

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ENDÜSTRİ MESLEK LİSELERİNDE
ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE
YÖNELİK BİR İNCELEME**

Mehmet UYSAL

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Bahattin TAYLAN

2010

Yemin Metni

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Endüstri Meslek Liselerinde Çalışan Memnuniyetine Yönelik Bir İnceleme**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluşturulduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../2010

Mehmet UYSAL

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Mehmet UYSAL
Anabilim Dalı : Toplam Kalite Yönetimi Ana Bilim Dalı
Programı : Toplam Kalite Yönetimi Programı
Tez Konusu : Endüstri Meslek Liselerinde Çalışan Memnuniyetine

Yönelik Bir İnceleme

Sınav Tarihi ve Saati:...../...../.....

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18.maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI	O	OY BİRLİĞİ ile	O
DÜZELTME	O*	OY ÇOKLUĞU	O
RED edilmesine	O**		

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O***
Öğrenci sınava gelmemiştir. O**

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Evet
Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir. O
Tez mevcut hali ile basılabilir. O
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir. O
Tezin basımı gerekliliği yoktur. O

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red

ÖNSÖZ

Bu çalışma Ülkemizde M.E.B'na bağlı eğitim kurumlarında, özellikle Endüstri Meslek Liselerinde Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımının uygulanması açısından örnek olmaya başlamıştır. Bir alanda öncülük etmek oldukça zordur. Mazhar Zorlu Endüstri Meslek Lisesi Bu zorluğu yenmiştir.

Bir alanda lisansüstü eğitim alma isteğim, Mazhar Zorlu Endüstri Meslek Lisesi'nde görev yapmamla, kararımın Toplam Kalite Yönetimi alanında olmasını sağlamıştır. Bu okulda görev yaptığım dönemde M.E.B ile JICA(Japon International Corperation Acent) arasında gerçekleştirilen eğitim işbirliği çerçevesinde ülkemizde bulunan ve Toplam Kalite Yönetimini kendilerine has şekilde uygulayan bazı Japon dostlarla tanışma fırsatını buldum. Kişisel gelişimimi gerçekleştirmemde onların katkıları kuşkusuzdur.

Lisansüstü eğitimimi yaparken sürekli yanımda olan ve beni yüreklendiren eşim Ayşe UYSAL, çalışmalarım esnasında kendilerine yeterli ilgiyi gösteremediğim ve benden sürekli ilgi bekleyen biricik oğlum F.Utku UYSAL, biricik kızım Z. Betül UYSAL, bana ağabeylik yapan Mustafa KAYALI, çalışmalarım katkıasını esirgemeyen Sinan EZİN, sürekli birlik ve beraberlik içerisinde çalıştığım değerli dostum Ender DURAN ve Mazhar zorlu Endüstri Meslek Lisesinin tüm değerli çalışanlarına çok teşekkür ederim.

Lisansüstü eğitim sürecimizde kişisel gelişimimizde örnek alacağımız tutum ve davranışları, destekleri, yardımseverlikleri ve hoşgörülerini ile **Kaliteli İnsan** olarak gösterebileceğim danışman hocam Yrd. Doç. Bahattin TAYLAN'a ve ayrıca Doç.Dr. Özlem İpekgil DOĞAN'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Saygılarımla

Mehmet UYSAL

ÖZET

Tezli Yüksek Lisans Tezi

Endüstri Meslek Liselerinde Çalışan Memnuniyetine Yönelik Bir İnceleme

Mehmet UYSAL

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı

Toplam Kalite Yönetimi Programı

Günümüzde bilimsel gelişmeler çok hızlı bir şekilde ilerlemektedir. Bilimsel gelişmelerin hızlı gerçekleşmesi, teknolojik gelişmelerin de hızlanmasını sağlamıştır. Bu gelişmeler insan davranışları üzerinde de önemli değişiklikler ortaya çıkarmaktadır. İnsanlık hızlı bir şekilde tüketim toplumuna dönüşmektedir.

Yeniliklerin hızlı olması, sahip olunan değerlerin çabuk eskimesine yol açmaktadır. Bu nedenle ürün ve hizmetlerde farklılaştırma ön plana çıkmaktadır. Yok edici bir rekabet ortamı hüküm sürmektedir.

Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin hızlı olması, ortak aklı kullanmayı zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle ekip çalışması günümüzde büyük önem kazanmıştır. Kurumsal Firmaların iş ilanlarında ekip çalışmasına yatkınlık aranan standart özelliklerden biridir.

Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı firma veya kurumların gelişmesinde, sürdürülebilir rekabeti sağlamalarında, uzun dönemde karlılığı korumada ve müşteri memnuniyeti oluşturmada bilimsel yöntemlere sahip bir yönetim yaklaşımı olarak ön plana çıkmaktadır.

Ülkemizde T.K.Y. özel sektörden sonra kamuda da uygulanmaya başlanmıştır. Eğitimde TKY uygulamaları oldukça yenidir.

Bu çalışmada ülkemizdeki Endüstri Meslek Liselerinde uygulanmaya çalışılan Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları, dünyada ve Türkiye’de uygulanan modeller üzerinde incelemeler yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: 1) Kalite, 2) Müşteri Memnuniyeti, 3) Mesleki Eğitim, 4) Çalışan Memnuniyeti, 5) Mesleki Eğitimde Kalite.

ABSTRACT

Master's Thesis

An Investigation adopted for the Employee Satisfaction in The Vocational High Schools.

Mehmet UYSAL

Dokuz Eylul University

Institution of Social Sciences

Master Discipline of Total Quality Management

Program of Total Quality Management

Developments are never looking back in these days. Because of scientific developments are real very fastly, technological developments are in a lightning progress. These developments are emerging very important changes on mankind's behaviours. As a results of these speedy process, peoples have been transforming consumption communities.

As a result of scientific and technological changes, tradational life style of peoples and morality turn into old things. These changes give way to diversity in products and service. And fierce competition obtains whole commercial life. Faster developments in technological and scientific fields need to be use collective consciousness so team work is getting more important day by day. On the business advertisements susceptibility for he team work is an important feature for institutional companies in these days.

Total Quality Management approach, as a management which has scientific methods is getting importance in institutional development, sustainable competition, customer satisfaction, keeping competative price and profitability which go on over the long term.

In our country, Total Quality Management has begun to be applied in public sector after the private sector. Application of Total Quality Management in education is new.

In this research, it is studied the applications of total quality management applied in vocational high schools in Turkey and the global and local application models.

