, Okulu Değerlendirmeye Yönelik Önermeler Bölümü ile, 2) AKSU M. Bilgin, Eğitimde Stratejik Plânlama ve TKY Anı Yayıncılık, Ankara 2002, Okulumuzda TKY oluşturma bölümlerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

	BÖLÜM-2	Tamamen katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Çok az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
1	Yöneticiler; teknolojik değişim ve gelişime açık sosyal, aktif, yenilikçi ve ileri görüşlüdürler.					
2	Disiplin ve başarı sağlamada; birliktelik ve iş birliğine önem verirler.					
3	Sorunlar yerinde ve zamanında çözümlenir, sorunlar oluşmadan engellenir.					
4	Okulda görevli tüm yönetici öğretmen ve personelin gelişiminde ödül ve teşvik sistemine önem verirler.					
5	Personel, eğitim, öğrenci ve tüm resmi iş ve işlemler aksamadan yürütülmektedir.					
6	(ÖĞRETMENLER) Öğretmenler; öğrenci ve çevreye örnek, sosyal güvenli, planlı, yenilikçi ve çalışkandırılar.					
7	Eğitim sorunlarını bilirler, sorun oluşmadan çözüm ararlar.					
8	Ölçme ve değerlendirme ile başarı hedeflenir, motivasyona önem verilip objektif davranırlar.					
9	Öğrenciler tarafından örnek alınırılar, sabırlıdırlar, sevgi, saygı hoşgörülü tarafsız ve düşünceye önem verirler.					
10	Özel durum gerektiren (zeki özürlü sorunlu... vb) öğrencilerle özel ilgilenirler, tüm öğrencileri yetenek ve başarısına göre yönlendirirler.					
11	(ÖĞRENCİLER) Öğrenciler; kuralları bilir, uyar, disiplinin başarı için olduğunu kabul ederler, sorumluluk almaktan kaçınmazlar.					
12	Öğrenci merkezli eğitim görmektedirler ve sürece etkin olarak katılmaktadırlar.					
13	Öğrenciler değerli olduklarının farkında ve temizlik, sağlık ve yaşayışlarına özen gösterirler.					
14	Öğrenciler; sorunlarının çözümünde yönetici ve öğretmenlerine yardımcı olmaktadırlar.					
15	Yetenek ve mesleki gelecekleri ile ilgili öğretmenlerinden gerekli yardımı almaktadırlar.					
16	(GENEL YÖNETİM) Okulda tüm resmi iş ve personel atama işleri ile özlük yazışmaları zamanında yapılır.					
17	Okulda, nöbet güvenlik ve sağlık işlemleri düzenlidir.					
18	Öğrenciler ile ilgili tüm resmi iş ve yazışmalar günlük yapılır.					
19	Seçmeli dersler ve sosyal faaliyet çalışmaları öğrenci isteği dikkate alınarak yapılır.					
20	Görevli yönetici öğretmen ve tüm personel birlik ve beraberlik ile dayanışma ruhu içindedirler.					

		Tamamen katihyorum	Çoğunlukla Katihyorum	Kısmen Katihyorum	Çok az Katihyorum	Hiç Katılmıyorum
21	Eğitim ve öğretimde çoklu zekaya dayalı, öğrenci merkezli model uygulanmaktadır.					
22	Öğrenci ilgisini çekecek ve yetenekleri doğrultusunda, buluş ve araştırmalara önem verilmektedir.					
23	Rehberlik servisi etkin olup öğrencilerin fiziksel ve ruhsal sorunları takip edilmektedir.					
24	Öğrencilerin eleştirileri dikkate alınır, onların duygu ve düşünceleri önemsenir.					
25	Gerektiğinde öğrenci velileri ile görüşülerek ortak düşünceler oluşturulmaktadır.					
26	Öğrenci ailelerinin de katıldığı, açılış , kapanış, diploma töreni ile çeşitli sosyal kültürel ve spor etkinlikleri düzenlenmektedir.					
27	Okulda Eğitim öğretim ile diğer programlar teknolojik gelişimlere göre yenilenmektedir.					
28	Okul; diğer kurum ve kuruluşların değişik eğitim çalışmalarından yararlanmaktadır.					
29	(FİZİKİ DURUM) Okul binası fiziki olarak uygun, yangın ve hırsızlığa karşı korumalı, sığınaklı ve depreme dayanıklıdır.					
30	Sınıf ve laboratuvarlar kalabalık değil, düzenli ve yeterli araç, gereç ile donanımlıdır.					
31	Acil müdahaleler için sağlık odası ve personeli bulunmaktadır.					
32	Okulda yeterli sosyal kültürel ve spor tesisleri bulunmaktadır.					
33	Okulun kütüphanesi, kooperatifi ve kantini ihtiyacı karşılayacak düzeyde ve düzenlidir.					
34	(GENEL DURUM) Öğrenci devamsızlığı ile başarısızlık yüzdesi düşüktür.					
35	Sınıfların genel başarı oranları birbirine yalçındır.					
36	.Okulun çevre itibarı yüksek ve öğrenci velilerinin düşünceleri olumludur.					
37	Mezun olan öğrenci donanımlı ve memnun ayrılmaktadır.					
38	Okul ile ilgili tüm işlemlerde istatistiki yöntemler kullanılmaktadır.					
39	Olcunun ulaşım sorunu yoktur.					
40	Okulun genel başarı ortalaması yeterlidir.					

