

BÖLÜM I

GİRİŞ

Post-endüstriyel devrim, sanayi ötesi toplum, bilgi toplumu gibi değişik isimlerle nitelendirilen bilgi çağında en çok sözü edilen kavramlar “globalleşme” ve “Toplam Kalite Yönetimi”dir. Dünyanın hızla globalleştiği, ekonomik, ticari ve kültürel anlamda ülkesel sınırların ortadan kalktığı ve rekabetin hızla arttığı bir ortamda eğitim kurumlarının rekabet edebilmeleri ve daha da güçlenerek geleceğe doğru sağlam adımlarla yürüyebilmelerinde Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları oldukça önem kazanmıştır.

Eğitim kurumlarında henüz uygulanmasına çok az rastlanan Toplam Kalite Yönetimi tekniği, kurumun hedeflere ulaşmasına ve verimliliğinin artmasına neden olmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi eğitimde; müşterinin(öğrenci, veli, toplum) mevcut ve gelecekteki beklentilerini zamanında ve ekonomik olarak karşılamak amacıyla, tüm çalışanların katılımı ile eğitim-öğretim faaliyetlerinin sürekli geliştirilmesi ve yenilenmesini öngören bir yönetim anlayışıdır.

Bu çalışmada Eğitim Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında karşılaşılan engellerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu araştırmanın verileri ve getireceği önerilerle Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili uygulamalarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.1. Problem Durumu

Eğitim toplumun kalkınmasındaki en önemli itici güçtür. Bilgi donanımlı, becerisi yüksek, ahlaki ve toplumsal değerleri gelişmiş bireyler toplumu kalkındırır. Zira eğitim bütün sosyal kurumların temelini etki altına alan ve toplumun gelişmesine ışık tutan yegâne unsurdur. Eğitimin yeterli, çağın gerekliliklerini karşılayabilen bir yapıya sahip olması hiç kuşkusuz bir toplumun önündeki en temel hedeflerden biridir ve en önemlisidir. Bu hedefe ulaşmadan başka hedeflere yaklaşmak mümkün olamayacaktır.

Ülkemizde eğitimin batılı ülkelerin standartlarına kavuşturulabilmesi için çok çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bunların sonuncusu Toplam Kalite Yönetimi yönetim organizasyonu şeklindedir. Bu yöntemle sadece çıktıların değil eğitimin süreçlerinin değerlendirilmesi ve sorunların sadece yönetim organları tarafından çözülmesi değil bütün paydaşların sorunların çözümünde aktif rol alması hedeflenmiştir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Toplam Kalite Yönetimi Eğitim Kurumlarında yeni ve çağdaş bir yönetim şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplam Kalite Yönetiminin eğitim kurumlarında yeni bir yönetim sistemi olarak benimsenmesi, kurumlarda gerçekten bir değişim ve bir yenileşmenin yaşanması, öğrenen ve öğreten okul durumuna gelmeleri yeni bir kültür ve yapılanma gerektirmektedir. Özel okullarda daha önce başlamış olan ve artık devlet okullarında da yönetim şekli olarak benimsenen TKY(Toplam Kalite Yönetimi) uygulamalarında çeşitli engellerle karşılaşılmaktadır.

Bu çalışmada Eğitim Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında karşılaşılan engellerin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Eğitim bir ülkenin en önemli meselesidir. Eğitimde artırılmış kalite toplumun tüm kesimlerinde iyiye gidişin de anahtarı olacaktır.

Toplam kalite yönetimi özellikle eğitim sektöründe yeni sayılabilecek bir yönetim biçimidir. Milli eğitim bakanlığınca uygulamaya konan bu yeni yönetim biçiminin istenilen düzeyde benimsenmesi ve başarılı olabilmesi köklü bir değişimi öngörmektedir. Kalitenin temel öğeleri arasında yer alan, “öğrenen birey-öğrenen örgüt, yaşam boyu eğitim ve sürekli gelişim” gibi kavramlar hayatımızda giderek artan bir değere sahip olmakta, eğitim kurumlarımızı, mevcut konumlarında yapısal ve işlevsel bir değişikliğe yöneltmektedir.

Bu doğrultuda bireysel kurumsal ve ulusal düzeyde kalıcı ve sürekli bir iyileştirme ve gelişme için eğitim kurumlarında “kalite” yaklaşımının kazandırılması ve yaygınlaştırılması gerekmektedir.

Bu araştırmanın, eğitim kurumlarındaki kalite anlayışının belirlenmesiyle bu kurumlara yönelik yapılacak bilinçlendirme ve eğitim çalışmaları için hangi görev grubuna, hangi konular hakkında eğitici çalışmalar uygulanabileceğini ortaya çıkarmada katkısı olacağı düşünülmektedir.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma İstanbul ilinde Genel Lise, Anadolu Meslek Lisesi, Endüstri Meslek Lisesi, Teknik Liselerde görev yapan idareci, öğretmen ve bu okullarda okuyan öğrencilerin görüşleri ile sınırlıdır.
- Elde edilen bilgiler anket formlarında yer alan sorularla sınırlıdır.
- Ankete katılan denekler random yöntemi ile seçilmiştir.
- Araştırmaya katılacak okul, idareci, öğretmen ve öğrencilerin kimlikleri gizli tutulmuştur.

BÖLÜM II

2.1. KALİTE VE TEMEL KAVRAMLAR

2.1.1 Kalitenin Tanımı

Günümüzde kalite kavramıyla oldukça sık karşılaşılmaktadır. Kalite kavramı, çeşitli yayınlarda, sanayide ve uygulamada herkes tarafından farklı şekilde kullanılmakta olup, ortak kavram birliği mevcut değildir. Başka bir deyişle, kullanıcı gereksinim ve beklentileri ile olan doğrudan ilgisi ve bu gereksinim ve beklentilerin değişkenliğinden dolayı kalitenin standart bir tanımı bulunmamaktadır. Sözlüklere bakıldığında, kalitenin "mükemmellik derecesi, üstünlük, eksiksizlik" olarak tanımlandığı görülür.

Çevremizde üretilen tüm mal ve hizmetler toplum tarafından kullanılmaktadır. Bir tüketici olarak satın aldığımız malın "kaliteli" olmasını isteriz. Bu anlamda yukarıda bahsedilen yaklaşımlara benzer olarak farklı şu sözleri duyarız:

- Hem kaliteli, hem ucuz, hem de rahat...
- Bunu 2 yıldır kullanıyorum, daha tamirci yüzü görmedi...
- Pahalı fakat kaliteli olduğundan buna değer!
- Diğer markalardan iki kat fazla ömürlü...

Üretim sektöründe kalite denildiğinde müşteri ile kalite arasında bir bağ oluşmaktadır. Bu bağ; üstün bir performans, tatmin, dayanıklılık veya süreklilik gibi konular üzerine kurulmak istenirse, kalitenin belirli bir standarda yükseltilmesi, firmanın bunu tanıtmayı ve tutundurması gerekir.

Kalite, işletmelerin daha fazla kar etmeleri için değil, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için zorunlu hale gelmiştir (Ertuğrul, 2004, s.1).

Kalite kavramı, kalitenin kullanım amacına göre de değişik anlamlar taşımaktadır. Bunun nedeni, kalitenin çok boyutlu olmasından kaynaklanmaktadır.

Birçok kişiye göre kalite; "pahalı", "lüks", "ender bulunan", "üstün nitelikli" ve benzeri kavramları eş anlamda kullanılmaktadır.

Başlıca kalite tanımları şunlardır;

Kalite; “ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır” (TSE, 2004, s.3).

Kalite; “bir malın ya da hizmetin, müşterilerin isteklerine uygunluk derecesidir” (Demirkan, 1997, s.44).

Kalite; “bir mal ya da hizmeti ekonomik bir şekilde üreten ve müşteri isteklerini karşılayan bir üretim sistemidir” (Ataman, 2001, s.350).

Kalite; en ekonomik, kullanışlı ve müşteriye sürekli tatmin eden kaliteli malı geliştirmek, tasarımı yapmak üretmek ve satış sonrası hizmetleri vermektir.

Kalite; bir malın veya hizmetin müşterilerin beklentilerine cevap verebilmesini sağlayan üretim ve servis özelliklerinin toplamıdır.

Kalite; amaca ve kullanıma uygunluktur.

Kalite; mal ya da hizmet hakkında müşteri ya da kullanıcıların düşüncesini göstermekte olup, beklenti ve ihtiyaçların karşılanması ölçüsüdür.

Bir mal ya da hizmetin kullanım şekli, ömrü, biçimi, rengi ve fiyat gibi farklı özellikleri eğer bir müşterinin beğenisini kazanmış ve müşterinin beklentisini karşılamış ise o mal ve hizmet o müşteri için kaliteli olarak kabul edilebilir.

Kalite kavramıyla ilgili tanımların çokluğu kalite kavramının çok boyutlu olmasından kaynaklanmaktadır; D.Garvin kalitenin boyutlarını şu şekilde açıklamaktadır;

- * **Performans:** Malda bulunan birincil özellikler
- * **Uygunluk:** Standartlara, belgelere ve mal özelliklerine uygunluk
- * **Güvenirlilik:** Malın kullanım ömrü içinde performans içinde sürekliliği
- * **Dayanıklılık:** Malın kullanılabilirlik özelliği
- * **Hizmet Görürlük:** Mala ilişkin sorun ve şikâyetlerin kolay çözülebilirliği
- * **Estetik:** Malın albenisi ve duyulara seslenebilme yeteneği
- * **İtibar:** Malın veya hizmetin geçmiş performansı
- * **Diğer Unsurlar:** Malın çekiciliğini sağlayan özellikler.

Kalitenin çok boyutluluğu kaliteyi bir bileşim olarak ortaya çıkarmaktadır. Kalite bir mal ya da hizmet hakkında müşteri veya kullanıcıların değer yargısını gösterir. Müşteriler mal veya hizmetin ihtiyaç veya beklentilerini karşılaması ölçüsünde o mal veya hizmet için kaliteli veya kalitesiz kavramı kullanılacaktır (Tekin, 2004, s.35).

2.1.2. Kalitenin Özellikleri

Bir ürünün değişik amaçlarla kullanılması, amaca uygunluk açısından da değişik elemanların belirlenmesi gereğini ortaya çıkarmaktadır. Bu elemanlara Kalite Özellikleri denmektedir. Bunlar,

* **Yapısal Özellikler:** Çap, uzunluk, kimyasal yapı vb.

* **Zamana Bağlı Özellikler:** Güvenirlilik, tamir edilebilirlik vb.

* **Hissedilen Özellikler:** Yüzeyin pürüzlüğü, renk, tat vb.

* **Ahlaki Özellikler:** İşletmenin müşteri ile olan ilişkilerinde iyi niyetli, dürüst vb. davranışları...

Bütün bu özellikler gösteriyor ki, kalite yalnızca, dizayna değil, dizayndan işletmenin imajına kadar çok değişik ve yaygın işlemlerin etkileşimine bağlıdır. Bir malın kalitesi, yerine getirdiği fonksiyonlara göre anlam taşımaktadır. Kaliteli ürün, ürünün kullanılacağı amaca göre değerlendirilmelidir. Bir ürün bu ürünü kullanan tüketicinin kullanım amacını karşılıyorsa, o ürünün kaliteli olduğu söylenebilir.

2.1.3. Kalite - Verimlilik İlişkisi

Günümüz pazarlarında rekabetçi konumun güçlendirilmesi için kalitenin iyileştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Kalitenin iyileştirilmesiyle, fireler dolayısıyla malzeme kayıpları azalır ya da ortadan kalkar; kusurlu üretimin düzeltilmesi için yeniden işleme gerekmediğinden, işçilik maliyetleri ve dolayısıyla üretim maliyetleri düşer; müşteriler kullanıma uygun ürün ve hizmete kavuşurlar. Verimlilikte sağlanan bu artışların müşterilerle paylaşılması sonucu fiyatlar düşer, bu da işletmenin pazar payını artırıcı bir etki yaratır. Ayrıca rakiplerinkine kıyasla, yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerin daha yüksek fiyatta satılması ve bu yolla bir pazar payına sahip olunması mümkündür. Ancak bu şekilde elde edilecek pazar payı kalıcı olmayacaktır. Çünkü ek fiyat rakipleri de aynı sistem içine çekecek ve yüksek kalite yüksek fiyat stratejisiyle sağlanan pazar payı, uzun dönemde rakiplerle paylaşılacaktır.

Bu sonuçlar, işletmenin rekabetçi konumunu güçlendirdiğinden çalışanlar açısından işlerini kaybetme korkusu ortadan kalkar, bu da motivasyonu dolayısıyla iş gücü verimliliğini artırıcı bir etki yaratır; yatırımcılar ise yüksek kar oranlarından yararlanma olanağına kavuşurlar. Kısaca, kaliteli üretimle sağlanan verimlilik artışlarında işletme, çalışanlar, yatırımcılar ve tüketicilerin tümünün kazançlı çıkacağını söylemek mümkündür (Üreten, 2002, s.49).

2.1.4. Kalite-Maliyet İlişkisi

Kalitesizliğin neden olduğu maliyet, kalite için yapılan maliyetlerden yüksektir. Bunun tam anlamıyla ölçülmesi mümkün olmayabilir. Yeni kurulan bir işletme ile ilgili ya da yeni bir ürünle ilgili imaj oluşturmak hem zaman alır hem de önemli bir tanıtım faaliyetini gerektirir. Kalitesizliğin neden olacağı bir imajın ortadan kaldırılması ise çoğu zaman mümkün olmayabilir. Önemli bir pazar kaybına neden olabilir. Bunun haricinde, kalitesiz üretimden kaynaklanan satış öncesi ve satış sonrası katlanılan maliyetleri de küçümsemek gerekmektedir. Kaliteli üretimi gerçekleştirmek üzere yapılan önleme maliyetleri içsel ve dışsal başarısızlık maliyetlerini önemli ölçüde düşürmektedir. Ayrıca ölçülmesi çoğu zaman mümkün olmayan, önemli derecedeki başarısızlık kayıplarını da ortadan kaldıracaktır (Karakaya, 2004, s.581).

22. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Müşteri tatminini ön plana çıkaran Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışının hatta müşteri tatminiyle beraber çevreye ve topluma karşı da duyarlı olmayı ifade eden Sosyal Pazarlama Anlayışının geçerli olduğu günümüzde, işletmeler daha ağır bir rekabet ortamına sürüklenmiştir.

Dünya pazarında artan yoğun rekabet şartları, hayatta kalmak isteyen bütün firmaların önüne müşteri tatminini dikkate alma zorunluluğunu koymuştur. "Bu kriterde başarılı olabilmek için gerekli üç temel şart ise; müşterinin istediği kalitede mal veya hizmeti daha ucuza daha kısa sürede ulaştırmak şeklinde kendini göstermektedir. Üretim faktörlerinin (kaynak) sınırlı olduğu ve maliyetlerinin sürekli olarak arttığı günümüzde bu temel şartları başarmak, kaynakların verimli kullanılmasıyla mümkün olacaktır (Tekin, 2002, s.105).

22.1 Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kavramı

Toplam Kalite Yönetimi konusunda literatürde ortak bir tanım bulunmamaktadır. Son yıllarda çok popüler olan Toplam Kalite Yönetimi hakkında üzerinde ittifak sağlanmış bir tanım bulunmaması, bu yönetim anlayışının içeriğinden kaynaklanmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi, bir teknik veya yöntem olmanın ötesinde çeşitli tekniklerin ve araçların kullanıldığı, sürekli gelişme çizgisi içinde yüksek kalite ve en düşük maliyetin elde edilmesine yönelik; bunun yanı sıra işletmelerin iç ve dış çevrelerinin tüm gereksinimlerini karşılamayı amaçlayan bir yönetim anlayışdır (Seymen, 2002, s.61).

Kaynakların en iyi şekilde kullanımı, israfın, duraklamaların olmaması esasına dayalı TKY anlayışı kıt kaynakların verimli kullanılarak sınırsız insan ihtiyaçlarının karşılanması zorunluluğunun bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. TKY anlayışının, kaynaklar bakımından son derece kısıtlı, imkânları bulunan Japonya'dan bütün dünyaya yayılmasının altında yatan sebeplerin en önemlisi de budur. Zira TKY' de hedef ilk defada doğruyu yapmaktır.