Key Words: 1) Quality 2) Customers' Satisfaction 3) Vocational Training
4) Employee Satisfaction 5) Quality at Vocational Training

İÇİNDEKİLER

ENDÜSTRİ MESLEK LİSELERİNDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE YÖNELİK BİR İNCELEME

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
ÖNSÖZ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xii
TABLO LİSTESİ	xiii
ŞEKİL LİSTESİ	xv
EK LİSTESİ	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1.KALİTE KAVRAMI	3
1.1.1 Sanayi Devrimi Öncesinde Kalite Uygulamaları	7
1.1.2 Sanayi Devrimi Sonrası Kalite Uygulamaları	7
1.2. ÜRÜN KALİTESİNİN BİLEŞENLERİ	11
1.3. HİZMET KALİTESİ	12
1.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN AMAÇLARI	15

İKİNCİ BÖLÜM

EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. EĞİTİM YÖNETİMİNİN AMAÇLARI	16
2.2. EĞİTİMDE VE MESLEKİ TEKNİK EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	18
2.2.1 Deming Ve Feuerstein'in Öğretilerine Göre Eğitimde Kalite	26
2.2.2 Deming' İn 14 İlkesinin Eğitime Uygulanması	27
2.2.3 Crosby'nin 14 Temel Kuralının Eğitime Uygulanması	30
2.3. EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UNSURLARI	31
2.4. EĞİTİMDE ETKİLİLİĞİN GÖSTERGELERİ	35
2.4.1 Girdi Göstergeleri	35
2.4.2 Süreç Göstergeleri	37
2.4.3 Çıktı Göstergeleri	39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN EĞİTİME UYGULANABİLİRLİĞİ

3.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KURAMININ EĞİTİM YÖNETİMİNE KATKILARI	43
3.2. EĞİTİM KURUMLARINDA ÖZ DEĞERLENDİRME	51
3.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE YÖNETİMİ KAVRAMLARI	52
3.4. KURUMSAL PERFORMANS YÖNETİMİNDE KULLANILAN MODEL VE UYGULAMALAR	53
3.5. EĞİTİM KURUMLARI PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİNDE KULLANILABİLECEK KRİTER VE GÖSTERGELER	56
3.6. KALİTE ÖDÜLLERİ VE DEĞERLENDİRME MODELLERİ	60

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

EĞİTİM VE TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNDE MESLEKİ EĞİTİM

4.1. MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİM	65
4.1.1 Mesleki Ve Teknik Eğitimin Temel Amaçları	65
4.1.2 Mesleki Ve Teknik Eğitimin Eğitim İçindeki Yeri	66
4.1.3 Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü	67
4.1.4 Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğünün Görevleri	68
4.1.5. Türkiye'nin Meslekî Teknik Eğitimdeki Mevcut Durumu	69

BEŞİNCİ BÖLÜM

DÜNYADAN EĞİTİM KALİTESİ ÖRNEKLERİ

5.1. İNGİLTERE'DE EĞİTİM SİSTEMİ VE TOPLAM KALİTE UYGULAMALARI	71
5.2 ALMANYA'DA EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÇALIŞMALARI	76
5.2.1 Nordrhein-Westfalian Bölgesi Eğitim Bakanlığı ile Bertelsmann Vakfı Arasındaki İşbirliği Projesi	80
5.2.2 Ders-, Kurum- ve Personel Gelişimi ile ilgili Okul Gelişimi	81
5.2.3 Öğrenme süreci olarak okul gelişimi	82
5.2.4 Okulların Bireysel Gelişim Yapıları	83
5.2.5 Okul Gelişimi için Başarı Faktörleri	83
5.3 YUNANİSTAN	86
5.4 İSPANYA	88
5.5 İSVEÇ	91
5.6 KARŞILAŞTIRMA	92

ALTINCI BÖLÜM

MEB'DA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE ÖRNEK UYGULAMA

6.1 MEB'DA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI	96
6.2. MAZHAR ZORLU ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ EKİP ÇALIŞMASI UYGULAMASI	105
6.2.1 Mazhar Zorlu Endüstri Meslek Lisesi 2007–2008 Öğretim Yılı Personel Memnuniyeti Uygulaması	106
6.2.2 Seçilen İyileştirmenin Okul İçin Önem Derecesi:	
6.2.3 Seçtiğimiz konunun Misyon ve Vizyonumuzla olan ilişkisi:	107
6.2.4 İnsan Kaynakları Çalışma Grubunun Stratejileri	107
6.2.5 İyileştirme Konusunun Tanımı ve Analizi	107
6.2.6 Balık Kılçığı çizelgesi oluşturma aşamaları	107
6.2.7 İnsan Kaynakları Çalışma Grubunu Neden-Sonuç Analizine İlişkin Önceliklendirme Çalışması	108
6.2.8 2007/2008 Eğitim Öğretim Yılı İnsan Kaynakları Çalışma Grubu Yıllık Planı	115
6.2.9 İnsan Kaynakları Çalışma Grubunun Performans Ölçümünün Kızaran Elma Matrisi İle Takibi	123
6.2.10 TKY “İnsan Kaynakları” Çalışma Grubunun Yılsonu Raporu	124
6.2.11 Yapılan Çalışmalarda Ekibimizin Karşılaşabileceği Riskler Ve Alınan Önlemler	126
6.2.12 İnsan Kaynakları Çalışma Grubunun Çalışmalarından Elde Edilen Sonuçlar	127
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	134

KISALTMALAR

JICA	Japan Internatinal Cooperation Acent
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
ETEGM	Erkek Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü
MZEML	Mazhar Zorlu Endüstri Meslek Lisesi
OGYE	Okul Yönetim Gelişim Ekibi
EML	Endüstri Meslek Lisesi
KGE	Kalite Geliştirme Ekibi
KALDER	Kalite Derneği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
TSE	Türk Standartları Enstitüsü
EFQM	Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı
OGP	Okul Gelişim Planı
BKZ	Bakınız
HİE	Hizmet içi Eğitim

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Toplam Kalite Yönetimi ile Geleneksel Yönetimin Mukayesesi.....	6
Tablo 2: Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi İçin 10 Ölçüt.	14
Tablo 3 : Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kalite Okulu.....	25
Tablo 4 Geleneksel Sınıflardan İdeal Sınıflarına Doğru.....	41
Tablo 5: Toplam Kalite Yönetimi ile Geleneksel Yönetimin Mukayesesi.....	44
Tablo 6 T-testi Uygulama Sonuçları Görülmektedir.	133

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Yönetim süreci içinde TKY'nin gelişimi.....	11
Şekil 2 Eğitimde Toplam Kalite Anlayışı (Dahlgaard ve diğ., 1995:).....	21
Şekil 3: EFQM Modeli.....	63
Şekil 4: Öğrenme Süreci Olarak Okul Gelişimi.....	82
Şekil 5: Bireysel Okulların Gelişim Yapıları.....	83

EK LİSTESİ

EK - 1	140
EK - 2	141
EK - 3	142
EK - 4	143
EK - 5	144
EK - 6	145
EK - 7	146
EK - 8	147
EK - 9	148
EK - 10	149
EK - 11	150
EK - 12	151
EK - 13	152
EK - 14	153

GİRİŞ

Bilimsel ve Teknolojik gelişmelerin görülmemiş bir hızda değişmesi, içinde yaşadığımız çağın Bilgi Çağı olarak isimlendirilmesine neden olmuştur. Bilimsel ve Teknolojik gelişmeler gerçekten de her alanda takip edilmesi imkânsız bir hal almıştır. Eski çağlarda bir insan birçok alanda bilgi sahibi olabilirken günümüzde bir alanda bile uzman olmak çok zor olmaktadır. Bu durum pek çok alanda ortak aklı kullanmayı zorunlu hale getirmiş ve ekip çalışması ön plana çıkmıştır.

Firma veya kurumların çok fazla uzmanlaşmayı gerektirmediği devirlerde yöneticilik ön plana çıkmış ve karar vericiler de genellikle sermaye sahipleri olmuştur. Zaman içerisinde bu durum işlerliğini kaybetmeye başlamış, bir tek kişinin her alanda yeterli bilgiye sahip olamaması nedeniyle yönetim kurulları karar alma mercileri olmuştur. Bunu Yönetimde Sistem Yaklaşımı izlemiştir. Böylelikle Kalite Yönetim Sistemlerine ilgi artmış, yönetimde bilimsel yaklaşımların kullanılması artık bir zorunluluk olmuştur.