(Başka düşünce ve önerileriniz ile beklentilerinizi lütfen yazınız.)

.....

.....

EK 4: FOTOĞRAFLAR**İZMİR ÖZEL FATİH KOLLEJİ (A OKULU)****TAKEV TÜRK ALMAN EĞİTİM VAKFI OKULLARI (B OKULU)**

KAYNAKÇA

- AGUOUYO, Rafael, (1994), **Dr. Deming: Japonlara Kaliteyi Öğreten Adam**, (Çev. Y. Kaan Tunçbilek), Form Yayınları, No: 31, İstanbul.
- AKDOĞAN, Asuman, (1995), **TKY 5. Ergonomi Kongresi: Ergonomi ve TKY**, MPM Yayınları, İstanbul.
- AKIN, Özcan, (2001), **TKY ve İnsan**, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- AKSU, Mualla Bilgin, (2002), **Eğitimde Stratejik Plânlama ve TKY**, Anı Yayıncılık, Ankara.
- ARATEPE, Osman M., (1998), “Hizmet Sektöründe TKY’nin Uyulabilirliğine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme”, **Kamu Yönetiminde Kalite, I. Ulusal Kongresi 2**, TODAİS Yayın No: 289, İstanbul.
- ARIKAN Rauf, **Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma**, Tütibay Yayınları Ankara, 1995.
- ARIKAN, Rauf, (1995), **Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma**, Tütibay Yayınları Ankara.
- ARKUN, Güzin, (1998), “TKY Uygulamalarından Karşılaşılan Güçlükler”, **Yüksek Öğretimde TKY Prensiplerinin Uygulanması Sempozyumu**, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara.
- AŞIKOĞLU, Meral, (1997), “Japon İşletmecilik Kültüründe TKYnin Eticileri”, **Kalkınmada Anahtar Verimlilik**, MPM Aylık Yayın Organı, Ankara.
- AŞIKOĞLU, Meral, (1997), **İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon**, İstanbul.
- AYDIN, Ayhan, (1998), **Sınıf Yönetimi**, Anı Yayıncılık, Ankara.
- AYDIN, M., (1992), **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yayınevi Ankara.
- AYDIN, Mustafa, (1991), **Eğitim Yönetimi**, 3. Basım, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara.
- AYHAN, Ahmet, (2002), **Türkiye’de Bilim ve Teknoloji ve Geleceğin Teknolojileri**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- BALAY, R., (2004), **Öğrenen Örgütlerin Dinamikleri**, Sandal Yayınları, Ankara.