Toplam Kalite, Örgüt fonksiyonları ve sonuçları yerine süreçler üzerinde odaklaşan, tüm çalışanların niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarını sağlıklı bilgi ve veri toplanması analizine ve tüm kaynaklarını bütünlük içinde ele alan bir yaklaşımdır. “Toplam Kalite, bir örgütte her düzeyde performansın iyileştirilmesine yönelik, tamamıyla, bütünleşmiş çabalarla, yöneticiden işçiye kadar tüm çalışanları kapsayan düzenli faaliyetler dizisidir” (İmai, 1986, s.15).

Toplam Kalite Yönetimi'nde kalite, kontrol ile değil, üretim ile elde edilmektedir. Hatalıların kontrol ile ayıklanması yerine "İlk seferinde doğru yap" temel ilkesi ve "hataların çıkmadan önlenmesi" yaklaşımı benimsenmektedir. TKY'nin başında insan faktörü yatmaktadır. TKY’ de yer alan sürekli iyileşme, sorunların analizi ve çözümü, ekip oluşturma, hedefleri belirleme ve kalite sağlama gibi görevlerin kurum çapında yayılımının sağlanması, ancak tüm çalışanların katılımıyla gerçekleştirilebilir.

Toplam Kalite Yönetimi, "kaliteli mal pahalı olur" görüşünü değiştiren ve yüksek kalitenin düşük maliyetlerle sağlanabileceğini öngören bir felsefedir.

Toplam Kalite Yönetimi, organizasyonun etkinliğindeki, verimliliğindeki ve süreçlerindeki devamlı gelişme ile müşteri tarafından yönlendirilen öğrenmeyi sağlayan ve kendisini müşteri tatminine adanmış organizasyonları kuran bir yönetim felsefesidir (Şimşek, 1998, s.95).

Toplam Kalite Yönetimi, bir kuruluştaki üretilen mal hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yolu ile en optimum maliyet düzeyinde önceden belirlenmiş olan müşteri gereksinimlerinin tüm çalışanların katılımı ile karşılanarak, işletme performansının iyileştirilmesi stratejisini geliştirmek ve bunun için hazırlanacak planların uygulamaya konulmasını sağlamaktır (MPM, 2003, s.6).

Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili tanımlarda ifade farklılığı bulunmakla beraber, sürekli iyileştirme, müşteri memnuniyeti, tüm çalışanların katılımı ve kalite kavramları ortak unsur olarak görülmektedir.

2.2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihi Gelişimi

İşletme Yönetimi Bilimi, Taylor ve Henry Ford tarafından oluşturulan ve çalışmaların sistemleştirilmesine dayanan ilkeler üzerine kurulmuştur. 1950'li yıllara kadar Taylorizm veya Fordizm olarak da adlandırılan yönetim sistemleri uygulanmıştır. Bu tarihten itibaren yönetim bilimleri alanında yeni görüşler ortaya çıkmaya başlamıştır. Özellikle Amerika'da kalite kontrol alanında önemli gelişmeler yaşanmıştır. Aslında bu alanda ilk ciddi çalışma 1930'lu yıllarda istatistikçi Walter A. Shewhart tarafından istatistiksel kalite kontrol alanında yapılmıştır. Shewhart'ın istatistiksel kalite kontrol alanında yaptığı bu çalışmalar, W. Edwards Deming ve Joseph M. Juran tarafından geliştirilmiştir. Bu çalışmalar, ABD'de fazla destek bulamayınca Deming ve Juran tarafından Japonya'da uygulanmaya başlanmıştır. Kalitenin kontrol edilmesi değil, yönetilmesinin daha önemli olduğuna dikkat çeken yeni anlayış, Japonya'da ciddi anlamda kalite artışına sebep olmuş ve Japon firmaları üstün başarılar kazanmaya başlamıştır. Bu arada Armond V. Fiegenbaum Toplam Kalite Kontrolü, Philip Crosby' de Sıfır Hata alanında önemli çalışmalar yapmışlardır. 1960'lı yılların başlarında Kaoru Ishikawa'nın geliştirdiği Kalite Çemberleri, Toplam Kalite Yönetiminde önemli bir aşama olmuştur (Aktan, 1999, s.68).

Yönetim bilimi alanında yaşanan gelişmeler, kalite kavramında ve kalitenin sağlanması hususunda yapılan çalışmalar ile şekillenmektedir. Sanayi Devrimi sonrası, ne üretilirse üretilsin, her şeyin satılabildiği dönemlerde firmaların amacı, üretimlerini artırabilmenin yollarını aramak olmuştur.

Taylor ve Ford tarafından geliştirilen teknikler, üretimi artırmaya yönelik olduğu için bu dönemde popüler olmuştur. Rekabetin artması ve dolayısıyla maliyetin düşürülmesi çabaları söz konusu tekniklerin önemini artıran diğer unsurlardır.

Özellikle 1970'li yıllardan sonra müşterilerin ürünlerde kalite aramaları ve fiyat avantajının tek başına yeterli olmayışı, şirketleri kalite hususunda daha dikkatli olmaya yöneltmiştir. Önceleri ürünün kalitesi son aşamada yapılan kontroller ile

ölçülmekte idi. İstenilen özelliklerde olmayan ürünler yeni baştan işleme tabi tutuluyor veya hurdaya ayrılıyor idi. Bu durum, tüm işlem masrafları boşa gittiği için maliyetlerin önemli oranda artmasına sebep olmaktaydı. Bu olumsuzluğu giderebilmek için üretim aşamalarında ara kontroller yapılarak, uygunsuzluğun daha önceden tespitine çalışılmıştır. Bu amaçla kalite kontrol birimleri sadece son işlem safhasında değil, ara işlemlerde de kontroller yapmaya başlamışlardır.

Uygunsuz ürün maliyetini azaltabilmenin sadece kontrol ile mümkün olmadığını fark eden bilim adamları, hatasız üretim sağlama çabalarına yoğunluk vermişlerdir. Hatasız üretim ve kalitenin artırılmasının, üretim süreçleri ve kullanılan malzeme ile sınırlı olmadığı, yönetimden çalışanına kadar işletmedeki her unsurun, kalite üzerine odaklanmasının gereği üzerine durulmaya başlanmıştır (Kaya, 2003, s.53).

Yeni anlayış, kalite için herkesin üzerine düşen görevi en iyi biçimde yapmasını şart koşmaktadır. Tabi bu anlayışın kabulü tek başına yeterli değildir. Bu anlayışın yerleşebilmesi ve uygulanabilmesi için gerekli şartların oluşturulması gerekmektedir. Bu gereklilikten hareketle oluşturulan müşteri memnuniyeti, iç müşteri, sürekli iyileştirme, sürekli eğitim, kalite çemberleri ve benzeri kavram ve uygulamalar sonuçta işletmeleri Toplam Kalite Yönetimi felsefesini geliştirip benimsemeye sevk etmiştir.

2.2.3. Toplam Kalite Yönetimi'nin Amaç Ve Felsefesi

Kalite çağdaş tanımını ve üst yönetimin organizasyonu yönlendirmesindeki etkisini göz önüne alarak basit ama etkin bir model olarak, Toplam Kalite Yönetimi'nin felsefesi ve prensipleri aşağıdaki gibi şekillendirilebilir.



Şekil 1
TKY'nin Felsefesi ve İlkeleri

Bu şekilden anlaşılan, Toplam Kalite Yönetimi'nin felsefesi sürekli geliştirmedir. Bunu sağlamak için yapılması gereken Rekabetçi Yönetim vesilesiyle etrafında yazan ilkelerin uygulanmasından geçmektedir.

Sürekli geliştirme veya özgün ismi ile “kaizen” bir dinamizmi, sürekli bir arayışı ifade eder. Bu yaklaşım mükemmellik arayışı ve sıfır hata yaklaşımının temelidir. Sürekli iyileştirme, yönetim, liderlik, iş hayatı ile ilgili olduğu kadar bir hayat felsefesi ve tarzıdır. Günlük yaşantısında bunu gerçekleştiremeyen bireyin, iş hayatında sürekli daha iyiyi araması beklenemez. Bu sebeple, Toplam Kalite Yönetimi anlayışında sürekli geliştirme felsefesi kadar “ önce insan” ya da diğer bir deyişle “ birey kalitesi” de son derece önemlidir.

Dolayısıyla son zamanlarda şirketlerin politikası değişmiştir. Eskiden karları maximize etmek şeklinde olan şirket politikaları uluslararası rekabetin kızışması, gümrük duvarlarının kalkması gibi unsurların sonucunda şirket politikaları rakipleri yok etmek şeklinde olmuştur.

Toplam Kalite Yönetimi rekabetçi bir yapılanmayı, ileriye dönük tüm kararlarda ve değerlendirmelerde rekabet gücü unsurlarının temel alınmasını ve uygulamanın bu çerçevede takip edilmesini öngörür. Toplam Kalite Yönetimi değişimlerin yönetilmesinde ve rekabet gücünü geliştirmede yüksek hız sağlayan bir sistemdir. Bunu gerçekleştirirken “kalite, maliyet, termin, verimlilik, kar “ ilişkisine geleneksel anlayıştan çok daha değişik açıdan yaklaşmaktadır. Bu yeni bakış açısına göre, kalite için yapılan çalışmalar, savurganlığı önlemekte, verimliliği artırmakta ve maliyetleri düşürmekte. Yüksek kaliteli ürünlerin daha düşük fiyattan pazara sürülmesi pazar payını artırmakta ve “ kar” amacına ulaşılmasını sağlamaktadır.

Rekabetçi bir yapıya sahip Toplam Kalite Yönetimi’nin modelde belirtilen ana öğeleri ve ilkeleri aynı zamanda şirketin kurumsal kültürünü oluşturan ilke ve değerlerdir. Kurum kültürü, örgütün her kademesinde çalışan personelin davranışlarını, dolayısıyla örgütün genel görüntüsünü şekillerinden değer, düşünce ve normlar bütünü olarak tanımlanabilir (Ataman, 2001, s.519). Dünyada olduğu gibi ülkemizde de önemine rağmen ihmal edilen bir konu da Toplam Kalite Yönetimi anlayışına göre şirket kültürü yaratılmasıdır.

2.2.4. Toplam Kalite Yönetimi’nin Öğeleri

TKY anlayışının yapısı, günümüzde ezici boyutlara ulaşan rekabetçi yönetim anlayışına dayanmaktadır. TKY, değişimlerin yönetilmesinde ve rekabet gücünü geliştirmede yüksek hız sağlayan bir sistemdir. Bunu gerçekleştirirken "kalite, maliyet - zamanındalık - verimlilik - kâr" ilişkisine geleneksel anlayıştan çok daha farklı bir açıdan yaklaşmaktadır.

Bu yeni bakış açısına göre kalite için yapılan çalışmalar; savurganlığı önlemektedir, verimliliği arttırmaktadır ve maliyetleri düşürmektedir. TKY ilkelerinin çoğu, ilk kalite üstatları Deming, Juran ve Feigenbaum tarafından ortaya atıldı. Bu üstatlar, aralarında yer yer farklılıklar olmasına rağmen temelde aynı fikir ve ilkeleri öne sürmektedirler. Japonya, ABD ve diğer ülkelerdeki başarılı uygulamalar (Japonya'da Deming, ABD'de Baldrige ödülünü kazanan firmalar) ile kalite üstatlarının ilkeleri birlikte dikkate alındığında başarılı bir uygulama için gereken temel TKY öğeleri ortaya çıkar.

2.2.4.1. Liderlik. Bir işletmede başlayacak herhangi bir değişim, ancak yönetimin liderliğinde ve sorumluluğunda olabilir. Kurum yönetiminin Toplam Kalite Yönetimi anlayışı hakkında üst düzeyde bilgisi bulunmalı ve çalışanları yönlendirmelidir.

Ayrıca, TKY ile ilgili olarak söylenen sözler, uygulama yapılarak desteklenmelidir. Örneğin; firmayı "sıfır hata", "önce kalite" ve "baştan doğru yap" gibi sloganlarla donatmanın, sözler işlerle desteklenmedikçe faydası olmayacaktır.

TKY uygulamalarında özellikle üst yönetimin çalışanlara yaklaşımı başarı üzerinde rol oynamaktadır. Çalışanların kendilerini aileden biri olarak görmelerini sağlayacak her türlü yaklaşım, çalışanların fikir ve kişiliklerine önem verme sistemin alt yapısını oluşturmaktadır.

2.2.4.2 Müşteri Odaklılık. Rekabetin yıkıcılığı karşısında fiyat avantajı kadar müşterinin isteğini karşılayacak, farklılığı yaratacak stratejiler önem kazanmıştır. Çünkü toplumun refahı artıkça belli bir mala sahip olma isteğinin ötesinde, farklı bir mala sahip olma arzusu gelişir.

Bu farklılık arayışları renkte, tasarımda, kalitede, satış sonrası serviste, işletme giderlerindeki avantajlarda, kullanım kolaylığında, hızlı teslim sürelerinde kendini gösterir. Bu arayış toplumdaki değişikliklere paralel olarak, dinamik bir yapıya sahiptir. Hatta yoğun rekabette şirket, müşterinin henüz talep etmediği, fakat ihtiyacını duyduğu veya duyması gerektiği farklılıkları bile yakalayabilmelidir.

Rekabetin baskısı şirketleri “yaptığını satan” olmaktan çıkarıp “satılabileni yapan” hale getirmektedir. Satılabilirin ne olduğunu anlamak için “kaliteyi müşteri belirler” anlayışını benimsemek gereklidir. Müşterinin görünür isteklerinin yanı sıra saklı isteklerini de saptayabilme (cazip kalite) ancak müşteriye yakın olmakla gerçekleştirilebilir. Müşteri isteklerinin tatmini temel şirket felsefesi haline dönüştürme yönünde çaba gösteren firmalar müşterilerinin koşulsuz mutlu etmeyi “ olmazsa olmaz” bir düstur olarak kabullenen şirket kültürü oluştururlar.

“Müşteri odaklı yönetim felsefesini Sam Waltson'nun şu ifadeleri çarpıcı biçimde yansıtmaktadır. “ Sadece tek bir patron vardır; müşteri. Ve diğer çalışanlara kadar şirketteki herkesi kovabilir. Ve bunu basit bir şekilde, parasını başka bir yerde harcayarak yapar ” (Hell, Parker, 1995, s.147).

2.2.4.3. Tam Katılım. Yönetime katılımın diğer önemli bir boyutu işletmenin içinden, çalışanlardan gelen baskıdır. Günümüzde çalışanlar sadece maddi ihtiyaçlarını karşılayarak tatmin olmamaktadırlar. Toplumun genel refah düzeyi, entelektüel seviye, bilime ve sanata duyulan ilgi ile yönetime katılım baskısı arasında yüksek bir korelasyon vardır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde önemli bir yer tutan, insanın başarma, başka insanlar tarafından beğenilme, takdir edilme ve toplumda önemsenen bir konuma sahip olma ihtiyacı "tam katılım"ın oluşmasında ve gelişmesinde en önemli etkidir.

Günümüzde çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek, bu konularda fikirlerinin alınmasını talep etmektedir. Yönetilenlerin bu tutum değişikliğini başlıca sebebi kültür düzeyi ve bilgi seviyesi yükselen fertlerin “ başkaları tarafından yönetilen bir araç” durumunda olmak istememeleridir.

Tam katılım için sorumluluk paylaşımının sağlanması şarttır. Tam katılım kesinlikle yetkili kılınma ile karıştırılmamalıdır. Tam katılım bir istemi, gönüllülüğü ifade eder. Tam katılım sorumluluğu ve katkırı kapsar.

Toplam Kalite Yönetimi'nde tam katılımın hedefi, üstün düşünüp astın bu düşüncelere katkıda bulunarak uygulaması değildir. Hedef, örgütteki her birey için hem “düşünmenin” hem de “uygulamanın” birleştirilmesidir. Toplam Kalite Yönetimi ‘de “ tam katılım” olarak yukarıda özetlediğimiz anlayışta iki önemli unsur söz konusudur: Bu unsurlardan biri tüm Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarında üst yönetimin liderliği, diğeri de takım çalışması ve ruhunun oluşturmastır.

2.2.4.4. Çalışanların Eğitimi. Toplam Kalite Yönetimi, çalışanları kalitelerinin artırılmasını kurum kalitesinin artırılmasının ön koşullarından biri olarak görür.