Bilimsel Ve Teknolojik gelişmelerin iki boyutu vardır. Önce bilimsel gelişmeler bilim insanları tarafından ortaya çıkarılır ve daha sonra bu gelişmeler uygulama bilimi yani teknoloji ile kullanılabilir hale dönüştürülür. Bu aşamalarda eğitim belki de en önemli unsurdur. Teknolojiyi elde etmek bir eğitim gerektirdiği gibi teknolojinin yayılımı ve kullanımı için de eğitim oldukça önemlidir.

Ülkemizde eğitim Milli Eğitim Bakanlığı tarafından belirlenen ilkelere göre yapılmaktadır. 2002 yılından itibaren M.E. B bakanlık bünyesinde toplam kalite yönetimi çalışmalarını uygulamaya başlamıştır. 2009 yılından itibaren liseler Anadolu Liseleri ve Meslek liseleri olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Meslek liselerinde okuyan öğrenciler teknolojik gelişmeleri daha yakından takip etmek zorundadır. Mesleki eğitimde öğrenci başına eğitim maliyeti diğer alanlara göre on kata yakın oranda daha pahalıdır. Bu nedenle mesleki eğitimde kalite çalışmaları büyük önem arz etmektedir. Kaliteli eğitim almış meslek lisesi mezunları ülkemizin ilerlemesinde önemli katkılar sağlayacaklardır.

Bu çalışmada, kalite, eğitimde kalite, hizmette kalite, müşteri memnuniyeti, toplam kalite yönetimi, eğitimde toplam kalite yönetimi, Endüstri Meslek Liselerinde toplam kalite yönetimi uygulamaları, dünyada ve Türkiye’de uygulanan modeller üzerinde incelemeler yapılmıştır.

Mazhar Zorlu Endüstri Meslek Lisesi’nde EFQM modeline göre kalite çalışması uygulaması yapılmıştır. Çalışanlara yönelik anketler düzenlenmiş, iyileştirmeye açık alanlar belirlenmiş ve ekip çalışması ile faaliyetler gerçekleştirilmiştir.

Yapılan bu çalışmalar, ülkemizdeki başta meslek okulları olmak üzere tüm eğitim kurumlarına toplam kalite yönetimi çalışmalarında yol gösterici olacaktır.

BÖLÜM 1

KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1.KALİTE KAVRAMI

Kalite, günümüzde işletmeler tarafından stratejik bir kavram haline gelirken, tüketiciler tarafından tercihleri belirleyen ana unsurlardan biri haline gelmiştir.

Geleneksel anlamda yaklaşıldığında kalite kavramı standartlara uyum ya da fonksiyonlara uygunluk olarak ele alınmaktadır. Ancak günümüzde kalite kavramı bu tanımlara sığmayacak derecede yeni boyutlar kazanmıştır. Günümüzde, kalite kavramı, günlük konuşmalardaki dağınıklığından kurtarılmış, dar tanımlama kalıplarından çıkarılmış, esnek ve dinamik bir çerçeve içine yerleştirilmiştir.

Toplam kalite yönetimi örgüt fonksiyonları ve sonuçlar yerine, süreçler üzerinde odaklaşan tüm çalışanların niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarının sağlıklı bilgi ve veri toplanması analizine dayandıran, tüm maddi ve manevi örgüt kaynaklarını bir bütünlük içinde ele alan bir yaklaşımdır (Ersen, 1997).

Bir kurumda kaliteyi yakalayabilmek için, kurumda çalışan herkesin kaliteyi düşünmesi gerekmektedir. Başarıya götüren şeyin kalite olduğu herkesçe bilinmelidir.

Kalite, ürünün üretiminden sonra kontrolüne dayanmamalıdır. Bir şey üretildikten sonra onda bir takım eksiklikler bulunması ya da araştırılması örgütsel açıdan çok önemli değildir. Önemli olan bir şeyi üretirken hatasız üretmektir. Örgütte bir takım ruhu oluşturulmalıdır. Tüm üyeler, bireysel ve birlikte bu ortak kültürün oluşmasına katkı sağlamalıdır.

Toplam Kalite Yönetimini benimsemiş örgütlerin şu ilkeleri göz önünde bulundurmaları gerekmektedir: (Kaufman ve Zahn, 1993)

- Örgütün dikkatinin müşterilerin istek ve beklentilerine yöneltilmesi,

- Örgütte yapılan tüm işlemlerde kaliteli ürünler sunabilmek için üst yöneticilerin modellik yapması,
- Örgüt mensuplarının en iyi hizmeti sunabilmeleri için gerekli eğitim, gelişme ve yenileşme imkânına sahip olması,
- Sürekli gelişim ve ilerleme için herkes için sistematik yenileşme süreçleri.
- İnsan odaklı yönetim yaklaşımı.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı tüm örgütler gibi eğitim kurumlarını da derinden etkilemiştir. Eğitim sistemleri bu anlayışa göre sorgulanmakta, yapı, işleyiş ve bütün eğitim süreci gözden geçirilmektedir.

Klâsik Yönetim yaklaşımının amacı belirli bir standardı oluşturmak ve bu standart üzerinden üretimi gerçekleştirmek ve denetim altına almaktır. Toplam Kalite Yönetimi ise, hiçbir standardı kabul etmeyen ve sürekli geliştirmeyi, iyileştirmeyi amaçlayan, doğru üretimi ilk defasında yapmayı ve bunu her defasında tekrarlamayı hedefleyen, örgütün bir bütün olarak etkinliğini ve gerekli esnekliğe ulaşmasını sağlayıp kaliteyi arttırarak rekabet gücünü geliştirmeyi hedefleyen çağdaş bir yönetim biçimidir. (Peker, 1993a. s.49-50).

Burnham, Toplam Kalite Yönetimini ilk defa ve her zaman doğru yapma, müşterilerin doyumunu ve sürekli gelişme temeline dayandırır. Müşterilerin memnuniyet seviyeleri yükseltilirken maliyetlerin düşürülmesi, üretim kalitesinin artırılması hedeflenmektedir(Özdemir, 1995, s.380).

Toplam Kalite Yönetimi, hizmet ve ürünün üretildiği süreci geliştirmek için takım kullanımı anlamına gelir. Buna göre kaliteyi geliştirmede en büyük değişim, üründen çok süreç üzerinde odaklaşacaktır. Etkili takımların oluşturulması, oluşturulan takımların eğitimi ve geliştirilmesi, süreçleri tanıma, sürekli geliştirme arzusu yaratma ve etkinliklerini ölçme yolunu sağlayan Toplam Kalite Yönetimi aynı zamanda müşteri üzerinde yoğunlaşmayı gerektirir (Mualla Bilgin Aksu, “Toplam Kalite Yönetimi”, **Eğitim Yönetimi Dergisi**, Sayı:2, Bahar 1995).

Kalite yönetim sistemiyle, tasarım aşamasından başlayarak sürecin tüm aşamalarında örgütsel ve teknik yöntemlerle sistematik ve plânlı bir yapı amaçlanmaktadır. Kalite, bu işle ilgili uzmanların görevi olmaktan çıkarak tüm

çalışanların ortak hedefi ve sorumluluğundadır. Sadece süreçteki yapılan hataları ayıklamak yerine, doğrudan hatanın kaynağına yönelmek ve onu ortadan kaldırmak, kalitenin her aşamada oluşmasına güvence sağlamak, hedefler arasındadır (Peker, 1993a, s.48).