- BALTAŞ, Acar, (1997), “Yönetici misiniz, Lider mi?”, **Dünya Gazetesi**, 15 Şubat 1997.
- BARANSEL, Atilla, (1993), **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İşletme Fakültesi Yayını No: 257, Cilt. 1, İstanbul.
- BAŞKAN, G. Atanur ve Ayhan, AYDIN, (2000), Eğitim Sisteminde İnsan Unsuru ve TKY Anlayışı, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Ankara.
- BOLAT, Tamer, (2000), **Toplam Kalite Yönetimi**, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- BOZKURT, Rıdvan ve Aynur, ODAMAN, (2000), **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, MPM Yayınları, Ankara.
- BOZKURT, Rıdvan, (1995), “Otel Hizmetlerinde Kalite”, **Önce Kalite Dergisi (11)**, Ankara.
- BOZKURT, Rıdvan, (1997), “Eğitimde Toplam Kalite Üzerine Düşünceler”, **Kalkınmada Anahtar Verimlilik**, MPM Aylık Yayın Organı, Ankara.
- BOZKURT, Rıdvan, (1997), “TKYnin Sağladığı Performans Artışları: Netaş Örneği”, **3.Verimlilik Kongresi (14 -16 Mayıs Ankara) Bildiriler**, MPM Yayınları, Ankara.
- BOZKURT, Rıdvan, (1998), **Kaliteyi İyileştirme Araç ve Yöntemleri**, MPM Yayınları, Ankara.
- BULUT, Önder, (1998), **Eğitim Yönetiminin Çağdaştırılması: Eğitimde TKY Uygulaması ve Yararları**, Tüsiad-Kalder Yayınları, İstanbul.
- BÜYÜKMİRZA, Kâmil, (1999), **Maliyet ve Yönetim Muhasebesi**, Barış Kitap Basım Yayım Dağıtım, Ankara.
- CAFOĞLU, Zuhale, (1996), **Eğitimde TKY**, Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı, İstanbul.
- CAN Halil, D. TUNCER ve D.Y. AYHAN, (1996), **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CANAN, Ç., Akın BESİM ve V. EROL, (1998), **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Beta Yayınları, İstanbul.

- ÇELİK, Tunç, (1995), “7 Yeni Kalite Tekniği”, **4. Ulusal Kalite Kongresi Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite Özgeçmişler ve Tebliğler**, 8-9 Kasım İstanbul.
- ÇELİK, Vehbi, (2000), **Okul Kültürü ve Yönetimi**, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- DEMİRKAN Mahmut, (1997), “TKY ve Türkiye'de Sosyal Politika Aracı Olarak Uygulanabilirliği Üzerine Bir İnceleme”, **3. Verimlilik Kongresi Bildiriler**, MPM Yayınları, Ankara.
- DEMİRKAN, Mahmut, (1997), **TKY ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri**, Değişim Yayınları, Sakarya.
- DÜĞER, İsmail Hakkı, (1996), **İktisada Giriş**, Üniversitesi Kitabevi, Kütahya.
- DÜREN, Zeynep, (1990), **İşletmelerde Kalite Çemberi**, Evrim Basım Yayım, İstanbul.
- EFİL, İsmail, (1999), **TKY ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa.
- ELMACI, Orhan, Adnan, HÜNER, (1995), “Tam Zamanında Üretim Sisteminde Üretim Maliyetlerinin Analizi”, **Dumlupınar Üniversitesi Tavşanlı Meslek Yüksekokulu Yılığ**, ETAM A.Ş. Matbaası, Eskişehir.
- ELMACI, Orhan, Hakan, KARA, Ercan, TAŞKIN, Metin, ÇALIK, (2000), **Toplam Kalite Yönetimi**, DPÜ İİBF Ders Notları, Kütahya.
- ENSARİ, Hoşcan, (1999), **21. yy. Okulları İçin TKY**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- ENSARİ, Hoşcan, (2001), **Eğitimde TKY'ne İlişkin Bazı Uygulamalar**, Kalder Forum, İstanbul.
- ERGİN, Hüseyin, (1997), **Stratejik Yönetim Muhasebesi**, 2. Baskı, Ekspres Matbaası, Kütahya.
- ERSEN, Haldun, (1997), **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, Sim Matbaacılık, İstanbul.
- ERSUN, N. Semih, (1995), “TKY Karşılaşılan Sorunlar”, **4. Kalite Kongresi**, Kalder Yayınları, İstanbul.