Bu konuda Japonların kalite üstadı İshikawa kalite kontrol eğitimle başlar, eğitimle biter demektedir. Kuşkusuz kalite yönetiminde en önemli öge insan faktörüdür. TKY sistemini uygulayan bir kuruluş, bu sistemi uygulamaya başlamasıyla eskiden beri uyguladığı mevcut klasik yönetim biçiminden çok farklı yeni bir sisteme geçecektir. Bu sisteme adapte olmak için kişileri mesleki görevlerinde hazırlamak ve eğitim düzeyinin en son gelişmelerine uyum göstermelerini sağlamak önemli bir mesele olmaktadır. Bu bağlamda çalışanların eğitimi, yetiştirilmesi ve özellikle de motive edilmesi TKY'nin temel taşlarından birini oluşturmaktadır (Mızrak, 1991, s.409).

Hizmet içi eğitim, kurumun ön gördüğü hedeflere ulaşmada insan gücü kaynaklarının optimum kullanımını sağlayan en önemli süreçtir.

2.2.4.5. Sürekli İyileştirme. Sürekli iyileştirme; belirli bir zaman diliminde müşteri memnuniyetinin artırılması ve rekabet güçlerinin etkilenmesi amacıyla süreçlere yönelik, çalışan, süreç, zaman ve teknolojiye yavaş yavaş fakat çok sayıda hızlı bir gelişme sağlamayı ve maliyetlerde bir düşmeyi ifade eden bir kavramdır. Sürekli iyileştirme sonuçlardan ziyade, süreçlere yöneliktir (Çetin, 2001, s.172).

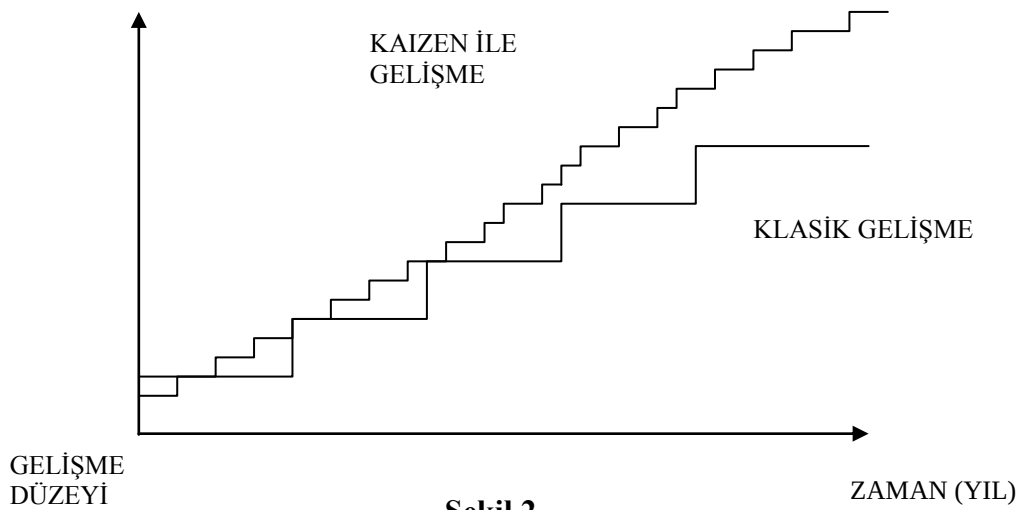
Temel öğeleri; toplam kalite kontrol, tam zamanında ve sıfır hata kavramları olan, hedeflenen hizmet veya ürün kalitesinin sunulabilmesi için benimsenen sürekli iyileştirme yaklaşımına "Kaizen Felsefesi" denilmektedir.

Japon dilinde Kai; değişim, Zen ise; iyi, daha iyi anlamına gelmektedir. Masakai İmai, Kaizen'i üst yönetim, müdürler ve çalışanlar dahil olmak üzere herkesi kapsayan sürekli iyileştirme olarak tanımlamaktadır. Kaizen, mevcut imkânlardan maksimum verimin elde edilmesini amaçlamaktadır.

Sürekli iyileşmenin temelinde; uygulama, geliştirme ve standartlaştırma işlemleri yatmaktadır. Klasik gelişim anlayışı ile yenileşmede ise başkalaşım vardır. Bu daha çok batılı yaklaşımların düştüğü yanılgının temelini oluşturur. Kaizen felsefesindeki üstünlüğü oluşturan temel öge insandır. İnsana verdiği önem yanında, birikimlerin değerlendirilerek iyileşme sürecinin geliştirilmesidir (Uğurlu,1995, s.97).

Kaizen kavramı süreçlere yöneliktir. Ürünler veya diğer bir değişle çıktılar iyileştirilmek isteniyorsa, o sonucu sağlayan süreçleri iyileştirmek gerekir. Kaizen'in bir diğer özelliği de herkesin katılımını gerektirmesidir. Gelişme, kolektif olarak ekipler yardımıyla sağlanacaktır.

Kaizen'de gelişmeler sürekli ve küçük boyutta olduğundan, yarattıkları etki ve değişiklik büyük olmaktadır.



Şekil 2
Gelişme Yaklaşımları

Bir işletmede mevcut veya kurulan kalite sisteminin etkin bir şekilde çalışmasını sağlayarak ürün kalitesinin iyileştirilmesi, planlı bir çaba sonunda gerçekleşebilir.

Belirlenen kalite özellikleri, bugünkü veya gelecekteki müşteri beklentilerini karşılayamayabilir. Bu nedenle, kalitedeki iyileştirme hızı düşük dahi olsa sürekli olmalıdır ve niçin yapılamayacağına ilişkin nedenler düşünmek yerine, neler yapılabileceğini araştırmak, sürekli iyileştirmenin temel felsefesidir. TKY 'nin temel felsefesi de herkesi yapması gerekeni tam anlamıyla yapması şeklinde özetlendiğinde, sürekli iyileştirme çabalarının TKY felsefesini başarıya ulaştırmadaki önemi kendiliğinden hissedilecektir (Küçük, 2004, s.90).

Tablo 1

Klasik Yönetim Anlayışı ile TKY Anlayışının Karşılaştırılması

	Klasik Yönetim Anlayışı	TKY Anlayışı
1	Eleştirel Tepki	Yapıcı Tepki
2	Yüksek kalite ile artan maliyet	Yüksek kalite ile azalan maliyet
3	Optimum stok	Sıfır stok
4	Spesifikasyon limitleri arası üretim	Hedef değerde üretim
5	Muayeneye dayalı kalite	Önemeye dayalı kalite
6	Ürüne dayalı kalite	Sisteme dayalı kalite
7	Hiyerarşiye dayanan öncelikler	Müşteri tatminine dayanan öncelikler
8	Sorun çıktığında çözüm geliştiren yaklaşım	Olası sorunları düşünen ve önleyen yaklaşım
9	Çalışanlara değer vermeme ve keyfi işten çıkarma	Çalışanların güven içinde çalışmaları
10	Hatalı uygulamaları önlemek için prosedürler geliştiren yönetim	Çalışanların fikirlerinden yararlanarak hataları önleyen yönetim
11	Kusurların gizlenmesi	Kusurların açıklanması
12	Tecrübe ve inisiyatife dayalı yönetim kararları	İstatistik ve kantitatif analizlere dayalı yönetim kararları
13	En az uzmanlaşma ile sistem geliştirme	İşbirliği ile sistem geliştirme

2.3. EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Değişim, dönüşüm, yaratıcı düşünce, motivasyon, takım çalışması, iletişim, önleyici sorun belirleme ve çözme temeline dayanan TKY, gerek tüketicinin, gerekse iş görenin| doyumunu ön plana çıkarmaktadır. Bu yaklaşım, içinde insan unsuruna ağırlık veren, sosyal ve davranışsal bilimlerin yoğun destek olan katılımcı ve paylaşımcı lider- yöneticiler gerektiren bir uygulamalı felsefedir.

Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi; "Bütün iş gören ve öğrencilerin aktif bir şekilde katıldığı sürekli iyileştirmeler ile artan müşteri tatmininin karakterize ettiği bir eğitim kültürüdür". 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 eğitimi ve insan kaynaklarının etkin yönetimi gereklidir.

Toplam kaliteye erişmede en büyük engellerden birisi, eğitimi en üst düzeyde planlayan, tasarlayan ve denetleyen devletten başlayarak okul idarecilerine kadar yönetici olanların toplam kaliteye yeterince gönül vermemeleri, gerekli çabayı ve liderliği gösterememeleridir.

Toplam kalite, değişikliğin sebeplerinin anlaşılmasını gerektirir. Diğer sistemlerde olduğu gibi eğitim sisteminde de zaman içinde aynı uygulamanın sonuçları değişiklik gösterir. Bu değişiklere örnek olarak, öğrencinin aldığı notların artması, okula devamsızlığının artması ve öğrenci kabulünde farklı uygulamalar yapılması gösterilebilir. Bu tür değişikliklerin sebepleri ya sistemin kendi yapısındadır ve bütün sonuçları etkiler ya da normal sistemin dışındadır ve sadece bazı sonuçları etkiler. Bu sebeplerin ortak veya özel olmalarını anlamak sistemi iyileştirmek açısından çok önemlidir.

Sonuçta, toplam kalite belli istatistiksel ölçüm ve analiz yöntemleri kullanılarak değişikliklerin sebeplerinin anlaşılmasını ve bu sebeplerle doğru biçimde ilgilenilmesini sağlar.

Eğitimde toplam kalite, diğer sistemlerde olduğundan daha da fazla, insan kaynağına bağlıdır. Bu kaynağın etkin yönetimi toplam kalite için vazgeçilmezdir. Bir işi en iyi onu yapan bilir. Eğitim çalışanlarının düşünce ve önerilerine değer verme ve onları takdir etme, çalışanların moralini ve verdikleri hizmetin kalitesini yükseltir. Performans, kişileri yargılamak veya onlara prim vermek için değil, sistemi iyileştirmek için ölçülür. Bir hata yapılmışsa hatalı değil, hata tartışılır ve benzer sorunların olmaması için sistem düzeltilir.

Bir eğitim kurumuna TKY ilke ve tekniklerini uygulayabilmek için seçilecek örgütün öncelikle altı niteliği dikkatle irdelenmelidir;

- Fiziksel yapı (binalar, iç düzen, dekorasyon, vb.)
- Kültürel yapı (genel teknolojik düzey, araç-gereç donanımı)
- Sosyal yapı (mevcutların kültürü)
- Eğitim programları (içerik, yararlılık, uygulanabilirlik derecesi ve değerlendirme)
- Teknik yapı (genel teknolojik düzey, araç-gereç donanımı)
- İç ve dış müşterilerinin temel özellikleri (eğitimciler, öğrenciler, aileler, işverenler)

2.3.1. Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Amacı

Eğitimde kalite yönetiminin amacı, kalifiye insan gücünün yetiştirilmesinde sürekliliğin sağlanmasına yardımcı olmaktır. Eğitimde kalite yönetimi;

- Ülkenin ihtiyaç duyduğu elemanları yetiştirmeyi,
- Özellikle de eğitimde esnekliği hedefleyerek, israfı önlemeyi, kaliteyi artırmayı, eğitimin yeterli ve uygun sürelerde en düşük maliyetle yapılmasını, moral ve

verimliliği artırmayı, özetle sürekli iyileştirme ve gelişmeyi sağlar.

Eğitimde davranış değişikliklerini sayısal olarak ölçmek zordur, bazı durumlarda imkânsızdır. Eğitimde öğrencinin eğitim kurumlarına kazandığı bilgi, yetenek ve davranışlar değerlendirilmeye tabi tutulurlar. Ancak bunların kime göre değerlendirileceğini ölçmek zordur. Buda eğitim kurumlarının hizmetler sektöründe yer almasından kendine özgü özelliklerinin bulunmasından kaynaklanmaktadır.

Eğitimde hedef kitlenin iyi tanımlanması hizmetten kimlerin yararlanacağını iyi belirlenmesi gereklidir. Eğitim sisteminin hedefleri belirlenirken öncelikle iyi bir planlamanın yapılması gereklidir. Planlamanın temelinde amaçlı hareket etme eylemi yatmaktadır. Planlama ekonomik bir olgu olduğu gibi aynı zamanda toplumsal bir olgudur. Bu nedenle planlama, hedeflerin gerçekleştirilmesinin ilk basamağını oluşturmaktadır. Eğitimde hedeflerin tespitinde ulaşılmak istenilen genel sonuçlar neler olmalıdır? Genel amaçlar, programın doğrultusunu ve yönelik olduğu sonuçları gösterir. Ancak genel amaçlarla tutarlı daha ayrıntılı ve ölçülebilir nitelikte özel amaçların tespiti şarttır.

Sistemin en önemli kısmı, hedeflerin tarifi bölümüdür. Hedeflerin mutlaka açık, anlaşılabilir ve ölçülebilir olması gerekir. Aksi halde eğitim sisteminin çok büyük bir yapıya sahip olması nedeniyle sistem içerisindeki kurumlar hedeflere ulaşma konusunda isteksiz kalabilirler. Bunun için hedefler her düzeydeki eğitim elemanlarını kapsayacak biçimde görüşülmeli ve çözümler üretilmelidir. Böylelikle ortak çalışma sonucunda planlar oluşturulmalıdır.

2.3.2. Eğitimde Durum Tespiti

Artan rekabet şartlarında çağa uygun, değişikliklere ayak uydurabilen bilgi ve teknoloji alanlarındaki gelişmeleri takip edebilen insan gücü ön şarttır. Bir ülkenin insan gücünün kalifiye olması ise sadece okullarda verilen eğitimle olmaz, ancak aile içinde, işyerinde ve yetişkinlere verilen toplumsal eğitimin desteği ile olur.

Ülkemizde bugünkü eğitim öğretim sistemi düzey, yöntem, nitelik, kalite ve yöntem ilişkileri bakımından yetersiz olup köklü değişikliklere ihtiyacı vardır.

Eğitim niteliğinin yükselmesi için nitelikli öğretmen ve personel yetiştirilmeli, bilgisayar teknolojisinden yararlanılmalı, ezberci öğretim sistemi yerine öğrencileri araştırıcı ve yaratıcı bireyler haline getirecek çağdaş yöntemler uygulanmalı ve merkezi yönetim yerine yerel yönetimlere geçilmelidir.

Mili eğitimdeki en önemli sorunun kaynak yetersizliği olduğu ve kaynak artırılırsa problemlerin çözüleceği düşüncesinin yaygın olduğu bilinmektedir. Ancak eğitim planlaması sadece 5 yıllık kalkınma planlarında yer alıp uygulamada ise olamadığı için kaynak sorunu sorunun ancak bir bölümü olup sistem sorunu daha fazla önem taşımaktadır. Yanlış olan, bir sistemin problemleri sadece kaynak artırımını ile çözülemez. Önce aralarında çeşitli farklılıklar bulunan çeşitli sistemler, örneğin ilk ve orta dereceli okullar ve katma bütçeli devlet üniversiteleri, özel okul ve vakıf üniversitelerinin sistemi gibi düzenlenmeli, sistemdeki yanlışlıklar tam olarak tespit edilmeli sonra çözülmesi için gerektiği ölçüde kaynak arttırılmalıdır.

Eğitim sisteminin geliştirilmesi için göz önünde bulundurulması gereken en önemli faktörün kalite olduğu bir gerçektir. Eğitimde kalite denilince hedeflenen amaçlara ne kadar ulaşıldığı yani öğrencilerin bu amaçların ne kadarını gerçekleştirebildikleri anlaşılmaktadır. Rekabetin kaliteyi gerektirdiği bir gerçektir.

Eğitimde kalitenin temeli aile içi eğitimde atılmalı, ilk ve orta öğretimde diğer bir deyişle temel eğitimde gelişmeli, yüksek öğreniminde ise pekişmelidir. Yüksek eğitim sonrasında ise mesleki eğitim ve tecrübelerle olgunlaşmalıdır.

Öğretim sisteminin sadece öğretmen, program veya okul yönünden içler acısı bir durumda değil aynı zamanda devlet ve özel sektörlerde yapılan uygulamanın birbiri ile hatta kendi içinde dahi uyumlu olmaması, ailede verilen eğitimin yeterli olmaması, ilk ve yüksek öğretimin birbirini tamamlamaması, mesleki eğitimin yeterli olamaması ve benzeri durumlardan ötürü sadece belli bir bölümü teşhis edilebilen bir sorun durumundadır.