Gerçekten bir sistemin bozuk çıktısını sonradan düzeltmeye kalkmak ekonomik ve rasyonel olmadığı gibi örgütsel açıdan da çok önemli değildir. Hatayı ilk anda fark edip önlemine almak gerekir. Bu, alt sistemlerin çalışmasını da aksatmayacak bir durum yaratacaktır. Bunun için yönetimin bireysel ve doğal grup davranışlarını önemsemesi ve bu ilişkileri geliştirmek için yarattığı ortamda pek çok aksaklıkların önüne geçilebileceği vurgulanabilir. Yeter ki örgütün bütün üyeleri bir takım ruhu oluşturup ortak kültürün gelişmesine katkıda bulunma isteğinde olsun. Unutulmaması gereken, örgütün gelişimi için her kademedeki çalışanların fikirleri vardır ve örgütü geliştirmeye de isteklidirler. Fakat çalışanlar önceki deneyimlerinden ya da dinlenmeme riskinden dolayı fikirlerini paylaşmak istemeyebilirler. Bu yüzden yönetici, yaratıcılığı ve katılımı bastırmamalıdır. Aksine katılım için ortam ve olanaklar yaratmalıdır (Mustafa Aydın, **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, 1992, s.84).

Toplam kalite yönetiminin yönetim bilimleri içinde gelişimi tedrici ve yenidir. Şekil-4'te de görüldüğü gibi yönetim düşüncesinin gelişimi, sosyal ve iktisadi gelişmelere ve bilimsel bilginin evrimine bağlı bir tekâmülle seyretmektedir (Barnes,1996; 39). Amerikan kaynaklı bilimsel yönetim hareketi, Japon yönetim ve örgüt sisteminin gelişmesinde en önemli bir faktör olmuştur. Savaş sonrası dönemde Taylorizm yine Toplam Kalite Yönetimi'ne geçişte köprü olmuştur. Japonlar, piyasa merkezli yapıdan ziyade örgüt merkezli çerçevedeki uygulama ve kavramları almada ve kendi bünyelerine uydurmada açık bir fark göstermişlerdir (Warner, 1994; 509).

Toplam Kalite Yönetimi teknik olarak eklektiktir. Fakat ideolojik olarak klasik insan ilişkileri yaklaşımını izlemektedir. “Toplam müşteri tatmini” kavramı, yöneticilere yönlendiren rolü yükleyip, çalışanları sıradan alt tabaka üyesi olmaktan tam üyeliğe yükselterek firmaya etik bir misyon vermektedir. Yöneticiler işçilerin tersine, katılımın ne anlama geldiğini bilirler, Çünkü çalışanlar iş süreciyle ilgili

olarak katılımcı faaliyetlerin yapısı hakkında tipik olarak kararsızdırlar ve sistematik iş geliştirme metodolojisinden yoksundurlar. Buna ek olarak Toplam Kalite Yönetimi, personel yetiştirme, geliştirme ve onun mükemmelliği gibi önemli konular üzerinde de durmaktadır. Bunun için öncelikli olarak benimsediği ilkeler; iç ve dış müşteri tatminini sağlayan örgütsel bağlılık, sürekli geliştirme ve ekonomik etkinliktir (Ersun, 1997; 23).

Toplam Kalite Yönetimi ile geleneksel yönetim arasında da bazı farklılıklar mevcuttur. 1991 yılında Federal Kalite Kurumunun yaptığı karşılaştırma tablo halinde şu şekilde göstermek mümkündür (Halis, 2000; 79).

Tablo 1: Toplam Kalite Yönetimi ile Geleneksel Yönetimin Mukayesesi.

	Geleneksel Yönetim	Toplam Kalite Yönetimi
Örgütsel Yapı	Hiyerarşik ve katıdır	Esnek ve düzdür(Flexible and flat).
Değişime Bakış	Statükocu	Sürekli gelişme
İş görene göre üst	Patron veya Polis	Kolaylaştırıcı, öğretici, yönetici bir liderdir.
Alt-üst ilişkisi	Bağımlı, kontrol ve korkuya dayalı	Karşılıklı bağımlılık, güven ve anlayış.
İş gören çabaları	Bireyseldir ve birbirlerinin rakipleridir	Takım halinde çalışan arkadaşlıklar.
İşgücü yetiştirme	İşgücü ve yetiştirme maliyettir	İşgücü varlıktır ve yetiştirmede de bir yatırımdır.
Kaliteye ilgili karar	Yönetim kaliteye karar verir	Kalite müşteriye sorulur
Temel karar	Yöneticilerin deneyimlerine dayalıdır	Gerçeklere, sağlam bilgiye ve sistemlere dayalı

Kaynak: Halis, 2000, s.80.

1.1.1 Sanayi Devrimi Öncesinde Kalite Uygulamaları

Kalite ile ilgili ilk kayıtlar M.Ö. 2150 yılına kadar uzanmaktadır. Ünlü Hamurabi Kanunlarınının 229. Maddesinde şu ifadeler yer alır; eğer bir inşaat ustası bir adama ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa o inşaat ustasının başı uçurulur. Yukarıdaki ifadeden anlaşıldığı gibi kalite ile ilgili çalışmalar en ilkel biçimiyle de olsa M.Ö.'ki yıllarda başlamış ve günümüze kadar gelişerek devam etmiştir (Doç. Dr. Muhittin Şimşek, Kalite Yönetimi. Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fak. Yayınları, 1996).

Sürekli üretimin olmadığı ve kişilerin genelde sipariş vererek mal veya hizmetlerden yararlandıkları dönemlerde kalite, malı üreten usta ile faydalanan müşteri arasındaki yüz yüze ilişkiler şeklinde ortaya çıkmaktaydı. Malın kalitesi tanımlanırken o malı üreten kişinin ustalığı da göz önüne alınmakta ve öncelikli tercih nedeni olmaktaydı (Ahmet Berkman, Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvencesi Standartları. İ.Ü.İşletme Fakültesi Mezunlar Derneği Konferansları, 1995).

Osmanlı imparatorluğu döneminde bu yöntemin uygulamaları Ahilik teşkilatları ve Loncalar içinde kendini gösteriyordu. Aldığı maldan şikâyeti olan müşteri eğer üretici usta ile olan sorunlarını çözemiyorsa, o kişinin bağlı olduğu örgüte başvurarak yaptırım uygulamak ve kalitesizliğini giderme hakkına sahipti.

Kişilerin karşılıklı görüşerek saptadıkları kalite düzeyine göre üretim yapmak çok kolaydı ve iletişimdeki kolaylığa ve az sayıdaki üretime bağlı olarak üretici ile müşteri arasında çoğunlukla kalite problemleri oluşmuyordu, ya da ortaya çıkan anlaşmazlıklar kısa sürede çözülebiliyordu.

1.1.2 Sanayi Devrimi Sonrası Kalite Uygulamaları

Sipariş üretiminin yetersizlikleri 1764'de James Hargreaves'in İngiltere'de ilk dokuma makinesini üretime alması ile başlayan Sanayi devrimi hareketi ile giderilmeye başlandı ve hızla tüm dünyaya yayıldı. Uygulanan yeni üretim ve yönetim teknikleri maliyetlerin düşmesini ve böylece pazarlamaya yönelik üretimin

gelişmesini sağladı. Bu arada kalite önceden olduğu gibi, bu defa fabrika işçilerinin yeteneklerine bağlı olarak oluşmaya başladı.

Bilimsel yönetimin kurucusu olarak isimlendirilen Frederich Taylor 19.yy. sonlarında işçi verimliliğini arttıran yöntemleri çalışma yaşamına kazandırdı. Taylor'un düşüncesine göre planlama ve uygulama birbirinden ayrılmalı idi. Tüm bu düşünceler verimliliğin hızla artmasını sağladı, ama bunun yanı sıra, seri üretimin monotonluğu işçilerin yeteneklerinin körelmesine neden oldu ve onların kalite üzerindeki etkinliklerini ortadan kaldırdı. Bu olumsuzlukları gidermek için işletme yönetimleri merkezi kalite kontrol bölümleri oluşturdu. Kaliteye verilen öncelik gittikçe azaldı. Kurulan bu kalite bölümleri iyi ürünleri kötülerden ayırarak işlevlerini sürdürdüler.