- ESEN, Didem, (1995), “Problem Çözme Takımlarında Profilo KİT Modeli”, **4. Ulusal Kalite Kongresi Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite Özgeçmişler ve Tebliğler**, 8-9 Kasım, İstanbul.
- FINDIKLI, Remzi, “Kalite Bir Güvenlik Hizmetinin Gereği Olarak Polis Eğitimi Kamu Yönetiminde Kalite”, **I. Ulusal Kongresi**, TODAİE Yayın No: 289, Ankara.
- FİDAN, Nurettin ve Münire, ERDEN, **Eğitime Giriş**, Alkım Kitapçılık, Ankara.
- FREEMAN Richard, **Quality Assurance in Training and Education**.1993.
- GÜRÇAY, Cemile, (1997), “Amaç= Kalite + Mükemmellik Araç = Güdüleme” **Kalkınmada Anahtar Verimlilik**, MPM Aylık Yayın Organı, Ankara.
- GÜRLEK, Bilgehan ve Mehmet, A. GÜROL, (1998), Kaliteye Giden Yoldan Etik Yapının Rolü, **DEÜ İİBF Dergisi 8**, İzmir.
- HALİS, Muhsin, (2000), **Paradigmadan Uygulamaya TKY ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim, (1996), **TKY**, Kalder Yayınları, 3. Basım, İstanbul
- KING ve CLELAND, (1978), **Strategic Planning and Policy**, Londra.
- KOVANCI, Ahmet, (2001), **TKY Fakat Nasıl?, Sistem Yayıncılık**, İstanbul.
- KÖKSAL, Hayal, (1998), **Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi**, Dünya Yayıncılık, İstanbul.
- KÖKSAL, Hayal, (2000), **Kalite Okulları**, Globus Dünya Basımevi, İstanbul.
- KÖSEOĞLU, M., D.K., HARRISON, D., LINK, (1994), “TKY’ın Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü”, **Verimlilik Dergisi**, Ankara.
- LEE, Thomas H., (1996), “TKY ve Liderlik”, **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Özel Sayısı, Ankara.
- McDONALD, John, John, PİGGOT, (1993), **Global Quality, The Management Culture**, Prefier and Company, San Diego.
- MEB, (1999), **MLO Modeli**, Milli Eğitim Basımevi, Ankara.
- MEB, (1999), **Okul Gelişim Modeli**, Milli Eğitim Basımevi, Ankara.
- Netaş Genel Müdürü Tanju ARGUN ile yapılan söyleyişiden, (1995), **Kalkınmada Anahtar Verimlilik**, MPM Aylık Yayın Organı, Ankara.

Netaş TKY Sürekli İyileştirme Yöntem ve Teknikleri, <http://www.netas.com.tr/netas/TKY/iyilestirmeJ.ntm>, (27.10.1998).

NEWMAN, W.H., (1961), **Administrative Action, The Techniquecs and Management**, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs.

ÖZ-ALP ve başk., (1998), **Genel İşletme**, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 931, Eskişehir.

ÖZÇELİKEL, Hamdi, (1994), **Bir Personel Yöneticisinin Gözüyle Japon Yönetim Sistemleri**, Mess Eğitim Vakfı, Yayın No: 177, Ankara.

ÖZDEMİR, Servet, (1998), **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

ÖZDEMİR, Servet, (2000), **Eğitimde Örgütsel Yerleşme**, 4. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara.

ÖZDEN, Yüksel, (2000), **Eğitimde Yeni Değerler**, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

ÖZER Mustafa, **TKY'nin TSK Sağlık Sistemindeki Yeri ve Önemi**, İstanbul.

ÖZKAYA, M. Onay, "Eczacıbaşı ve TKY", **Önce Kalite Dergisi**, İstanbul.

ÖZVEREN, Mina, (2000), **TKY Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

PEKDEMİR, Işıl Menteş, (1992), **İşletmelerde Kalite Yönetimi, Kavramlar, Kalite İyileştirme Süreci, Vak'alar**, Beta Yayın, İstanbul.

PEKER, Ömer, (1993), **TKY Amme İdaresi Dergisi**, 1-(26) 197-215.

PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin, (1995), "TKY İçin Katılımcılığın Güçlendirilmesi", **Kalkınmada Anahtar Verimlilik**, MPM Aylık Yayın Organı, Ankara.

PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin, (1996), "TKY ve Katılımcılık", **Verimlilik Dergisi**, Özel Sayı, Ankara.

SERASLAN, Nahit ve Berna, YEDEKKEŞİCİ, (1995), "İstatistiksel Yöntemlerin Kalite Kontrolde Kullanılmasının Önemi ve Türk Metal Sanayiinde Uygulama Yaygınlığı", **4. Ulusal Kalite Kongresi TKY ve Eğitimde Kalite Özgeçmişler ve Tebliğler I**, TÜSİAD - Kalder Yayınları, İstanbul.