Eğitimde yaşanan diğer sorunlar öğrenci sayısı bakımından kalabalık sınıflar, diğer tarafta öğrencisizlik ve öğretmen açığı yüzünden kapanan ve açılmayan okullar, bir taraftan devlet okulları ve özel okullar arasındaki tarz farklılığı, diğer tarafta yurt dışındaki eğitim kurumlarının alternatif eğitim sunarak Türkiye'ye gelmesi, kitap, okul ve program farklılığı ve kargaşası olarak belirtilebilir.

2.3.3. Eğitimde Kalite

Her sistemde olduğu gibi eğitim sisteminde de değişme ve yeniliklere ihtiyaç vardır. Bunun için eğitim sistemlerinin zaman zaman günün şartlarına göre yeniden düzenlenmesi gerektirmektedir. Bu durum eğitim kurumlarında kalite kavramının önemini vurgulamaktadır.

Bir kurumda kaliteyi yakalayabilmek için kurumda çalışan herkesin kaliteyi düşünmesi gerekmektedir. Başarıya götüren şeyin kalite olduğu herkesçe bilinmelidir. Kalite ürünün üretimden sonra kontrolüne dayanmaktadır. Bir şey üretildikten sonra onda bir takım eksiklikler bulmamız örgütsel açıdan çok önemli değildir. Önemli olan bir şeyi üretirken hatasız üretmektir. Örgütte bir takım ruhu oluşturulmalıdır. Tüm üyeler bireysel ve ortak bu ruhun oluşmasına katkıda bulunmalıdır.

Ürettiği ürün insan davranışlarındaki önemli gelişmeler olarak görülen eğitim kurumlarında, kalite ve verimliliğin ölçülmesi mal ve hizmet üreten diğer örgütlere nazaran daha zordur. Fakat diğer örgütlerde görülen yenileşme ve uygulamalardan eğitim kurumlarının da etkilenmemesi olanaksızdır.

Eğitim kurumunun çıktılarını kullanan ve ona girdi sağlayan diğer çevresel sistemler ve ya genel anlamda toplum eğitim örgütlenmesi de yenileşmeye zorlanmalıdır. Günümüzde eğitim olgusunu okul olarak ele almak ve eğitimi okul ile sınırlı tutmak devri çok uzaklarda kalmıştır. Eğitim örgütlerinin kendisine özgü sosyal yapısını da dikkate alarak yeni örgüt ve yönetim yaklaşımları üzerinde çalışmalar yapmak gerekmektedir. Okullar fabrika değildir. Ama bu okullar da verimlilik ve etkinlik üzerinde durulmayacağı anlamına gelmemelidir.

Kalite; günümüzde, gelişmiş ülkelerde, sadece topluma en nitelikli hizmeti sağlama yolunda bir çabadan öte, toplumun her alanda talep ettiği bir konuma gelmiştir.

Bilgi ve becerilerini akıllıca hayata geçirmesini beklediğimiz öğrencilerin eğitilebilmesi, kaliteli eğitim programları ve bunların eğitim ilkeleri doğrultusunda uygulanması ile olabilir.

Eğitimde kalite doğru eğitimin doğru eğitimcilerle verilmesi ile mümkün olabilir.

Müfredat programı geliştirme ilkeleri doğrultusunda, insanın eğitim ve öğretim gereksinimlerini dikkate alarak, tüm eğitim elemanlarının katılım ve katkıları ile geliştirilmiş eğitim programlarının işler duruma getirilmesine gerekli; fiziki, örgütsel ve yönetsel yapının oluşturulması; eğitimin yürütülmesi aşamasında gerekli nitelik ve nicelik açılarından yeterli yönetici, eğitimci, araç ve gerecin sağlanması eğitimin belli ilkeler doğrultusunda yürütülmesi, uygulamaların kaliteli bakım örneklerinin sergilendiği ve uygulamalı eğitim kriterlerine uyan uygulama alanlarında yapılması, eğitim ve öğretim sonunda sonucun geçerli, güvenilir ölçme ve değerlendirme araçları ile ölçülmesi kaliteli öğretim programının vazgeçilmez unsurlarıdır.

Kaliteli bir ürün için, öğrencilere iletişim, muhakeme, kıyaslama, analiz-sentez, sorun çözme-karar verme, koordinasyon becerileri ve özellikle uygulamalı eğitimde, kişisel becerilerin kazandırılması gerekir.

Eğitim ve öğretimde kalite, geniş kavramları içine almakla beraber, milli ve ahlaki değerleri müşteriye sürekli iyileştirme yoluyla vurgular. Bu çerçeveden eğitim ve öğretimde kaliteyi tanımlarsak; kalite öğrencinin şimdi ve gelecekte okuluna ve toplumuna bağlılığını artıracak sosyal, psikolojik ve ilmi değerlerini geliştirecek sistemlerin sürekli iyileştirilmesidir.

Kalite eğitimi, bir çalışanın belli bir bağlam içerisinde bir rolün gerektirdiği bir dizi gerekliliği etkin bir biçimde yerine getirebilmesine uygun işlemsel, kavramsal, uygulama becerilerini edinmesini sağlamayı amaçlar (Taşkın, 1993, s.33).

Eğitim sistemlerinde kalitenin algılanmasında temel olarak iki sorun ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi; ürünün sahip olması gereken normları sayısal olarak dile getirmek zordur. İkinci sorun üretim sürecindeki faaliyetlerin ürünün niteliklerine olan etkisini ölçmenin güçlüğüdür.

Eğitim yönetimi literatürü incelendiğinde, kaliteyi sağlayıcı öngörülen temel özelliklerden bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- Sistemin merkeziyetçi bir yapıdan kurtarılıp halkın ve mahalli kuruluşların eğitime katılımlarını sağlamak üzere birey merkeziyetçi bir yapıya kavuşturulması.
- Merkezdeki ağırlığı gidermek üzere uygun alanlarda yetki aktarımı gerçekleştirilmesi.
- Karar verme sürecinin hızını ve etkinliğini sağlamak için teknolojinin imkânlarından yararlanarak Yönetim Enformasyon Sisteminin yaygınlaştırılması.
- Kaynak kullanımında verimliliği artırmak için eğitim hizmeti veren diğer kuruluşlarla etkin bir iletişim ve koordinasyonun sağlanması.
- Eğitim planları için hedef ve stratejilerin belirlenmesi.
- Yaşam boyu eğitim ilkesinden hareketle, personeli değişime hazırlamak üzere sürekli hizmet içi eğitim programlarının düzenlenip uygulanması.
- Kaliteli insan gücü istihdam edilmesi.
- Personelin motivasyonunu yüksek tutmak için gerekli tedbirlerin alınması.
- Sistemli bir rehberliğe dayalı denetim ve değerlendirme anlayışının hakim olması.
- Yöneticilerin liderlik kapasitelerini geliştirmek için gerekli tedbirlerin alınması.

- Sürekli olarak mevcut uygulamaların iyileştirilmesi yönünde arayış çabaları içinde bulunulması (Kavrakoğlu, 1994, s.9).

2.3.4. Eğitimde Kalite Göstergeleri

Eğitim etkinliklerinin farklı düzeylerde ve alanlarda gerçekleştirilmesi nedeniyle kalite göstergeleri de amaca ve alana göre değişmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalarda bazı temel kavramlar kalite göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Eğitim örgütlerinin de temel kalite göstergeleri şunlardan oluşmaktadır.

- Öğretmen,
- Öğrenci,
- Fiziki ortam ve teknoloji,
- Yönetici,
- Program.

Bu faktörler bir bütün olarak kaliteyi etkilemektedir.

2.3.4.1. Öğretmen. Eğitim örgütlerinde öğrenciyi en çok etkileyen öge öğretmendir. Bu nedenle öğretmenler büyük sorumluluğa sahiptir. Öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılama, bilgi ve teknolojideki yeni gelişmeleri anlama ve öğretimi buna göre planlama ve düzenlemede yeterli olabilmesi için öğretmenler, çağdaş gelişmelere uygun olarak nitelikli yetiştirilmelidir. Öğretmenlerin, öğrencilerin gerek kişiliklerinin gelişmesinde gerekse öğrencinin isteklerinin arttırılmasında ve meslek seçmelerinde büyük etkileri olduğu açıktır. Toplumsal gelişmeler ve beklentiler doğrultusunda öğretmenin bilgi aktarma rolü yerini rehberliğe, yol göstericiliğe bırakmaktadır. Teorik bilgilerin uygulama ile desteklenmesi, güncel konuların izlenmesi ve kullanılması, derse gönüllü katılımı sağlama, ılımlı destekleyici bir tutum gösterme sınıfta etkili bir öğretim yapılmasını sağlayacaktır.

2.3.4.2. Öğrenci. Öğrenciler, eğitim sisteminin hem girdileri hem de çıktılarıdır. Kalite öğrencinin hem bilgi düzeyi, hem öğrencinin aldığı öğretim düzeyi ve alanına göre konulan öğrenme isteği, hem de gereken davranış ve sorumluluğu gösterebilecek durumda olması ile yakından ilgilidir. Öğretmenden doğrudan

etkilenen öğrencilerdir. Öğrenci okulda sadece çeşitli bilgi ve beceriler değil, değerler, görüşler ve davranışlar öğrenir ve bunlar öğrencinin kişiliği üzerinde bilgi ve beceriler kadar etkilidir. Öğrencilerin kalitesi kendi çabaları ile öğretimden elde edilebilecek üst düzeyde faydayı elde etmelerine bağlı bulunmaktadır.

2.3.4.3. Fiziki Ortam ve Teknoloji. Bir eğitim ortamı, eğitim etkinliklerine dolaylı ya da dolaysız katkıda bulunan öğretmenden veliye, yöneticiden hizmetliye kadar olan insan gücü de öğretme- öğrenme yardımcıları olan araç- gereç eğitim etkinliklerinin meydana geldiği bina, tesisler atölyeler, derslikler, laboratuvarlar vb. öğeleri kapsayan kaynaklardan oluşur. Öğrenme, öğrenci ile onu saran çevre ile karşılıklı etkileşim sonucu oluşacağından tüm bu öğeler belli eğitim hedefleri doğrultusunda ve bir sistem bütünlüğü içinde kullanıldığında öğretmen- öğrenme süreçlerinde daha iyi sonuçlar alındığı bir gerçektir. Öğretmen ortamında öğrenciye sunulacak içerik ve kazandırılacak yaşantılar bilinçli olarak seçilmeli ve ortam ona göre düzenlenmelidir. Kalite üzerinde en önemli etkenlerden biri olan eğitim ortamında kullanılan teknolojilerin çağa uygunluğu çok önemlidir. Fiziksel yapılar ve sınıfların tasarımının üst düzey becerileri öğrenmeye uygun olmaması, iletişim ve takım çalışması için engel oluşturmaktadır.

2.3.4.4.Yönetici. Yönetici örgütsel gelişmede temel öğedir. Okullarda yöneticiler öğretimin kaliteli olması için yapacakları en önemli katkı öğrenim kadrosunun moral düzeyini üst seviyede tutmak, çalışma isteklerini artırmaktır. Okuldaki iş disiplini sağlayarak verimin artması yolunda öğretmene yardımcı olmak gerekmektedir. Okul yöneticisi olmaktan çok bir öğretim lideri olarak etkinlik göstermelidir. Okulun asıl işlevinin farkında olma okulun amaçlarını personele yorumlama, öğretmenleri sınıflarında ziyaret etme, onlara rehberlik ve destek verme, öğretimin kesintiye uğramaması için gerekli önlemleri alma vb. etkili yöneticilerin temel uğraşlarıdır. Kendi okullarının başarısı yolunda açık bir vizyona sahip okul yöneticileri, bu vizyonu iletme için çalışır, kendi öğretmenlerinin ve diğer yöneticilerin okullardaki kaliteyi geliştirmedeki çabalarını destekler. Eğitimciler eğitimin kalitesini yükseltmeyi amaçlayan kural ve standartlar geliştirilmeli, bunların her düzeydeki yönetici tarafından benimsenip uygulanmasını sağlamalıdır.

2.3.4.5. Program. Eğitim programları okulun tüm etkinliklerinin odak noktasını oluşturur. Eğitim programlarının niteliği, okulun tüm etkinliklerinin niteliğini etkiler. Uygulanan öğretim programları, oluşturulan ders programları ve içerikleri öğrencilerin kapasite ve yeteneklerine uygun olduğu ve program öğrencinin ilgi ve ihtiyaçlarına hitap ettiği oranda öğrenci başarılı olur. Günümüzün koşullarına cevap verebilecek eğitim, kuşakların yaptığını yineleyen değil, yaratıcı niteliği olan insanları yetiştirmeyi amaçlamalıdır. Bunun için de eğitim öğretim etkinlikleri, bireyleri her gün değişen uyum sağlayacak şekilde donatılmalıdır. Bu anlayışa göre eğitimde nitelik arayışına giren her eğitim kurumunun, eğitim programlarını çağdaş hale getirmek için yeniden düzenleme çalışmalarına girmesi, öncelikle bilişsel, duyuşsal ve derinsel davranışlar olarak hedefini belirlemesi, bu hedefleri davranışlara dönüştürerek sistemin bir ürünü olarak öğrencilerin kazanmaları gereken davranışlar ortaya koymalıdır. Artık "öğrenci merkezli" program anlayışına geçilmelidir. Öğretim programları güncellenmiş çağdaş programlar düzeyine erişmedikçe kaliteden söz etmek mümkün olmayacaktır.

2.3.5. Eğitim Açısından Deming'in Ondört Temel İlkesi

Toplam kalite yönetiminin gelişmesinde önemli katkıları olan Deming Toplam Kalite Yönetimini 14 ilkeye dayandırmaktadır.

- Ürün ve hizmetin iyileştirilmesi için amaçlarda süreklilik yaratmak: Okul, öğrencilerin potansiyellerini öğretmen ve öğrencilerin birlikte çalışmalarının iyileştirilmesi yoluyla artırmalarına destek olmaya odaklanmalıdır.
- Yeni felsefeyi benimsemek: Okul liderleri, öğretmen-öğrenci takımlarının daha çok yetkilendirilmesi kanalıyla yeni, sürekli iyileştirme felsefesini benimsemeli ve desteklemelidirler.
- Kitlesele denetime bağı kalmaya son vermek: Kaliteli çalışmayı ortaya çıkaran öğrenme deneyimleri sağlayarak, toptan bir denetim ihtiyacının ortadan kaldırılması gerekmektedir.

- Liderliği kurumsallaştırmak: Okulun yöneticileri; vizyon, misyon, değerleri ve hedefleri benimseyen, bunların gerçekleştirilmesi için okulla ilgili her bireye performanslarını en üst düzeyde ortaya koyabilmeleri için yardımcı olan ve onları cesaretlendiren kişiler olmalıdır.
- Etkin ve g   l  bir eğitim- ğretim programı oluşturmak: Okulda kaliteli eğitim- ğretim sürecini yapılandırmak için yönetici,  ğretmen ve öğrencilerin gereksinim ve hedeflere uygun eğitim programları oluşturulmalıdır.
- Sürekli olarak ve sonsuza kadar iyileştirmek: Öğrencilerin bireysel amaçlarına ulaştırılmasının ve okulda amaçları gerçekleştirmesinin en önemli yolu, sürekli iyileştirmedir (Kaizen). Okul idarecileri ve öğretmenler, eğitim yöntemlerini ve sistemlerini sürekli olarak ve sonsuza kadar iyileştirme anlayışını uygulamalı ve okuldaki herkese bu konuda örnek olmalıdır.
- Korkuyu uzaklaştırmak: Korku; işyerinde olduğu gibi okulda da üretkenliğin karşıtıdır. Korku; okul kültürü ve onun içermesi gereken her güzelliği yıpratır. Kurumsal değişimler güç paylaşımı, sorumluluk paylaşımı ve m k fat paylaşımını yansıtmalıdır.
- Bölümler ve öğretmenler arasındaki engelleri yıkmak: Bir okul liderinin işinin hiçbir parçası, herhalde bölümler arasındaki engelleri yıkmak kadar önemli ya da güç değildir. Okul lideri, okul toplumuna kurumu bir sistem olarak değerlendirmeyi öğretmelidir. Dersler,  ğretmenler ve diğer çalışanların birbiri arasında fark olmadığını, birinin diğerinden üstün olmadığını, bir fabrikanın çarkları gibi her birinin kendi içerisinde önemli olduğunu ve başarının da ancak çalışanların bütünlük içerisinde çalışmalarıyla sağlanabileceğini vurgulamalıdır.