Birinci Dünya Savaşı seri üretimi ortaya çıkarırken, artan üretim miktarı ve ürün çeşitliliği ile birlikte kalite kontrolde matematiksel yöntemlerin kullanılması bir zorunluluk oldu. Amerika'da Shewhard 1924 yılında kontrol çizelgelerini geliştirdi.

İkinci Dünya Savaşı yıllarında imalatın artmasına bağımlı olarak İstatistiksel Kalite Kontrol metotları geliştirildi ve bu şekilde de muayene kontrol maliyetlerinin düşürülmesine çalışıldı. İkinci Dünya Savaşı sonrasında asıl gelişme Deming ve Juran'ın çalışmaları ile Japonya' da yaşanmıştır.

İstatistiksel proses kontrolü, muayene yolu ile %100 kalite güvencesinin sağlanamamasından dolayı ortaya çıkmıştır. Burada amaç ürünü kontrol etmekten ziyade, ürünü üreten sistemi yani prosesi kontrol etmektir. Üretilen ürünün özellikleri onu üreten prosesin bir fonksiyonudur. Daha değişik bir ifade ile prosesle ürün arasında bir sebep-sonuç ilişkisi vardır. Eğer tüm proses değişkenleri kontrol altına alınabilirse ürünün özellikleri de kontrol altına alınabilir (Prof. Dr. İbrahim Kavrakoğlu. Kalite Güvencesi ve ISO 9000. Kalder yayınları, 1996).

İyi bir organizasyon ve yönetim tarafından desteklenen bir istatistiksel proses kontrol metodu ile bilgi, hizmet ve imalat üretimi sağlayabilmek için gerekli olan dönüşüm prosesi esnasındaki kalitenin kontrolü yapılmaktadır. İstatistiksel proses kontrolü sadece bir araç olmayıp, aynı zamanda kalite problemlerine sebep olan

değişkenliklerin azaltılması için bir stratejidir (Oakland John S ; Followel Roy F. Statistical Process Control. 1992.). İstatistiksel proses kontrolünün iyileştirilebilmesi için sadece iyi bir istatistiksel proses kontrolünün sağlanması yeterli değildir, bu durum gerçekleşikten sonra prosesin geliştirilmesi gerekmektedir. Japonların Kaizen adını verdikleri sürekli iyileştirme bu düşünce ile oluşmaktadır. Sürekli geliştirme (Kaizen) iki aşamalı bir süreçtir.

Birinci aşama prosesin stabil hale getirildiği durumdur. Bu aşamanın safhaları Standartlaştır - Uygula - Kontrol et - Önlem al dır. Bu çevrim sağlanıp proses kontrol altına alındıktan sonra prosesde gelişmeyi ve yenilenmeyi sağlayacak olan ikinci aşama(Planla - Uygula - Kontrol et - Önlem al) devreye girmektedir. Bu iki çevrim asla sonu olmayan bir döngüdür (Masaaki Imai. Kaizen “The Key to Japan’s Competitive Succes”. McGraw-Hill. 1986.).

Bu aşamada yani Toplam Kalite Yaklaşımı veya Japonların deyiimiyle şirket boyutunda kalite anlayışı kalitenin mamulün üretilmesi esnasında oluşturulmasını amaç edinmektedir. Bu fikirler altında aşağıda değişik kalite tanımları yer almaktadır:

- Kalite, kullanıma uygunluktur. (Dr. Joseph M. Juran)
- Kalite, şartlara uygunluktur. (Philip B. Crosby)
- Kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya doğabilecek gereksinimleri karşılama yeteneğine dayanan özelliklerin toplamıdır. (ISO-8402)
- Kalite mükemmeli arayışın sistematik bir yaklaşımıdır. (American Society for Quality Control)
- Kalite, ürün veya hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir. (JIS-Japon Standartlar Enstitüsü)
- Kalite kontrolü uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetlerini vermektir. (Prof. Dr. Kaoru Ishikawa)
- Kalite, müşterinin mal ya da hizmet ile ilgili duyduğu doyum ve hoşnutluk düzeyidir.
- Kalite, müşterinin istediğidir.

- Kalite, mal veya hizmetin müşteri beklenti ve gereksinimlerini karşılayabilme yeteneğidir.
- Kalite, kusursuz ürünün yaratılmasıdır.
- Kalite, insanların performansların hatasız olarak gerçekleştirmeleridir.
- Kalite, her türlü hatanın ortadan kaldırılmasıdır.
- Kalite, istenen özelliklere uygunluktur.
- Kalite, standartlara uygunluktur.
- Kalite, müşterinin parasının değerini almasıdır.
- Kalite, zamana uygunluktur.
- Sonuç olarak kalite en genel anlamıyla, **“müşteri isteklerinin tatmini, operasyon performansının iyileştirilmesi, maliyetlerin düşürülmesi vb. amaçlar için kullanılan stratejik bir yönetim aracıdır”** şeklinde tanımlanabilir.

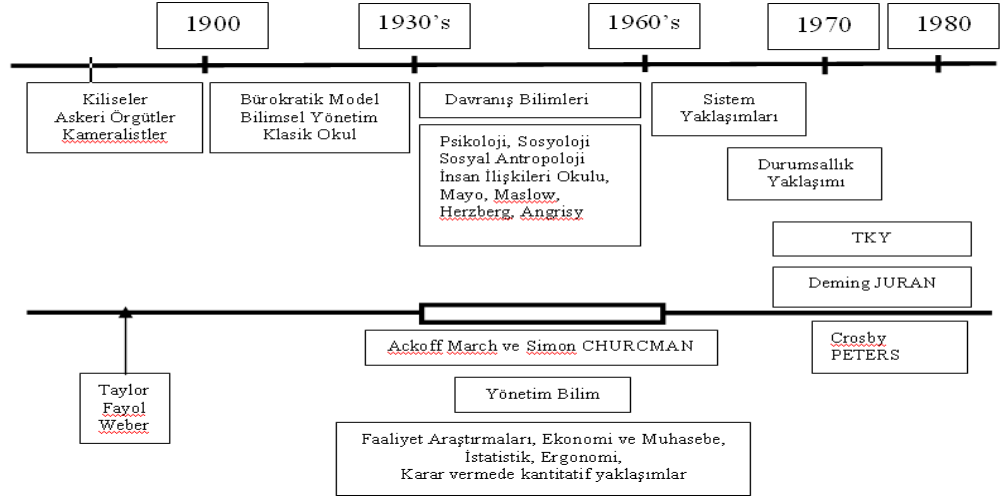
Yukarıdaki tanımlarda görüldüğü gibi Toplam Kalite anlayışını benimseyen bir kalite sisteminin kurulabilmesi için en üst düzey yöneticiden başlayarak bizzat makine başında çalışan işçiye kadar herkesin sisteme dahil olması ve katkıda bulunması gerekmektedir. Ayrıca pozisyonu ve unvanı ne olursa olsun çalışan herkesin açık yüreklilikle hatalarını itiraf etmesi gerekmektedir. Ancak bu durumda sistemdeki hatalar tespit edilip iyileştirme gerçekleştirilebilir. Aksi halde, hataları itiraf edebilme cesaretinden yoksun olunan veya korkudan dolayı yapılan hataların gizlendiği kuruluşlarda iyileştirmenin yapılabilmesi imkânsızdır.