- SÖNMEZ, Veysel, (1999), **Program Geliştirmede Öğretmenin El Kitabı**, Anı Yayıncılık Ankara.
- STEINER, G.A., (1969), **Top Management Planning**, The MacMillan Company, Newyork.
- ŞİMŞEK, Muhittin, (2000), **Sorularla TKY ve Kalite Güvence Sistemleri**, Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- ŞİŞMAN, Mehmet ve S. TURAN, (2001), **Eğitimde TKY**, Pagem A Yayıncılık, Ankara.
- TAPTIK, Yılmaz, Ö. KELEŞ, (1998), **Kalite Savaşı**, Kal-Der Yayınları, İstanbul.
- TEMEL, Ali, (1999), **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Milli Eğitim Basımevi, Ankara.
- TEMEL, Ali, (2005), **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Milli Eğitim Yayınevi, Ankara.
- TKY Nedir?, (1996), **Kalite**, s. 13. Kalder Yay, İstanbul.
- TOKTAMIŞOĞLU, Murat, (1994), “TKY’inde Liderlik”, **Sağlık Hizmetlerinde Değişen Anlayış ve Politikalar Sempozyumu**, Haberal Eğitim Vakfı Yayını, Ankara.
- TOSUN K., (1978), **İşletme Yönetimi, Genel Esaslar**, 1. Cilt, Fatih Matbaası, İstanbul.
- TURAN, Güngör, (1998), **Toplam Kaliteye Geçişte Kalite Kültürünü Geliştirme Prosesi**, Kamu-İş, 4, İstanbul.
- ULUĞ, Fevzi, (1999), “Okul Sisteminde Toplam Kalite Yönetimi”, **Kamu Yönetiminde I. Ulusal Kongresi**, TODAİE Yayın No: 289, Ankara.
- ÜSTÜNER, İsmail, (1994), **Gittikçe Yerine Oturan Bir Kavram; Sağ. Hiz. TKY, Sağ. Sektöründe TKY’nin Yeri**, (Ed. Mithat Çoruh, Haberal B. Vakfı), Ankara.
- YAMAK, Oygur, (1998), **Kalite Odaklı Yönetim**, Panel Matbaacılık, İstanbul.
- YENERSOY, Gönül, (1997), **TKY**, Rota Yayıncılık, İstanbul.

YILDIRIM, Ramazan, (1995), “Turizmde Kalite Bir Zorunluluktur”, **Önce Kalite Dergisi**, İstanbul.

YILDIRIM, H. Ali, (2000), **Eğitimde TKY**, 1. Baskı Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

YILDIZ, Gültekin, (1996), “Çağdaş Bir Yönetim Anlayışı Olarak TKY”, **Kalite**, Kalder Yay., İstanbul.

YILDIZ, Gültekin, **TKY**, Sakarya Üniversitesi Yayınları, Sakarya.

DİZİN

- A**
 Analitik, 28
 Analiz, viii, 40, 47
- B**
 Bilimsel yönetim, 22, 34
 Bürokrasi, viii, 25
- D**
 Değişim, 11, 24, 81, 158
- E**
 Eğitim, v, viii, ix, xii, 1, 18, 35, 41, 45, 50, 57, 65, 66, 68, 70, 72, 76, 77, 78, 81, 82, 83, 84, 85, 88, 90, 93, 94, 95, 96, 97, 101, 108, 123, 131, 141, 142, 143, 150, 151, 153, 154, 156, 157, 160, 161
- F**
 Fiziki ortam, 143
- G**
 Gelişim, xi, xii, 77, 160
- H**
 Hız, 18
- I**
 ISO, 5, 9, 11, 32, 50, 56, 57, 85, 157, 158, 159
- İ**
 İnsan kaynakları, 42, 43, 44, 49
- K**
 Kalite, 3, 4, v, vii, viii, ix, xi, xii, 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 15, 17, 18, 19, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 48, 49, 50, 55, 56, 57, 58, 59, 62, 65, 66, 67, 68, 69, 72, 74, 81, 82, 84, 85, 87, 88, 89, 90, 91, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162
 Kalite felsefesi, 39
 Katılımcılık, viii, 34, 40, 44, 161
 Kavram, viii, 13, 49, 162
- L**
 Liderlik, viii, 9, 40, 41, 42, 70, 159, 161
- M**
 Maliyet, 18, 19, 157
 Misyon, 88, 89
 Motivasyon, viii, 40, 49, 156
- Ö**
 Öğrenci merkezli, 104, 125, 141, 150, 153
- P**
 Performans, vii, 5, 13, 14, 43, 47, 157
- S**
 Sosyal faaliyet, 143
 Stratejik planlama, 35
 Süreç, xi, 25
- T**
 Teknolojik, 18
 Toplam kalite, xi, 33, 36, 44, 72, 73
- V**
 Verimlilik, 19, 34, 37, 41, 43, 44, 45, 46, 156, 157, 158, 159, 160, 161
 Vizyon, 42, 87, 88
- Y**
 Yönetim, vii, viii, xi, xii, 10, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 28, 30, 34, 37, 57, 74, 81, 106, 128, 157, 158, 160, 162