- Sayısal kotalardan vazgeçmek: Bireylerin başarıları aldıkları notlarla değil, öğrenme sürecinde gösterdikleri performansla değerlendirilmelidir.
- Çalışmanın mutluluk ve gururunu önleyecek olan engelleri ortadan kaldırmak: Öğretmen ve öğrenciler başarılı olmak ve bununla gurur duymak ister. Okullar ortak çalışmalarla öğretmen ve öğrenci hatalarının sistemden kaynaklanan nedenlerini ortadan kaldırmaya uğraşmalıdırlar.
- Çalışma standartlarını ve hedeflerle yönetimi ortadan kaldırmak: Eğitim kurumunda başarıya ne zaman ulaşılacağı, işlerin ne zaman ve nasıl biteceği sıklıkla sorulur. Bu tarz yaklaşım “Hedeflerle Yönetim”in egemen olduğu geleneksel yönetim kültürünün bir ürünüdür. Bir eğitim faaliyetinin ne zaman biteceğini söyleyen biri, takımın yalnızca aksayan bir süreci eski haline getirdiğine inanıyor ve sürekli iyileştirmeyi düşünmüyor demektir. Oysa daha önce dediğimiz gibi hiçbir zaman mükemmellik yoktur. Her zaman mükemmeli yakalama arayışı vardır.
- Etkin ve güçlü bir eğitim-öğretim programı oluşturmak: Okulda kaliteli eğitim-öğretim sürecini yapılandırmak için yönetici, öğretmen ve öğrencilerin gereksinim ve hedeflerine uygun eğitim programları oluşturulmalıdır.
- Sadece fiyat etiketi üzerinden iş görme uygulamasına son vermek: 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 durumda birlikte ortaklaşa çalışmalıdır.
- Dönüşümü gerçekleştirmek için harekete geçmek: 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 uygulanabilmesi için, okulun tüm paydaşlarının katkısı ve sürekli üst düzey bir adanmışlık, planın iyi işlemesi ve uzun süreli olması için şarttır. (Davutoğlu, 1993, s.72)

2.4. EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞTE KULLANILAN ARAÇLAR

Toplam Kalite Yönetimi'nin temel ilkelerinin amaçlara uygun bir biçimde uygulanabilmesi için, birtakım temel araçlar kullanılır. Bu temel araçlar, özellikle verilerin ortaya konulmasında ve analiz edilmesinde kullanılan araçlardır.

Herhangi bir sürecin performansını geliştirmek amacıyla alınacak kararların, mutlaka verilere dayanması zorunludur. " Sürekli Gelişme" ancak; doğru zamanlı, anlaşılabilir ve güvenilir veriler ile gerçekleştirilebilir. Daha çok veri, daha başarılı bir yönetim anlamına gelmez. Etkin bir yönetim için, sadece gereksinim duyulan veriler toplanmalıdır. Kullanılmayan ya da değerlendirilmeyen veriler zararlıdır ve gereksiz maliyeti beraberinde getirir. " Nasıl olsa bir gün işe yarar!" mantığı ile toplanan veriler, insanların zamanlarını alır ve yararlı işlerin yapılmasını geciktirir.

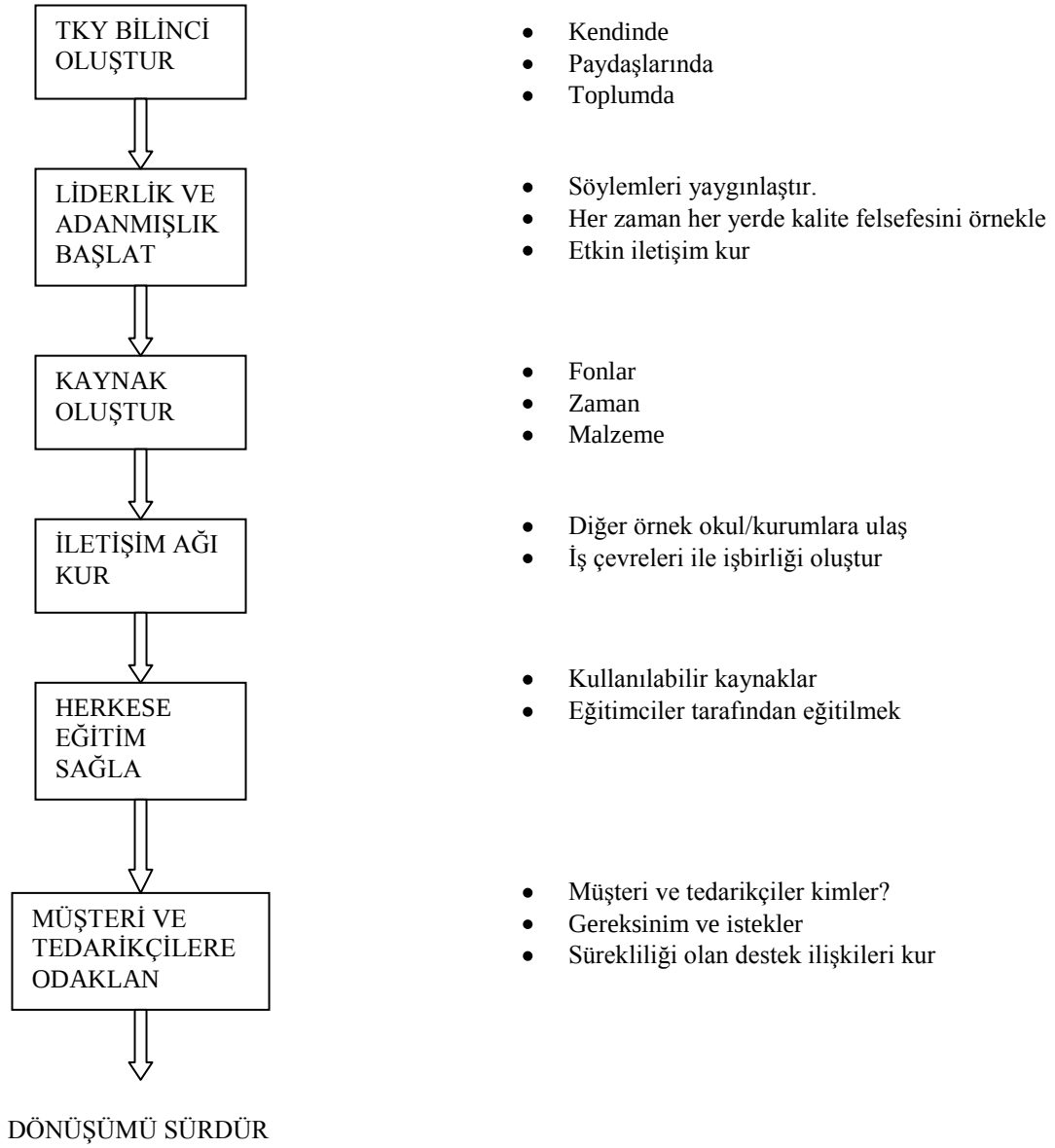
Japon endüstriyel devriminin gerçekleştirilmesinde karşılaşılan sorunların %95'i aşağıda belirtecek " yedi temel teknik" ile çözümlenebilmektedir. TKY felsefesindeki " sürekli gelişme'nin ilk adımı, eğitimidir. Eğitim sırasında bu yedi temel tekniğin çalışanlara öğretilip benimsetilmesi ve uygulanması sonucunda; olası sorunlar, grup çalışmaları aracılığıyla ve sürekli gelişme mantığı ile yedi temel tekniğin uygulanması sonucunda aşılabilecek ve TKY felsefesi gereği gibi uygulanmış olacaktır. Bu araçlara ek olarak, yeni gereksinimler oluştuğunda, planlama ve problem çözmek için yeni TKY araçları geliştirilmektedir.

24.1. Akış Şeması

Akış şeması, süreçteki adımların doğal sıralamasının diyagramıdır. Sürecin pratikte nasıl işlediği gösterilerek, olası zorluklar tanımlanır ve kısa, yeni, daha geliştirilmiş bir sürecin yaratılması ile sonuçlandırılır. Bu araç özellikle planlama aşamasında, zorlukların sezilip gerekli önlemlerin alınmasına yardım eder.

Örneğin stratejik planlama aşamasındaki bir eğitim kurumunda kapsamlı bir akış şeması çizilerek; kurumun eğitim politikası, amaçları, strateji ve aksiyon planı ve değerlendirme yöntemleri verilebilir. Okulun değişim sürecinde bu tür bir şemanın hazırlanması daha iyi bir iletişim ve eyleme çoğulcu katılımın sağlanması açısından yarar sağlar. Çünkü tüm adımlar daha başlangıçta ortaya konulmakta ve uzun vadede daha kapsamlı bir değişime ışık tutmaktadır.

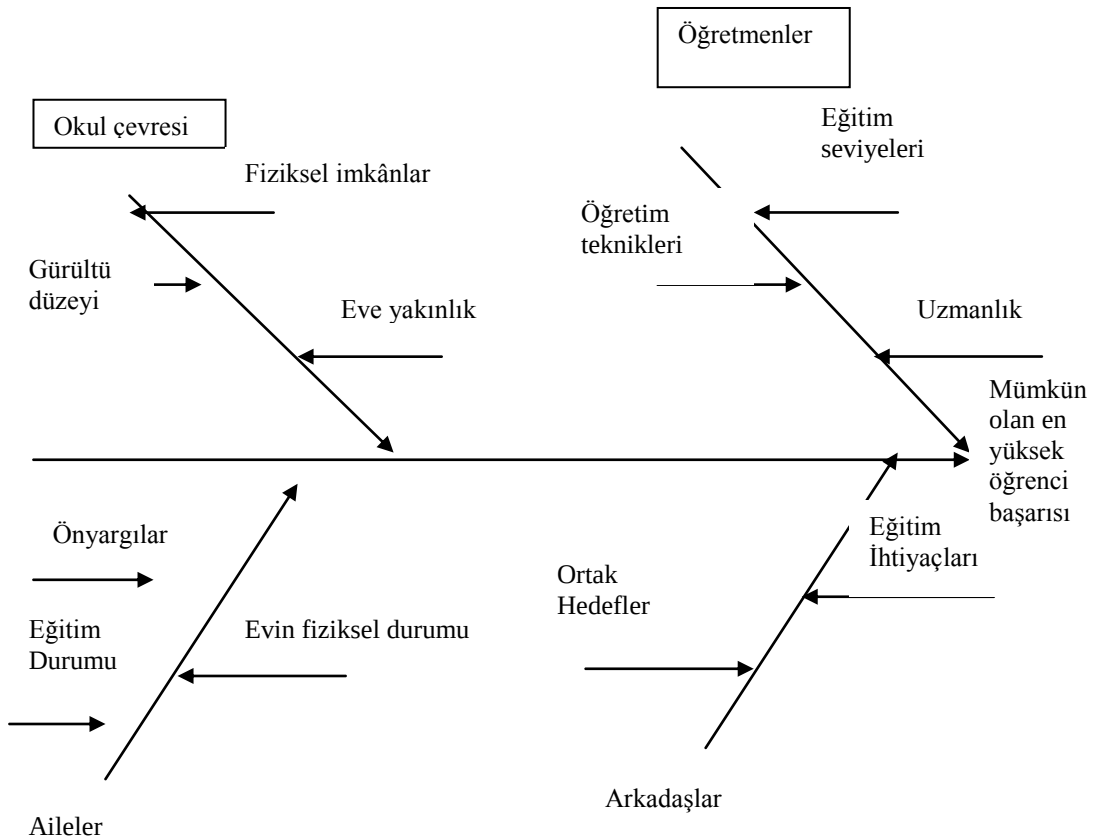
Aşağıdaki örnekte de; bir grup öğretmen ve idarecinin, okul bölgesinde Toplam kalite dönüşümünü yürütmek için birlikte atmaları gereken adımları belirlemekte kullandığı "Yukarıdan- Aşağıya Akış Şeması" verilmiştir.



Şekil 3
Akış Şeması

2.4.2. Balık Kılçığı (Neden-Sonuç) Diyagramı

Problem kaynaklarının gruplandırılarak, her grubun alt nedenlerinin belirlenerek tablolastırılmasıdır. İlk kez Kaoru Ishikawa tarafından tanıtıldığı için Ishikawa Diyagramı da denilen bu teknik, bir ekibin arzu edilen sonuca ulaşma yolunda etkili olan tüm faktörleri gözler önüne sermede kullanılır. Bu tablo sayesinde nedenlerin gruplandırılarak bir bütün halinde görülmesi mümkün olmaktadır. Aşağıdaki şekilde, öğrenci başarısının geliştirilmesi yolunda; öğretmenlerle daha iyi ilişkiler, ailelerden daha fazla destek ve ekip elemanlarından da daha fazla yardım planlanmaktadır. Böylece ekip, başarının yükseltilmesi konusunda hangi kaynaklardan ne tür destek sağlanabileceğini dengeleyip planlayabilmektedir.



Şekil 4
Balık Kılçığı Diyagramı

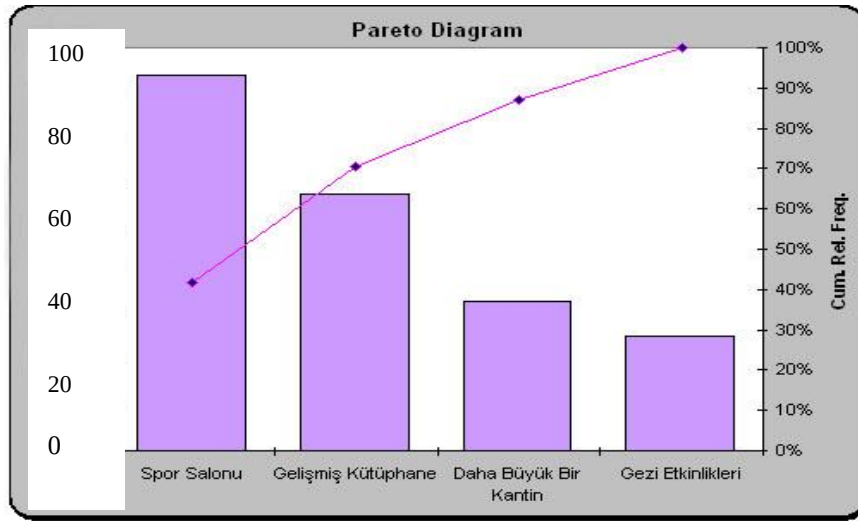
2.4.3. Pareto Diyagramları

Pareto diyagramları 19. yüzyıl İtalyan ekonomisti Vilfredo Pareto' nun araştırmalarını kullanarak yeni bir prensip bulan Juran tarafından bu isimle anılmaya başlanmıştır. Bazen 80/20 Kuralı diye de adlandırılan ünlü Pareto Prensibine göre. % 20 kadar az miktardaki yaşamsal faktör, sistem veya süreçte ortaya çıkan problemlerin % 80' kadar büyük bir orandan sorumludur. Diğer bir deyişle, elimizdeki bilginin dikkatle çözümlenmesi, sürecin başarısını etkileyen az ama hayati öneme sahip etkenlerin saptanmasına yardımcı olur.

Sorunlara neden olan öğelerin önem derecelerine göre sıralanarak, alınacak önlemlerin hangi nedenlere yönlendirilmesi gerektiği konusunda yardımcı olan etkili bir araçtır. Konu hakkındaki problem nedenleri tespit edilerek sınıflandırılır ve çubuk grafik kullanılarak tablolaştırılır (Özveren, 1997, s.217).