Gerek imalat gerekse hizmet üretimi olsun her hangi bir kuruluşta kalitenin geliştirilebilmesi üst yönetimden başlar. Bu nedenle üst yönetime büyük bir sorumluluk düşmektedir. Yönetim kademesi arttıkça sistem geliştirme yetki ve sorumluluğu da artmaktadır (Prof. Dr. İbrahim Kavrakoğlu. Toplam Kalite Yönetimi. Kalder yayınları, 1996.).

Prosesin çıktısı olan sonuç kısmında meydana gelen hataları tespit etmek sadece tedavi hekimliği yapmaktır. Burada amaç sistemde oluşan hataları saptamak ve onları yok etmektir. Sistemde meydana gelen hatalar ve değişiklikler bir sonuç değil nedendir. Bu nedenler çözüldükten sonra iyi bir sonuç elde etmek mümkündür.

Bunun için istatistiksel yöntemlere dayanan bir proses kontrol sisteminin kurulması gerekmektedir.

Şekil 1: Yönetim süreci içinde TKY'nin gelişimi.



Kaynak : Halis, 2000, s.77.

1.2. ÜRÜN KALİTESİNİN BİLEŞENLERİ

Bir ürünün kalitesi, tüketici ihtiyaçlarını en ekonomik düzeyde karşılamayı amaçlayan mühendislik ve imalat özelliklerinin bileşenlerinden oluşmaktadır.

Bir ürünün kalitesini ortaya koyan bileşenler aşağıda yer almaktadır.

1.Performans: Ürünün birincil çalışma özelliklerinin tatmin ediciliği.

2.Özellikler: Ürünün temel çalışma özelliklerin tanımlayan ikincil özellikler.

3.Güvenilirlik: Ürünün belirli bir zaman dilimi içerisinde bozulmama ya da iyi çalışma özelliği. Ürünün performans özelliklerinin sürekliliği.

4.Dayanıklılık: Ürünün fiziksel olarak bozulmadan kullanılma süresinin uzunluğu. Hem teknik hem de ekonomik boyutu içerir.

5.Uygunluk: Ürünün tasarımının ve çalışmasının önceden belirlenmiş standartlara, belgelere ya da kullanıcıların beklentilerine uygunluğu.

6.Hizmet Alabilme: Bir ürünün onarımında gösterilen sürat, nezaket, uzmanlık ve kolaylık. Sorun ve şikâyetlerin kolay çözülebilirliği.

7.Estetik: Ürünün albenisi ve duylara seslenebilme yeteneği (görünüş, koku, tat).

8.Ün / Algılanan Kalite: Şirketin genel imajı ve ünü.

1.3. HİZMET KALİTESİ

Hizmet, başka bir kişi ve/veya bir kurum için işin gereklerini yerine getirmektir. Hizmet, tüketicilere, kurumlara ve hem kurumlara hem de tüketicilere sağlanır.

Ürün kalitesinde olduğu gibi, hizmet kalitesi kavramı da, kullanım için uygunlukla başlar. Hizmetlerin müşteri ihtiyaçlarını karşılama veya müşteri memnuniyetini sağlama derecesi kullanım için uygunluk olarak adlandırılır.

Kalite karakteristikleri, kullanım için uygunluğun en basit yapı taşlarıdır. Kullanım için uygunluğu gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan kalite karakteristikleri, hizmetin belirlenebilir kritik özellikleri veya nitelikleri olmalıdır.

Bu durumda birçok alt özellik vardır:

- **Psikolojik;** Çevre güzelliği, konfor, düzenli ve sürekli gelen müşterinin tanınması v.b...
- **Zaman oryantasyonu;** Bekleme, gecikme zamanları v.b...
- **Etnik;** Hizmet firmalarına güven, karşılaşılan personele güven, prensiplere güven v.b...
- **Teknolojik;** Teknolojik ve bilimsel gelişmelerin yakından takip edilmesi, uyarlanması, kullanılması v.b...
- **Anlaşma;** Hizmet verenle hizmet alanlar arasındaki uyum, ortak dil kullanımı v.b...

Hizmet firmaları yukarıdaki gibi müşterilerinin en çok önemseydiği hizmet karakteristiklerini belirledikten sonra hizmet kalitesi planlarını oluşturmalarıdır.

Hizmet kalitesi, müşterinin beklediği hizmet ile algıladığı hizmet arasındaki farkın derecesi olarak tanımlanır. Bu fark ne kadar az ise hizmet kalitesi o derece yüksek olacaktır.

Hizmet kalitesinin 10 tane temel ölçütü vardır. Bunlar;

- **Tangibles(elle tutulabilirlik):** Araç, personel ve iletişim materyalleri gibi hizmet dağıtım prosesinin, fiziksel araçların görünümü olarak tanımlanır.
- **Reliability(güvenilirlik):** Vaat edilen bir hizmetin doğru ve kusursuz olarak gerçekleştirilmesi yeteneği olarak tanımlanır.
- **Responsiveness(heveslilik):** Gönüllü olarak müşteriye yardım etmek ve acil olarak hizmet sağlayabilme yeteneğini tanımlar.
- **Competence(yeterlilik):** Hizmet dağıtımı için gerekli olan bilgi ve yeteneğe sahip olmayı tanımlar.
- **Courtesy(nezaket, saygı, kibarlık):** Müşteri ile karşılaşan personelin arkadaşça ve samimi davranışlarını tanımlar.
- **Credibility(güvenilebilir olma):** Hizmet sağlayıcılarına duyulan güveni tanımlar.
- **Security(güvenlik):** Tehlike, risk ve hatalardan bağımsız olmak olarak tanımlanır.
- **Access(erişim):** Müşterinin hizmet verenlerle bağlantı kurabilmesi ve ilgililere ulaşabilmesi olarak tanımlanır.
- **Communication(iletişim):** Müşteriyi dinlemek, algılamak ve ikili diyaloglarda müşterinin algılayabileceği bir şekilde konuşmayı ve olası aksi durumlarda müşteriyi önceden haberdar etmeyi tanımlar.
- **Understanding the customer(müşteriyi anlamak):** Müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini anlayarak, bu doğrultuda hizmet vermeyi tanımlar.

Tablo 2: Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi İçin 10 Ölçüt.

Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi için 10 Ölçüt	Tangibles Elle tutulabilirlik	Reliability Güvenilirlik	Responsiveness Heveslilik	Assurance Garanti etmek	Empaty Anlamak
Tangibles Elle tutulabilirlik					
Reliability Güvenilirlik					
Responsiveness Heveslilik					
Competence Yeterlilik					
Courtesy Nezaket					
Credibility Güvenilir olma					
Security Güvenlik					
Access Yol/Giriş					
Communication İletişim					
Understanding The Customer Müşteriyi anlamak					

Kaynak: Altan , 2004; 8.

Kalite gibi çok boyutlu bir kavramın hem ürün bazında hem de hizmet bazında özellikle tüketicilerin algıladığı şekliyle değerlendirilmesi çok kolay olmamaktadır.

Yapılan tüketici ve müşteri tatmini araştırmalarında tüketicilerin bir ürünü veya bir hizmeti tercih etme nedenlerinin başında “kalite” gelmektedir. Ancak bu kaliteyi ortaya kayan bileşenlerin değerlendirilmemesi “kalite” olgusunun havada kalmasına neden olmaktadır. Bu tarz çalışmalarda yukarıda sayılan hizmet bileşenleri çerçevesinde değerlendirmelerin yapılması daha tutarlı ve daha doğru bilgilere ulaşılmasına imkân verecektir.