Pareto diyagramları büyük kayıplara neden olan küçük sorunların belirlenmesine olanak sağlar. Pareto analizinde olaylar sıklık, zaman ve önem sırasına göre grafik üzerinde sıralanır. Bu şekilde oluşturulan tablonun en belirgin özelliği, sıralamayı göstermesidir. Olayların sıklık sırasına göre sıralanması, hangi sorunun daha önce ele alınması gerektiği hususunda konu üzerinde çalışanlara yardımcı olur. Yüzde onluk bir öneme ve önceliğe sahip bir probleme zamanın yüzde sekseninin ayrılması rasyonel olmayacaktır. Sorunların önem ve öncelik sırasına göre çözülmesi daha rasyonel bir davranış olup, pareto analizi bize bu imkânı verecektir.

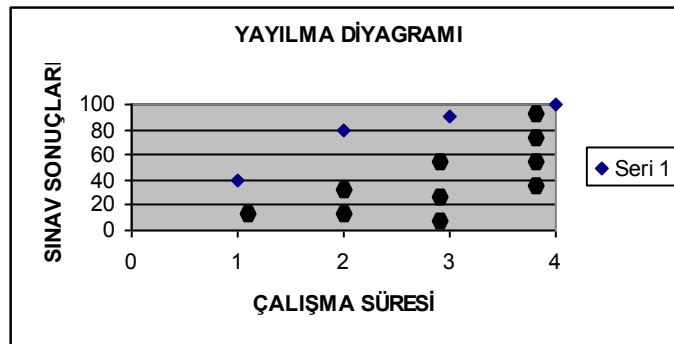
Bir İlköğretim okulunda yapılan araştırmaya göre öğrencilerin en çok eksikliğini hissettikleri materyallerin bir listesi çıkarılmış ve aşağıdaki grafik oluşturulmuştur.



Şekil 5
Pareto Diyagramı

2.4.4. Serpme (Scatter) Diyagramı

Serpme diyagramı, bir değişken ile bir diğeri arasındaki ilişkiyi çalışmak amacı ile kullanılır. Olası sebep/sonuç ilişkilerini araştırmaya yardımcı olur. Bir serpme diyagramının yatay (x) eksenini değişkenlerden birinin aldığı değerleri, dikey y eksenini ise diğer değişkenlerin karşılığında aldığı değerleri gösterir. Aşağıdaki şekilde bir İlköğretim okulunda yapılan sınava çalışma süresi ile başarı arasındaki araştırmanın sonucunda pozitif bir korelasyon saptanmış; çalışma süresi arttıkça, başarının da arttığı gözlenmiştir.



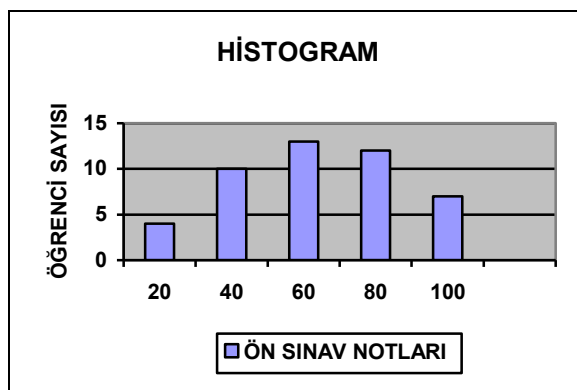
Şekil 6
Serpme Diyagramı

2.4.5. PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol et-Önlem al) Döngüsü

PUKÖ döngüsü Shewhart tarafından yaratılmış, Deming tarafından da sürekli gelişim süreci sağlamak için geliştirilmiştir. PYKÖ döngüsü aslında katılımcıların öğrenme yöntemlerini gösteren bir model olup, süreç esnasında ortaya çıkan eksiklikleri gidermede kullanılır. PUKÖ döngüsüne göre her ne tür iş olursa olsun önce planlanacak ve ardından uygulaması yapılacaktır. Uygulama sonucu eğer beklentilere cevap veriyorsa eğer bu plan doğrultusunda işler standartlaştırılacaktır.

2.4.6. Histogram

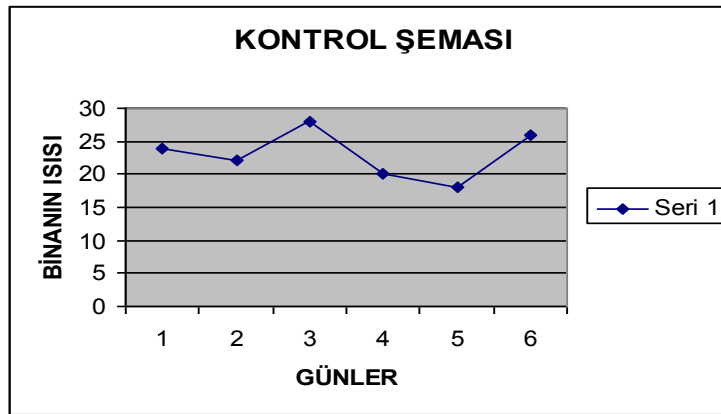
Histogramlar, ölçüm değerlerinin dağılımını gösteren ve bu dağılımın standart limitlerine göre durumunu belirten bir çubuk diyagram kartlarıdır. Histogramları oluşturan dikdörtgenlerin taban genişlikleri sınıf aralıklarına eşit, alanları ise frekansları ile doğru orantılıdır. Histogramda belirli bir ölçünün kendi içerisindeki dağılımı gösterilir. Histogram elde edilen verilerin şema halinde gösterimidir. Bir problem hakkında toplanan verilerin belirli bir zaman içinde nasıl bir dağılıma veya değişkenliğe sahip olduğunu gösterir. Ortaya çıkan değişkenlik yorumlanarak soruna yol açan nedenlerin ortadan kaldırılması kolaylaştırılır. Histogramlar ölçülebilir veriler için hazırlanabilir.



Şekil 7
Histogram

2.4.7. Kontrol Şeması

Bazen de istatistiksel kontrol çizelgeleri denilen kontrol çizelgeleri, sürmekte olan eylemin çeşitli yönlerini grafike etmekte kullanılır. Shewhart'ın bulduğu bu araç, "istatistiksel sürecin kontrolü" hareketini başlatmış, endüstride ve eğitimde Toplam Kalite Yönetimi hareketinin ilk işlemcisi olmuştur. Bu çizelgelerde yatay eksen birbiri ardına dizilmiş zaman birimlerini, dikey eksen de, düşünülen sistem veya sürecin izlenmesi için kullanılır.(Özveren, 1997,s.214) Bir ilköğretim okulunda bina ısısının değişkenliği, aşağıdaki çizelgede verilmiş kontrol dışındaki sıçramalar normal düzeyine çekilerek ısıtma devam ettirilmiştir.



Şekil 8
Kontrol Şeması

BÖLÜM III

YÖNTEM VE BULGULAR

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada; geniş coğrafi bölgeleri ve çok sayıda insanı kapsamak suretiyle daha iyi bir örneklem üzerinde çalışmak, verilere temel teşkil eden grubun evreni temsil ediş potansiyelini yükseltmek ve çalışmanın dış geçerlilik derecesini arttırmak kolaylığı sağladığı için temel veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde yer alan 211 meslek lisesi, 281 genel lise ve bu okullarda eğitimlerini sürdüren 476.000 öğrenci, bu kurumlarda çalışan 19.035 öğretmen, 1923 idareci oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilmiş, Anadolu Yakası sınırları içerisinde yer alan toplam sekiz Meslek Lisesi ve Genel Lisede okuyan 917 öğrenci, 206 öğretmen ve 48 idareci oluşturmaktadır.

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada ihtiyaç duyulan veriler uzmanların yardımı ile hazırlanan anket soruları ile elde edilmiştir. Anket üzerindeki sorular beşli skala ölçeği ile değerlendirilmiştir. Her bir sorunun karşısına (0) Hiç, (1) Az, (2) Orta derecede, (3) Çok, (4) Tamamen katılıyorum anlamlarını taşıyan derecelendirme ölçeği verilmiştir.

Öğrencilere uygulanan ankette toplam kalite yönetimi çerçevesinde tanımladığımız öğretmen özellikleri göz önünde bulundurularak, öğrencilerin öğretmen davranışlarını algılamaları ile ilgili 22 adet soru bulunmaktadır.

Öğretmenlere uygulanan ankette ise öğretmenlerin idarecilerin uygulama ve davranışlarını algılamaları ile ilgili 20 adet soru bulunmaktadır.

Okul idarecilerine ise kişisel ve mesleki özellikleri ile TKY konusunda bilgi ve uygulamalarına dair 6 adet soru sorulmuştur.

3.4. Verilerin İşlenmesi

Uygulanan anketlerden elde edilen veriler SPSS 15.0 istatistik analiz programının yardımı ile tablo ve grafik şekline getirilmiştir.

Veri analizlerinde frekans, ortalama, yüzde ve standart sapma kullanılmıştır.

Aşağıdaki tabloda araştırmada elde edilen bulguların aritmetik ortalamasının karşılık geldiği aralıklar belirlenmiştir.

Tablo 2
Değerlendirme ölçeği

Verilen Aralık	Seçenekler	Sınırlar
0	Hiç Katılmıyorum	0,00-0,79
1	Az Katılıyorum	0,80-1,59
2	Orta Derecede Katılıyorum	1,60-2,39
3	Çok Katılıyorum	2,40-3,19
4	Tamamen Katılıyorum	3,20-4

3.5. Öğrencilere İlişkin Bulgular

3.5.1. Öğrencilerin Demografik Bilgileri

Bu bölümde öğrencilerin cinsiyeti ve okudukları okul türü ile ilgili bilgiler verilmiştir.

Tablo 3
Öğrencilerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

CİNSİYET	FREKANS(N)	YÜZDE(%)
KIZ	357	39
ERKEK	560	61
TOPLAM	917	100

Tablo 3’de görüldüğü gibi araştırmamıza katılan deneklerin %39’u kız, %61’i erkek öğrencilerden oluşmaktadır.

Tablo 4
Öğrencilerin Okul Türlerine İlişkin Bulgular

ÖĞRENCİLERİN OKUDUKLARI OKUL TÜRÜ	FREKANS(N)	YÜZDE(%)
ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ	119	12,9
ANADOLU MESLEK/TEKNİK LİSE	361	39,4
GENEL LİSE	437	47,7
TOPLAM	917	100

Anketimize katılan deneklerin %12,9 ‘u Endüstri Meslek Liselerinde, %39,4’ü Anadolu Meslek/Teknik Liselerinde, %47,7’si ise Genel Liselerde öğrenim görmektedir.

3.5.2.Öğrencilerin Öğretmenlerin Davranış ve Uygulamalarına İlişkin Algıları

Bu bölümde öğrencilerin Öğretmenlerinin genel ve TKY içeriğindeki davranışlarına ait bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 5
Öğrencilerin Öğretmenlerine Güvenme Düzeyleri

		N	%	X	SS
Öğretmenlerime güvenirim.	Hiç	126	13,7	2,43	1,39
	Az	114	12,4		
	Orta	200	21,8		
	Çok	192	20,9		
	Tam	285	31,1		

Tablo 5’de görüldüğü gibi Öğrenciler, öğretmenlerime güven duyarım ifadesine çok katılmaktadırlar.

Tablo 6
Öğrencilerin Öğretmenlerin Mesleki Yeterliliğine İnanma Düzeyleri

		N	%	X	SS
Öğretmenim mesleğinde profesyoneldir.	Hiç	135	14,7	1,99	1,23
	Az	165	18		
	Orta	311	33,9		
	Çok	183	20		
	Tam	123	13,4		

Tablo 6’da Öğrenciler, öğretmenlerinin mesleklerini yürütürken profesyonel oldukları ifadesine orta derecede katılmaktadırlar.

Tablo 7
Öğrencilerin Öğretmenim Benim İçin Rehberdir İfadesine Ait Dağılımı

		N	%	X	SS
Öğretmenim benim için rehberdir.	Hiç	150	16,4	2,11	1,32
	Az	140	15,2		
	Orta	257	28,0		
	Çok	203	22,1		
	Tam	168	18,3		

Tablo 7’de öğrenciler, Öğretmenim benim için rehberdir ifadesine orta derecede katıldıklarını ifade etmişlerdir. TKY modelinde öğretmen liderdir, öğrenci için yön gösterici bir rehber ve danışmandır. Branşında bilgili olmalı, bilgisini en uygun şekilde aktarabilmeli, en önemlisi bilgiye ulaşmada bir rehber olmalıdır.

Tablo 8
Öğrencilerin Öğretmenim Benim Fikirlerime Önem Verir İfadesinin Dağılımı

		N	%	X	SS
Öğretmenim benim fikirlerime önem verir.	Hiç	192	20,9	1,54	1,21
	Az	321	35,1		
	Orta	201	21,9		
	Çok	119	12,9		
	Tam	84	9,2		

Tablo 8’ e göre Öğrenciler, öğretmenlerinin kendi fikirlerine önem verdiği ifadesine orta derecede katılmaktadırlar. TKY çerçevesinde öğretmenler çalışmalarını öğrenci odaklı olarak geliştirmelidir. Okul ya da sınıfla ilgili problemlerin çözümlerinde öğrenci ile iş birliği içinde öğrencilerinde görüşleri alınarak çalışmalar yapılmalıdır.

Tablo 9
Öğrencilerin Sınıfla İlgili Kararlarda Görüşlerinin Alınma Düzeyi

		N	%	X	SS
Öğretmen sınıfla ilgili kararlarda benim görüşümü alır.	Hiç	383	41,7	1,20	1,26
	Az	182	19,8		
	Orta	204	22,3		
	Çok	86	9,3		
	Tam	63	6,9		

Tablo 9’da Öğrencilerin, öğretmenlerinin sınıf ile ilgili kararlarda görüşlerini almadığı yönde düşündükleri görülmektedir Öğrenciler bu ifadeye az katıldıklarını ifade etmektedir.

Tablo 10
Öğrencilerin Öğretmenlerim Özel Sorunlarımla İlgilenir Ve Çözüm Aramamda Yardımcı Olur İfadesine Ait Görüşleri

		N	%	X	SS
Öğretmenim benim özel sorunlarımla ilgilenir ve çözüm aramamda yardımcı olur.	Hiç	177	19,3	1,88	1,34
	Az	206	22,4		
	Orta	237	25,9		
	Çok	146	15,9		
	Tam	152	16,5		

Tablo 10’da görüldüğü gibi Öğrenciler, öğretmenlerinin kendi sorunlarına karşı ilgili ve çözüm arama noktasında yardımcı olmalarına ilişkin görüşe orta derecede katılmaktadırlar.

Tablo 11
Öğrencilerin Öğretmenlerim Bilgi Açısından Çok Donanımlı İfadesine Ait Görüşleri

		N	%	X	SS
Öğretmenlerim bilgi açısından çok donanımlı.	Hiç	72	7,9	2,53	1,17
	Az	84	9,2		
	Orta	258	28,2		
	Çok	293	31,9		
	Tam	210	22,9		

Tablo 11’de Öğrenciler, öğretmenlerinin bilgi donanımının yüksek olmasına ilişkin görüşe çok katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 12
Öğrencilerin Ödevler Genelde Proje Formatındadır İfadesine Ait Görüşleri

		N	%	X	SS
Ödevler genelde proje formatındadır.	Hiç	201	21,9	1,76	1,32
	Az	209	22,7		
	Orta	251	27,3		
	Çok	126	13,7		
	Tam	131	14,2		

Tablo 12’de Öğrenciler, derslerde proje çalışmalarının yeterli olmadığını ifade etmektedir. Bu konudaki görüşe orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 13
Öğrencilerin Okulda Sorunların Çözümünde Görüşlerim Alınır İfadesine Ait Görüşleri

		N	%	X	SS
Okulda sorunların çözümüne ait görüşlerim dikkate alınır.	Hiç	318	34,7	1,39	1,31
	Az	203	22,1		
	Orta	203	22,1		
	Çok	110	11,9		
	Tam	84	9,2		

Tablo 13'e göre Öğrenciler, okulda sorunların çözümünde kendilerinin görüşlerinin alınmadığını belirterek, bu ifadeye az katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 14

Öğrencilerin Derslerde, Laboratuvarlarda, Atölyelerde Teknik Araç Gereç Kullanılır İfadesine Ait Görüşleri

Derslerde, laboratuvarlarda, atölyelerde Teknik araç gereç kullanılır.		N	%	X	SS
	Hiç	158	17,2	2,39	1,46
	Az	104	11,3		
	Orta	180	19,6		
	Çok	177	19,3		
	Tam	299	32,6		

Tablo 14'de Öğrenciler, derslerde ve laboratuvarlarda araç gereç kullanılır ifadesine orta derecede katıldıklarını belirtmişlerdir.%32'lik bir oran bu görüşe tamamen katılmıştır.