1.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

Toplam Kalite Yönetimi, uzun vadede; müşterinin tatmin olması, başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi gaye edinen, kalite üzerine yoğunlaşan ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim modelidir. Üst kademe yöneticilerinin, işin içine sürekli ve etkili bir şekilde girmesi, tüm personelinin genel ve sürekli eğitiminin sağlanması bu modelin gerçekleşmesinin şartlarındandır. Bunun için müşterinin bilinen ve bilinmeyen potansiyel ihtiyaçlarının karşılanmasını gaye edinmiştir (Efil, 1995; 29).

Toplam Kalite Yönetiminin piyasanın ihtiyaçlarında yoğunlaşma sadece üretim ve hizmette değil tüm alanlarda en iyi kalite performansını yakalama, kalite performansı için basit prosedürler oluşturma, israfı ortadan kaldırmak için süreci sürekli gözden geçirme, başarı ölçümünü geliştirme, rekabeti anlama ve rekabetçi stratejiyi geliştirme, etkin bir haberleşme ağı kurmak, asla sona ermeyen bir geliştirme için çabalama, gibi kendine özgü bazı amaçları vardır. Bu amaçlar kısaca şu şekilde özetlenebilir (De Bono, 1996; 25).

- Verimlilik ve etkililik.
- Yeniden yapılanma ve örgütsel gelişim.
- Etkin stratejik yönetim.
- Kalite geliştirme ve müşteri memnuniyeti.
- Pazar payı karlılık ve rekabet geliştirme.

İKİNCİ BÖLÜM

EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. EĞİTİM YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

Eğitimde birbirine karıştırılmaması gereken iki tür amaç dizisi vardır. Birincisi, eğitim örgütünün(okulun) amaçlarıdır. Buna Milli Eğitimin Amaçları denilmektedir. Örgütsel amaçlar, örgütün üreteceği ürünü ve bu ürünün niteliğini belirler. Milli Eğitim Örgütü de (okul da), hangi çağıdaki çocukları, ne nitelikte yetiştireceğini Milli Eğitimin Amaçları'nda göstermiştir. Milli Eğitimin Amaçları yasa, yönetmelik ve eğitim programlarında yer almaktadır.

İkinci tür amaç dizisi eğitim yönetiminin amaçlarıdır. Örgütsel amaçların ne nicelikte ve ne nitelikte gerçekleştirileceğini ve bunun için örgütün nasıl çalıştırılacağını yönetimin amaçları gösterir. Bunlara yönetsel amaçlar da denir. Nasıl ki örgüt olmadan yönetim olmaz ise, örgütsel amaçlar olmadan da yönetsel amaçlar olmaz.

Eğitim yönetiminin Eğitimi Yaymak ve Eğitimin Niteliğine Yükseltmek olmak üzere iki amacı vardır. Bu iki amaç, eğitim örgütünün okuldan Bakanlığa kadar her kademesinin yönetsel amaçlarıdır.

Eğitimi Yaymak

Eğitim olanaklarını eğitime gereksinen ve eğitim görmesi gereken her yurttaşın yararlanabileceği biçimde yaygınlaştırmak eğitim yönetiminin birinci amacıdır.

Bu amaç T.C.Anayasası'nda ve Milli Eğitim Temel Kanunu'nda yer almaktadır. Eğitimde her yurttaşın fırsat eşitliği sağlayarak eğitimin demokratikleşmesi gerekmektedir. Bu amaç aynı anda her yurttaşın eğitim hakkını kullanmasını sağlamak için de gerçekleştirilmek zorundadır.

Buna göre, her okulun kendi çevresinde, eğitmekle görevli olduğu öğrenim çağındaki yurttaşların tümünü okuluna alması gerekmektedir. Yine her ilçe ve il eğitim örgütü kendi sınırları içinde, Bakanlık ise tüm yurt düzeyinde bu amacı gerçekleştirmek zorundadır.

Eğitimin Niteliğini Yükseltmek

Milli eğitimin amaçlarına uygun olarak, eğitimi geliştirerek daha nitelikli öğrenciler yetiştirmek de eğitim yönetiminin ikinci amacıdır. Eğitim örgütü, toplumsal değişmelere bilim ve teknolojiye gelişmelere uygun olarak eğitimin niteliğini sürekli değiştirmek zorundadır. Tersine olduğunda, ulusu çağdaş düzeyin üstüne çıkarılacak, kalkınma çabalarına eğitimin katkısı gerektiğince sağlanamaz.

Eğitimin niteliğini sürekli yükselterek daha nitelikli öğrenciler yetiştirecek olan temel örgüt, eğitim hizmetinin üretildiği okuldur. Okulun bu amacı gerçekleştirebilecek güce ulaştırılması için, ilçe, il ve Bakanlık eğitim örgütlerinin yönetim hizmetlerini aksatmamaları gerekmektedir.

Okul eğitim hizmetini temel sistem olarak etkili çalışmak zorundadır. Okulun etkili çalışabilmesi için, okul yönetimi şu hedeflere ulaşabilmelidir.

1. Verimi arttırmak: Öğrenci başına harcanan girdiyi azaltırken, öğrencinin eğitsel niteliğini artırmak.
2. Eğitim işgörenlerinin doyumunu sağlamak: Her işgörene okula harcadığı emeğinin karşılığını ödeyerek onun işe doyumunu yükseltmek.
3. Okulun sağlığını korumak: İşgörenler arasında çatışmayı en aza indirerek eğitim çalışanlarını birlik içinde eğitim amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltmek.
4. Okulu dirik bir yapıya kavuşturmak: Eğitim bilimlerinde, eğitim teknolojisinde olagelen yenilikleri; toplumun eğitim gereksinimelerindeki değişimleri anında izlemek ve bunları kararlılık içinde uygulamak.

5. Okulu çevresine yararlı kılmak: Çevrenin doğal zenginliklerini korumak, sağlık koşullarını iyileştirerek geliştirmek; toplumun gereksindiği eğitim hizmetlerini sunmak; yeterli olduğu konularda halka öncülük etmek.

Eğitim yönetimi, yukarıdaki amaç ve hedeflere ulaşmak için eğitim hizmetinin üretildiği işlik olan okulun yapısını kurmak, yönetim işlevlerinin gerektirdiklerini yapmak, bunlar için de yönetim sürecini işletmek zorundadır.

2.2. EĞİTİMDE VE MESLEKİ TEKNİK EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Eğitimde toplam kalite yönetiminin uygulanmasında yedi temel yöntem kullanılmaktadır. Bunlardan üç tanesi kıyaslama çalışması olan Deming, EFQM ve Baldrige ödüllerinin eğitim sektörüne adapte edilmesidir. Hoshin Kanri planlama modeli ise gene özellikle stratejik kalite planlamasında kullanılan etkin yöntemlerden bir tanesidir. Gene eğitimde TKY uygulamalarında Deming, Crosby gibi uzmanların ortaya koyduğu kurallar birçok üniversite ve benzeri kurumlar tarafından yaygın olarak kullanılan bir diğer yöntemdir. Eğitim kurumlarının bir üretim sistemi olarak ele alınarak istatistiksel süreç kontrol teknikleri yardımıyla geliştirilmesi ise günümüzde en çok kullanılan yöntemlerden bir tanesi olarak kabul edilmektedir. Yukarıda belirtilen yöntemler tek başlarına veya bir kaç tanesi beraber olarak toplam kalite yönetiminin uygulanmasında kullanılmaktadır.