Tablo 15

Öğrencilerin Derslerle İlgili Anlayamadığım Konuları Öğretmenime Sorabilirim İfadesine Ait Görüşleri

Derslerle ilgili anlayamadığım konuları öğretmenime sorabilirim.		N	%	X	SS
	Hiç	84	9,2	2,46	1,3
	Az	144	15,7		
	Orta	219	23,9		
	Çok	201	21,9		
	Tam	269	29,3		

Tablo 15'e göre Öğrenciler, derslerle ilgili anlayamadığım konuları öğretmenime sorabilirim ifadesine çok katılmaktadırlar.

Tablo 16**Öğrencilerin Öğretmenlerinin Bireysel Farklılıkları Dikkate Alma Düzeyleri**

Öğretmenimiz bireysel farklılıkları göz önüne alır.		N	%	X	SS
	Hiç	140	15,2	2,01	1,27
	Az	173	18,8		
	Orta	288	31,4		
	Çok	170	18,5		
	Tam	147	16,0		

Tablo 16’da Öğrenciler, öğretmenimiz bireysel farklılıkları göz önüne alır ifadesine orta derecede katılmaktadırlar.

Tablo 17**Öğrencilerin Milli Ve Ahlaki Değerlerimiz Benimsetilir İfadesine Ait Görüşleri**

Derslerde milli ve ahlaki değerlerimiz bize benimsetilir.		N	%	X	SS
	Hiç	108	11,8	2,35	1,3
	Az	125	13,6		
	Orta	242	26,4		
	Çok	225	24,5		
	Tam	218	23,7		

Tablo 17’de Öğrenciler, derslerde milli ve ahlaki değerlerimizin kendilerine benimsetildiği ifadesine orta derecede katılmaktadırlar.

Tablo 18**Okullarda Sosyal Faaliyetlerin Yapılma Düzeyleri**

Okulumuzda öğrencilere yönelik sosyal faaliyetler düzenlenir.		N	%	X	SS
	Hiç	240	26,2	1,76	1,4
	Az	177	19,3		
	Orta	206	22,4		
	Çok	153	16,7		
	Tam	141	15,4		

Tablo 18’de Öğrenciler, okulumuzda öğrencilere yönelik sosyal faaliyetler düzenlenir ifadesine orta derecede katılmaktadırlar.

Tablo 19
Okullarda Kol Çalışmalarının Yürütülme Düzeyleri

		N	%	X	SS
Okulumuzda kol çalışmaları verimli bir şekilde yürütülmektedir.	Hiç	339	37,0	1,37	1,36
	Az	204	22,3		
	Orta	162	17,7		
	Çok	114	12,4		
	Tam	98	10,6		

Tablo 19’da Öğrenciler, okulda kol çalışmalarının verimli bir şekilde yürütülmediğini düşünmektedirler. Bu ifadeye az katıldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 20
Öğrencilerin Kol Faaliyetlerinden Yararlanma Düzeyleri

		N	%	X	SS
Kol faaliyetlerinden çok şey öğrendim.	Hiç	477	52,0	1	1,25
	Az	188	20,5		
	Orta	119	12,9		
	Çok	74	8,0		
	Tam	60	6,5		

Tablo 20’de Öğrenciler, kol faaliyetlerinde çok şey öğrendim ifadesine az katıldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 21
Öğretmenlerin Farklı Öğretme Tekniklerini Kullanma Düzeyleri

		N	%	X	SS
Öğretmenim derste değişik öğretme teknikleri kullanır.	Hiç	167	18,2	1,85	1,29
	Az	209	22,7		
	Orta	270	29,5		
	Çok	135	14,7		
	Tam	137	14,9		

Tablo 21’de Öğrenciler, öğretmenlerinin ders anlatımında değişik teknikler kullandığı görüşüne orta derecede katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 22**Öğrencilerin Derslerde Araştırma Konuları Vardır İfadesine Ait Görüşleri**

		N	%	X	SS
Derslerde her zaman araştırma konuları vardır.	Hiç	209	22,7	1,57	1,21
	Az	245	26,7		
	Orta	270	29,5		
	Çok	116	12,6		
	Tam	78	8,5		

Tablo 22’de Öğrenciler, derslerde araştırma konularının olduğu görüşüne az katıldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 23**Öğrencilerin Derslerde Grup Çalışmaları Yapılır İfadesine Ait Görüşleri**

		N	%	X	SS
Derslerde genellikle grup çalışmaları yaparız	Hiç	233	25,4	1,55	1,27
	Az	252	27,5		
	Orta	213	23,2		
	Çok	132	14,4		
	Tam	87	9,5		

Tablo 23’de Öğrenciler, derslerde genellikle grup çalışmaları yaparız ifadesine az katılmaktadırlar. TKY’ de özellikle takım çalışmaları, işbirlikli öğrenme ve araştırmaya yönelik proje çalışmaları öğrencilere benimsetilmesi ve tüm okul çalışmalarında kullanılması gereken yöntemlerdir.

Tablo 24**Öğrencilerin Sınıf İçinde İtirazlarım Dikkate Alınır İfadesine Ait Görüşleri**

		N	%	X	SS
Sınıf içinde itirazlarım öğretmen tarafından dikkate alınır.	Hiç	233	25,4	1,66	1,31
	Az	194	21,1		
	Orta	236	25,7		
	Çok	159	17,3		
	Tam	96	10,5		

Tablo 24’de Öğrenciler, sınıf içinde itirazlarının öğretmenleri tarafından dikkate alındığı ifadesine orta derecede katılmışlardır.

3.6.Öğretmenlere İlişkin Bulgular

3.6.1.Öğretmenlerin Demografik Bilgileri

Araştırmamıza katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 25

Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

CİNSİYET	FREKANS(N)	YÜZDE(%)
BAYAN	65	32
BAY	141	68
TOPLAM	206	100

Araştırmamıza katılan deneklerin % 68 oranında erkek, % 32 bayan öğretmenler oluşturmaktadır.

Tablo 26

Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine İlişkin Bulgular

Öğretmenlik Mesleki Kıdeminiz	FREKANS(N)	YÜZDE(%)
1-5 YIL	65	31,4
6-10 YIL	66	32,1
11-15 YIL	42	20,4
16-20 YIL	20	9,5
21 YIL VE ÜZERİ	14	6,6
TOPLAM	206	100

Tablo 26’da görüldüğü gibi araştırmamıza katılan deneklerin kıdemleri incelenmiştir. Buna göre öğretmenlerin % 31,4’ü 1-5 Yıl, % 32,1’i 6-10 Yıl, % 20,4’ü 11-15 Yıl, % 9,5’i 16-20 Yıl, % 6,6’sı 21 Yıl ve üzeri kıdeme sahiptir.

Tablo 27
Öğretmenlerin Öğrenim Gördükleri Fakülteye İlişkin Bulgular

Üniversitede Öğrenim Gördükleri Fakülte	FREKANS (N)	YÜZDE (%)
EĞİTİM FAKÜLTESİ	116	56,2
TEKNİK EĞİTİM FAKÜLTESİ	41	19,7
FEN-EDEBİYAT FAKÜLTESİ	28	13,9
DİĞER	21	10,2
TOPLAM	206	100

Tablo 27’de görüldüğü üzere Öğretmenlerin %56,2’si Eğitim Fakültesi, %19,7’si Teknik Eğitim Fakültesi, %13,9’u Fen-Edebiyat Fakültesi, %10,2’si ise diğer Yüksek Öğretim Kurumlarından mezun olmuşlardır.

Tablo 28
Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi Eğitim Düzeyleri

Toplam Kalite Yönetimi Eğitim Alma Durumu	FREKANS(N)	YÜZDE(%)
EVET ALDIM.	83	40,1
HAYIR ALMADIM.	123	59,9
TOPLAM	206	100

Araştırmaya katılan deneklerin % 40,1’i Toplam Kalite Eğitimi almış,% 59,9’u Toplam Kalite Eğitimi almamıştır.

Tablo 29
Öğretmenlerin TKY Eğitimi İle Bilgi Sahibi Olma Düzeyleri

Toplam Kalite Yönetimi Eğitiminin Yeterliliği	FREKANS(N)	YÜZDE(%)
YETERLİ BİLGİ SAHİBİ OLDUM.	53	25,5
YETERLİ BİLGİ SAHİBİ OLAMADIM.	153	74,5
TOPLAM	206	100

Araştırmaya katılan deneklerin %25,5 ‘i Toplam Kalite konusunda yeterli bilgi sahibi olduğunu, %74,5’i Toplam Kalite konusunda yeterli bilgi sahibi olmadığını düşünmektedir.

Tablo 30
Öğretmenlerin Okullarında TKY Çalışmalarına İlişkin Bulgular

Okulda TKY Uygulamalarına Ait Çalışmalar	FREKANS(N)	YÜZDE(%)
EVET YAPILIYOR.	167	81
HAYIR YAPILMIYOR.	39	19
TOPLAM	206	100

Araştırmamıza katılan Öğretmenlerin %81’i Okulunda TKY ne ait çalışmaların yapıldığını düşünmekte,% 19’u ise TKY ne ait çalışmaların yapılmadığını düşünmektedir.

3.6.2. Öğretmenlerin Okulda İdarecilerin TKY Çalışmalarına ve Davranışlarına İlişkin Görüşleri

Tablo 31

Öğretmenlerin Okul Müdürü TKY Eğitimi Almıştır İfadesine Ait Görüşleri

		N	%	X	SS
Okul Müdürü TKY Eğitimi Almıştır.	Hiç	18	8,8	1,93	1,17
	Az	68	32,8		
	Orta	57	27,7		
	Çok	36	17,5		
	Tam	27	13,1		

Tablo 31’de Öğretmenler, okul müdürü TKY eğitimi almıştır ifadesine orta derecede katılmaktadırlar.

Tablo 32

Okul Müdürünün Kurumun Misyon Ve Vizyonunu Belirlemede Çalışanların Görüşlerini Alma Düzeyi

		N	%	X	SS
Okul Müdürü Kurumun Misyon ve Vizyonunu Belirlemede Çalışanların Görüşünü alır.	Hiç	27	13,1	1,98	1,18
	Az	41	19,7		
	Orta	72	35,0		
	Çok	42	20,4		
	Tam	24	11,7		

Tablo 32’de görüldüğü üzere Öğretmenler, okul müdürü kurumun misyon ve vizyonunu belirlemede çalışanların görüşünü alır ifadesine orta derecede katılmaktadırlar.

Tablo 33

Okul Müdürünün Misyon Ve Vizyonu Tüm Paydaşlara Benimsetme Düzeyi

		N	%	X	SS
Okul Müdürü Misyon ve Vizyonu Tüm Paydaşlara Yayar.	Hiç	32	15,3	1,88	1,18
	Az	42	20,4		
	Orta	71	34,3		
	Çok	42	20,4		
	Tam	20	9,5		

Tablo 33’de Öğretmenlerin, okul müdürü misyon ve vizyonu tüm paydaşlara yayar ifadesine orta derecede katıldıkları görülmüştür.

Tablo 34
Öğretmenlerin Okulun Misyon Ve Vizyonunu Paylaşma Düzeyleri

		N	%	X	SS
Okulumun Misyon Ve Vizyonunu Paylaşıyorum.	Hiç	27	13,1	1,93	1,23
	Az	56	27,0		
	Orta	54	26,3		
	Çok	42	20,4		
	Tam	27	13,1		

Tablo 34’deki verilere göre Öğretmenlerin, okulumun misyon ve vizyonunu paylaşıyorum ifadesine orta derecede katıldıkları görülmektedir.

Tablo 35
Öğretmenlerin Okul Müdürü Okulun Değerlerini Oluşturmada Etkindir İfadesine Ait Görüşleri

		N	%	X	SS
Okul Müdürü Okulun Değerlerini Oluşturmada Etkindir.	Hiç	23	10,9	2,22	1,21
	Az	29	13,9		
	Orta	72	35,0		
	Çok	47	22,6		
	Tam	36	17,5		

Tablo 35’de Öğretmenler, okul müdürü okulun değerlerini oluşturmada etkindir ifadesine orta derecede katılmaktadırlar.

Tablo 36
Öğretmenlerin Okul Müdürü Yaratıcı Fikirlerle Önem Verir, Üretilmesini Teşvik Eder İfadesine Ait Görüşleri

Okul Müdürü Yaratıcı Fikirlerle Önem Verir, Üretilmesini Teşvik Eder.		N	%	X	SS
	Hiç	21	10,2	1,96	1,16
	Az	53	25,5		
	Orta	72	35,0		
	Çok	33	16,1		
	Tam	27	13,1		

Tablo 36’da Öğretmenler, okul müdürü yaratıcı fikirlerle önem verir, üretilmesini teşvik eder ifadesine orta derecede katılmaktadırlar.

Tablo 37
Okul Müdürünün Çalışanların Problemlerini Önemseme Düzeyleri

Okul Müdürü Çalışanların Problemlerini Önemser.		N	%	X	SS
	Hiç	23	10,9	2,01	1,12
	Az	38	18,2		
	Orta	83	40,1		
	Çok	41	19,8		
	Tam	23	10,9		

Tablo 37’de Öğretmenlerin, okul müdürü çalışanların problemlerini önemser ifadesine orta derecede katıldıkları görülmektedir.

Tablo 38
Öğretmenlerin Okulumuz Yeni Teknolojileri Takip Eder Ve Hayata Geçirir İfadesine Ait Görüşleri

Okulumuz Yeni Teknolojileri Takip Eder Ve Hayata Geçirir.		N	%	X	SS
	Hiç	27	13,1	1,78	1,09
	Az	54	26,3		
	Orta	77	37,2		
	Çok	33	16,1		
	Tam	15	7,3		

Tablo 38’de Öğretmenler, okulumuz yeni teknolojileri takip eder ve hayata geçirir ifadesine orta derecede katılmaktadırlar.

Tablo 39

Okul Müdürünün İyileştirme Çalışmalarına Katılma Düzeyi

Okul Müdürü		N	%	X	SS
Okuldaki İyileştirme Çalışmalarına Katılır Ve Katılımı Teşvik Eder.	Hiç	23	10,9	2,07	1,25
	Az	54	26,3		
	Orta	50	24,1		
	Çok	47	22,6		
	Tam	33	16,1		

Tablo 39’da Öğretmenler, okul müdürü okuldaki iyileştirme çalışmalarına katılır ve katılımı teşvik eder ifadesine orta derecede katılmaktadırlar.

Tablo 40

Öğretmenlerin Okul Yönetiminden Memnun Olma Düzeyi

Okul Yönetiminden Memnunum.		N	%	X	SS
	Hiç	30	14,6	2,09	1,29
	Az	36	17,5		
	Orta	62	29,9		
	Çok	42	20,4		
	Tam	36	17,5		

Tablo 40’da Öğretmenlerin, okul yönetiminden memnunum ifadesine orta derecede katıldıkları tespit edilmiştir.

Tablo 41

Öğretmenlerin Okulda Görüşlerinin Alınma Düzeyleri

Okulda Çalıştığım İşle İlgili Olarak Görüşüm Alınır.		N	%	X	SS
	Hiç	32	15,3	1,94	1,21
	Az	38	18,2		
	Orta	74	35,8		
	Çok	38	18,2		
	Tam	26	12,4		

Tablo 41’de Öğretmenlerin, okulda çalıştığım işle ilgili olarak görüşüm alınır ifadesine orta derecede katıldıkları görülmektedir.

Tablo 42

Öğretmenlerin İyileştirme Faaliyetlerine Gönüllü Olarak Katılma Düzeyleri

Okulda İyileştirme Faaliyetlerine Gönüllü Olarak Katılıyorum.		N	%	X	SS
	Hiç	11	5,1	2,52	1,13
	Az	30	14,6		
	Orta	53	25,5		
	Çok	68	32,8		
	Tam	45	21,9		

Tablo 42’de görüldüğü gibi öğretmenler, okulda iyileştirme faaliyetlerine gönüllü olarak katılıyorum ifadesine çok katıldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 43

Öğretmenlerin Okulda İstek Ve Beklentilerime Zamanında Cevap Alırım İfadesine Ait Görüşleri

Okulda İstek Ve Beklentilerime Zamanında Cevap Alırım.		N	%	X	SS
	Hiç	23	10,9	1,61	1,08
	Az	93	45,3		
	Orta	48	23,4		
	Çok	27	13,1		
	Tam	15	7,3		

Tablo 43’de Öğretmenlerin, okulda istek ve beklentilerime zamanında cevap alırım ifadesine az katıldıkları görülmektedir.

Tablo 44

Öğretmenlerin Sosyal Ve Kültürel Faaliyetler Düzenlenmesine İlişkin Görüşleri

Okulda Öğretmenlere Yönelik Sosyal Ve Kültürel Faaliyetler Düzenlenir.		N	%	X	SS
	Hiç	36	17,5	1,52	1,17
	Az	87	42,3		
	Orta	41	19,7		
	Çok	24	11,7		
	Tam	18	8,8		

Tablo 44'deki verilere göre Öğretmenlerin, okulda öğretmenlere yönelik sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlenir ifadesine az katıldıkları görülmektedir.

3.7.İdarecilere İlişkin Bulgular

3.7.1. İdarecilerin Demografik Bilgileri

Araştırmamıza katılan idarecilerin cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 45

İdarecilerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

CİNSİYET	FREKANS(N)	YÜZDE(%)
BAYAN	12	25
BAY	36	75
TOPLAM	48	100

Tablo 45'de görüldüğü üzere araştırmamıza katılan deneklerin %25'i oranında bayan,%75'i oranında erkek idarecilerden oluşmaktadır.

Tablo 46

İdarecilerin Mesleki Kıdemine İlişkin Bulgular

Öğretmenlik Mesleki Kıdeminiz	FREKANS(N)	YÜZDE(%)
1-5 YIL	3	6,3
6-10 YIL	9	18,7
11-15 YIL	15	31,2
16-20 YIL	12	25
21 YIL VE ÜZERİ	9	18,8
TOPLAM	48	100

Tablo 46'da araştırmamıza katılan idarecilerin %6,3'ü 1-5 Yıl, %18,7'si 6-10 Yıl, %31,2'si 11-15 Yıl, %25'i 16-20 Yıl, %18,8'i 21 Yıl ve üzeri kıdeme sahiptir.

Tablo 47
İdarecilerin Öğrenim Gördükleri Fakülteye İlişkin Bulgular

Üniversitede Öğrenim Gördükleri Fakülte	FREKANS (N)	YÜZDE (%)
EĞİTİM FAKÜLTESİ	39	81,3
TEKNİK EĞİTİM FAKÜLTESİ	6	12,5
FEN-EDEBİYAT FAKÜLTESİ	3	6,3
TOPLAM	48	100

İdarecilerin %81,3'ü Eğitim Fakültesi, %12,5'i Teknik Eğitim Fakültesi, %6,3'ü Fen-Edebiyat Fakültesi mezunlardır.

Tablo 48
İdarecilerin Toplam Kalite Yönetimi Eğitim Düzeyleri

Toplam Kalite Yönetimi Eğitim Alma Durumu	FREKANS(N)	YÜZDE(%)
EVET ALDIM.	42	87,5
HAYIR ALMADIM.	6	12,5
TOPLAM	48	100

Araştırmamıza katılan idarecilerin %87,5'i Toplam Kalite Eğitimi almış, %12,5'i Toplam kalite eğitimi almamıştır.

Tablo 49**İdarecilerin TKY Eğitiminin Yararlı Olmasına Ait Görüşleri**

Toplam Kalite Yönetimi Eğitim Alma Durumu	FREKANS(N)	YÜZDE(%)
YARARLI OLACAĞINA İNANIYORUM.	45	93,7
YARARLI OLACAĞINA İNANMIYORUM.	3	6,3
TOPLAM	48	100

Araştırmaya katılan idarecilerin %93,7'si Toplam Kalite Uygulamalarının yararlı olacağını düşünmekte, %6,3'ü ise yararlı olmayacağını düşünmektedir.

Tablo 50**Okullarda TKY Uygulamalarına İlişkin Bulgular**

Okulda TKY Uygulamalarına Ait Çalışmalar	FREKANS(N)	YÜZDE(%)
EVET YAPILIYOR.	48	100
HAYIR YAPILMIYOR.	- - -	- - -
TOPLAM	48	100

Araştırmamıza katılan idarecilerin %100'ü okulunda TKY' ne ait çalışmaların yapıldığını belirtmektedir.

BÖLÜM IV

SONUÇLAR ve ÖNERİLER

4.1. Sonuçlar

Araştırmanın sonucunda elde edilen verilere göre; öğrencilere okulda proje çalışmaları yeterince yaptırılmamaktadır. Öğrencilerin, ifadelerine göre anlaşılmaktadır ki öğretmenler çağdaş öğretim metotlarını farklı öğrenme tekniklerini kullanmamaktadırlar. Oysa TKY’ de özellikle takım çalışmaları, işbirlikli öğrenme ve araştırmaya yönelik proje çalışmaları öğrencilere benimsetilmesi ve tüm okul çalışmalarında kullanılması gereken yöntemlerdir.

Öğretmenler sınıf ve okul ile ilgili kararlarda öğrencilerin görüşlerini dikkate almamaktadırlar. TKY çerçevesinde öğretmenler çalışmalarını öğrenci odaklı olarak geliştirmelidir. Okul ya da sınıfla ilgili problemlerin çözümlerinde öğrenci ile iş birliği içinde öğrencilerinde görüşleri alınarak çalışmalar yapılmalıdır.

Verilere göre öğrenciler öğretmenlerinin bireysel farklılıkları göz önüne almadığını düşünmektedirler. Öğrencilerin çoğunluğu okullarda kendilerine yönelik sosyal faaliyetler düzenlenmediğini belirtmişlerdir ve Okullarda kol faaliyetleri verimli bir şekilde yürütülmemektedir.

Öğrenciler öğretmenlerini kendilerine bir danışman, bilgi açısından donanımlı tam bir rehber olarak görmemektedirler. TKY modelinde öğretmen liderdir, öğrenci için yön gösterici bir rehber ve danışmandır. Branşında bilgili olmalı, bilgisini en uygun şekilde aktarabilmeli, en önemlisi bilgiye ulaşmada bir rehber olmalıdır.

Araştırmamıza katılan öğretmenlerin %40’ı TKY konusunda eğitim almıştır. Öğretmenlerin %81’nin okulunda TKY’ ne ait çalışmalar yapılmaktadır.

Öğretmenlerin %70'i TKY uygulamalarının yararlı olacağını düşünmektedir.

Öğretmenler idarecilerin iyi bir lider olduğunu düşünmemektedirler. Oysaki TKY felsefesini benimsemiş yöneticiler liderlik özelliklerine sahip olmalıdır. Öğretmenler okul yöneticilerinin kurumun değerlerini yaratmada ve yaymada yeteri kadar etkin olmadıklarını, yeniliklere ve yaratıcı fikirlere çok fazla önem vermediklerini, okullarında yeni teknolojilerin yeteri kadar takip edilemediğini ifade etmişlerdir.

Öğretmenlerin çoğunluğu okul müdürlerinin okulun misyon ve vizyonunu belirlerken çalışanların görüşlerini almadıklarını belirtmişlerdir. Okullarda ihtiyaçlarının ve kişisel problemlerinin önemsenmediğini, önerilerinin göz önüne alınmadığını, bireysel gelişimlerine yeterli destek olunmadığını, hizmet içi eğitimlerin, sosyal ve kültürel aktivitelerin yetersiz olduğunu ifade etmişlerdir.

Okul Yöneticilerinin %87'si TKY konusunda bilgi sahibidir ve TKY uygulamalarının yararlı olacağına inanmaktadırlar. Ancak öğretmenlerden elde edilen veriler okul yöneticilerinin; iyi bir lider olmadığını, kendilerini yenilemekten uzak, değişim ihtiyacına cevap veremeyen, yeni yöntem ve tekniklere adapte olamayan, kalite anlayışını geliştirememiş olduklarını ortaya koymuştur.

4.2. Öneriler

Türk Milli Eğitim sistemi için önemli katkılar sağlayabilecek olan TKY'nin istenen düzeyde katkı sağlayabilmesi için her şeyden önce eğitime yön verenler ve uygulayıcılar tarafından benimsenmesi gerekir. Bu benimsenmenin sağlanabilmesi içinse yapılması gereken şeyler birkaç başlıkta incelebilir. Okul yöneticisi ve öğretmenleri etkili liderlik ve takım çalışması ve işbirliği yapabilecek yeterliklerle donatacak programlar gerek hizmet içinde, gerekse hizmet öncesinde geliştirilmeli ve uygulanmalıdır. Ancak okul yöneticisi ve öğretmenlerin bu yeterliklerini davranışa dönüştürebilecekleri okul kültürünün yaratılabilmesi için müşteri memnuniyetini merkeze alan, sürekli iyileştirme ve geliştirmeyi hedefleyen yetkilendirme yapılmalıdır.

- TKY'nin bir olay değil bir süreç olduğunun kurum paydaşlarına doğru yollardan aktarılması.
- TKY'nin kurumlara genelgeler, resmi yazılar yolu ile değil de kurumsal bir hedef olarak önerilmesi.
- TKY sonucunda elde edilen başarıların ödül mekanizması ile güçlendirilmesi
- Kurum idarecilerine ait yetkilerin önemli bir kısmının TKY çerçevesinde oluşturulan Okul Gelişimi ve Yönetimi (OGYE) ekiplerine yasa ve yönetmelikler yolu ile devredilmesi.
- Eğitimin tüm paydaşlarının (Okul yönetimi, öğretmenler, öğrenciler, veliler) TKY konusunda bilgilenmesini sağlamak.
- TKY sürecine karşı önyargılardan vazgeçmek.
- Okulda TKY'nin gereği olan faaliyetlere katılmak için gereken gayreti göstermek ve bu konuda istekli olmak.
- Mevzuata hakim bir şekilde TKY'nin öğretmene sağladığı hak ve sorumlulukları üstlenmek.

KAYNAKÇA

- AGUAYO, R. (1994). **Deming Japon Mucizesinin Mimarı**. İstanbul: Fon Yayınları.
- AKNUT, Ö. (2003). **Girişimciler İçin İşletme Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi.
- AKSU, M. (2002). **Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara: Anı Yayıncılık.
- ATAMAN, G. (2001). **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Türkmen Kitabevi
- AYTEMİZ, SEYMEN, O. (2002). **İşletmelerde Yeniden Yapılanma**. İstanbul: Beta Yayınları.
- AZADE, Ş. (2000). Meslek Liselerinde Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Görüşleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇETİN, C. , AKIN, B. (2001). **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**. İstanbul: Beta Yayınları.
- DAUGHERTY, A. (1996). **Total Quality Education**. İndiana: Contemporay Education.
- DAVUTOĞLU, N. (1993). **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi**. İstanbul: Sistem Yayınları.
- DEMİRKAN, M. (1997). **Toplam Kalite Yönetimi**. Sakarya: Değişim Yayınları.
- DOĞAN, E. (2002). **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara: Acedemyplus Yayınevi.
- DÜREN, Z. (1990). **İşletmelerde Kalite Çemberi**. İstanbul: Evrim Yayınları.
- EFİL, İ. (2003). **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Yönetimi**. İstanbul: Alfa Yayınları.

- ENSARİ, H. (1999). **21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- ERDOĞAN, İ. (2004). **Eğitimde Değişim Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayıncılık
- ERSEN, H. (1996). **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**. İstanbul: Yön Yayınları.
- ERTUĞRUL, İ. (2004). **Toplam Kalite Kontrol ve Teknikleri**. İstanbul: Ekin Yayınları
- ISHIKAWA, K. (1997). **Toplam Kalite Kontrol**. Çeviren: Semih Ordaş. İstanbul: Kalder Yayınları
- HELL, G. and PARKER, T. (1995). **Liderlik ve Müşteri Devrimi**. İstanbul: Koç Unisys Yayınları.
- KARAKAYA, M. (2004). **Maliyet Muhasebesi**. Ankara: Gazi Kitabevi.
- KAVRAKOĞLU, İ. (1996). **Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Kalder Yayınları.
- KOBU, B. (2003). **Üretim Yönetimi**. İstanbul: Avcıol Basım Yayınları.
- KÜÇÜK, O. (2004). **Standardizasyon ve Kalite**. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- MPM (Milli Prodüktivite Merkezi). (1997). **İşletmelerde Verimliliğe Yönelik Eğitimin Önemi**. Ankara.
- MPM (Milli Prodüktivite Merkezi). (2002). **Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara.
- ÖZDEN, Y. (2005). **Eğitimde Yeni Değerler**. Ankara: Pegem Yayınları.
- ÖZVEREN, M. (1997). **Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Alfa Yayınları.
- SALLİS, E. (1997). **Total Quality Managementin Education**. London.

SÖNMEZ, L. (1998). Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İklimi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TAŞKIN, E. (2001). **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**. İstanbul: Papatya Yayınları.

TEKİN, M. (2002). **Toplam Kalite Yönetimi**. Konya: Kuzucular Ofset

ÜRETEN, S. (2002). **Üretim/İşletmeler Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi

YAMAK, U. (1998). **Kalite Odaklı Yönetim**. İstanbul: Panel Yayıncılık.

YENERSOY, G. (1997). **Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Rota Yayınları.

WEAVER, C. (1998). **Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması**. İstanbul: Sistem Yayınları.

SORULAR		UYGULANMA DERECEİ				
		TAM	ÇOK	ORTA	AZ	HİÇ
1	Okulda idarecilere güven duyarım.					
2	Okul müdürü TKY ile ilgili eğitim almıştır.					
3	Okul Müdürü Kurumun Misyon ve Vizyonunu Belirlemede Çalışanların Görüşünü alır					
4	Okul Müdürü Misyon ve Vizyonu Tüm Paydaşlara Yayar					
5	Okul müdürü yeni düşüncelere açıktır.					
6	Okul müdürü yaratıcı fikirlere önem verir, üretilmesini teşvik eder.					
7	Okulumuz yeni teknolojileri takip eder ve uygulamaya geçirir.					
8	Okul müdürü çalışanların problemlerini önemser.					
9	Okul müdürü çalışanların hedeflerine ulaşmaları konusunda destek sağlar.					
10	Okul müdürü okuldaki iyileştirme çalışmalarına katılır, katılımı da teşvik eder.					
11	Okul yönetiminden memnunum.					
12	Okulda iyileştirme faaliyetlerine gönüllü olarak katılıyorum.					
13	Okuldaki istek ve beklentilerime zamanında cevap alırım.					
14	Okulda öğretmenlere yönelik sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlenir.					

EK 3 İDARECİLERE UYGULANAN ANKET FORMU

Bu araştırmada, Eğitim Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında karşılaşılan engellerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Anket ciddi ve samimi olarak doldurulur ve tüm sorular cevaplandırılırsa objektif sonuçlara ulaşmak mümkün olacaktır. Katılımınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Vahide KAHRAMAN
Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Cinsiyetiniz; a-() Bayan b-() Erkek
2. Göreviniz; a-() Okul Müdürü b-() Müdür Yardımcısı
3. Yöneticilik Süreniz; a-() 1 -5 yıl b-() 6 -10 yıl
c-() 11 -15 yıl d-() 16 yıl ve üzeri
4. Üniversitede öğrenim gördüğünüz fakülte;
a-() Eğitim Fakültesi b-() Teknik Eğitim Fakültesi c-() Fen-Edebiyat
Fakültesi d-() Diğer;Belirtiniz
5. Lisans Üstü Eğitiminiz var mı? Varsa bölümü belirtiniz
a-() Yüksek Lisans.....
b-() Doktora.....
6. TKY(Toplam Kalite Yönetimi) konusunda Eğitim aldınız mı?
a-() Evet b-() Hayır
7. TKY seminerlerinde yeterli derecede bilgi sahibi olabildiniz mi?
a-() Evet b-() Hayır
8. TKY yararlı olacağına inanıyor musunuz?
a-() Evet b-() Hayır
9. Okulunuzda TKY çalışmaları yapılmakta mıdır?
a-() Evet b-() Hayır
10. Okulunuzdaki TKY çalışmalarına katılıyor musunuz?
a-() Evet b-() Hayır