EĞİTİMDE ve MESLEKİ TEKNİK EĞİTİMDE TKY ÇALIŞMALARI

Eğitim bir toplumun sahip olduğu insanı yeniden yaratarak geleceğini kontrol etme girişi olarak tanımlanabilir. Toplumsal bir kurum olan eğitimin formal örgütü okuldur(Halil Taş: <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/144/tas.ftp.>).

Günümüzde küresel pazarda yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Bu rekabette iş dünyasının bekleyişlerini karşılayabilecek nitelikte öğrencilerin yetiştirilmesi giderek önem kazanmaktadır. Eğitim sistemi nitelikli mezunlar (çıkıtlar) vermede başarısız

olursa, bu başarısızlığın faturasını ya işletmeler yeniden eğitim için milyarlar harcayarak ya da toplum, kalitesiz mal ve hizmetlere katlanarak ödeyecektir.

Uzun yıllardan beri kamu kurum ve kuruluşları ile özel işletmeler istedikleri niteliklere sahip eleman bulmakta güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Yüksek öğretimden mezun olan gençlerin neredeyse üçte birinin işsiz kaldığı bir ülkede nitelikli eleman bulunamaması, eğitim kurumları hakkında kaygıların artmasına neden olmaktadır.

Belirli becerileri kazanmış, kendini işine adanmış bir işgücüne sahip olmak isteniyorsa, kalite kavramı işletmelerden önce eğitim kurumlarında ele alınmalı ve tartışılmalıdır. Çünkü kaliteli bir ürün ve hizmet ancak iyi bir eğitim ile mümkündür. John Akers'in ifadeleriyle "eğer öğrencilerimiz bugün rekabet edemezlerse, yarın şirketler nasıl rekabet edeceklerdir." (Schargel, 1993:67).

Kalite üstatlarından Dr.Deming kaliteli mal ve hizmet üretiminde eğitimin anahtar bir rol oynadığını ifade etmektedir (Schargel, 1993:68). Dünyada yaşanan değişime ayak uydurmanın en önemli koşullarından biri kaliteli eğitimidir. Ancak ülkemizdeki mevcut geleneksel (klasik) eğitim anlayışı ile bu değişime ayak uydurmak mümkün değildir. Bu çalışmada geleneksel eğitim anlayışının yetersizlikleri ana hatlarıyla ortaya konulacak ve eğitimde **Toplam Kalite** anlayışı alternatif olarak açıklanacaktır.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'nin temel amacı; müşterinin kalite gereksinimlerini belirleyerek, buna göre hatasız çıktı sağlayarak müşteriye memnun etmek ve kaliteyi geliştirmekle ilgili sürekli çabalarda bulunmaktır. TKY'nin en önemli özelliği ise kaliteli ürün ve hizmet sağlanmasını bir kaç kişinin omuzlarına bırakmayıp, sistemdeki herkesle paylaşmaktır.

Özellikle Japon'ların sanayi kuruluşlarında başarı ile uyguladıkları bu yönetim felsefesi, son yıllarda hizmet işletmelerinde de yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Hastaneler, süpermarketler, ulaştırma şirketleri ve eğitim kuruluşları artan rekabet ortamında müşterilere bekledikleri hizmeti sunabilmek için TKY'yi alternatif bir yönetim olarak görmektedirler.(Prof.Dr YILDIZ; www_bilgiyonetimi_org-cm-.htm)

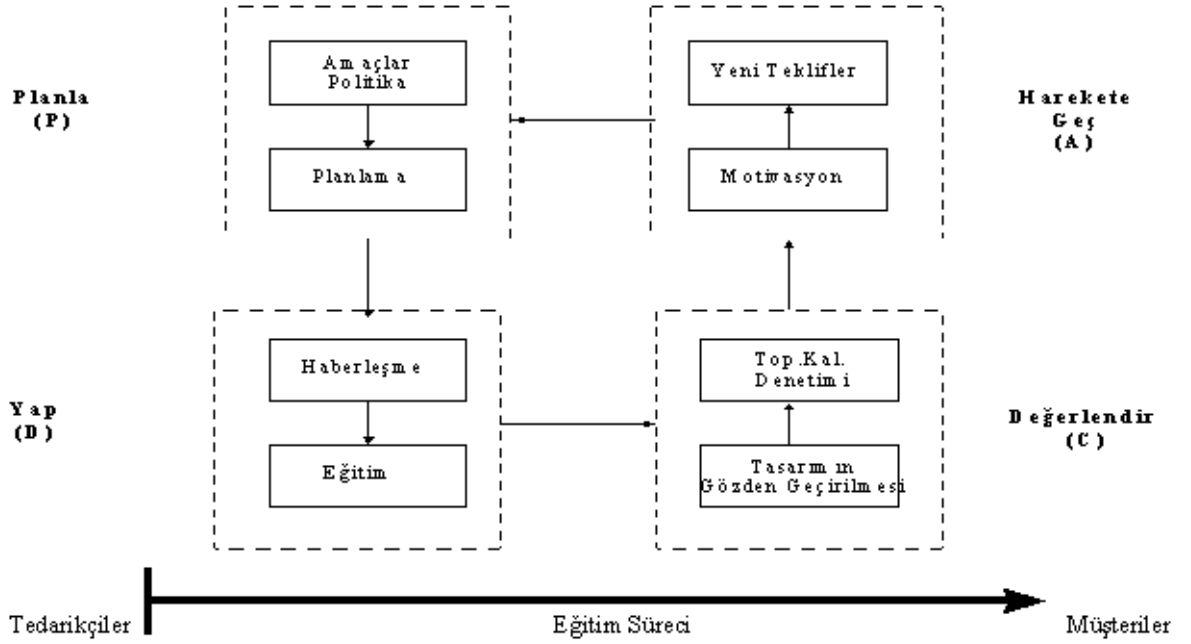
Mesleki ve Teknik Öğretim M.E. B örgütünün genel sistemi içerisinde örgün eğitim içerisinde yer almakta olup; ferde iş hayatında geçerliliği olan bir meslek için gerekli bilgi, beceri ve iş alışkanlıkları kazandırma ve ferdin yeteneklerini iş bir araç olarak kullanılarak çeşitli yönleri ile geliştirme sürecidir

Mesleki eğitimde kalite denildiğinde; mesleki eğitim sisteminin beğenilmesi, öğrencilerin kabiliyet ve yeteneklerini izleyebilme becerisini ve olan bilgisini arttırmak donanım ve teknolojisini yürütebilmek. İnsan kaynaklarını yeterli düzende tutabilme öğrenci hizmetlerini geliştirmeye sosyal ve kültürel faaliyetleri iyileştirme ve sosyal ve kültürel çevreyle iletişim artırma, okul-alan sektör işbirliğini artırma eğitim yönetimi ve eğitim programlarını geliştirmektedir.

2000 yıllara gidildiğinde eğitim sistemine bakıldığında beklentilere cevap vermeyen oldukça hantal işleyen bir örgüt kavramı karşımızdadır. Mesleki eğitim sisteminde kalitesizliğin başında kalabalık sınıflar kaynak yetersizliği eğitim programının yetersizliği öğretmen kalitesizliği eksik planlama gelmektedir.(Yrd. Doç. Dr. Ali Temel: <http://yayim.6net.gov.tr/dergiler/144/temel>)

Geleneksel yönetim anlayışının aksine TKY, kendisine girdi (öğrenci, öğretmen ve eğitim materyali) sağlayan diğer eğitim kuruluşlarıyla sıkı bir işbirliğini öngörmektedir. Çünkü “girdi” kaliteli olmadıkça istenilen kalitede bir eğitim gerçekleştirilemez. Bu nedenle alıcı eğitim kurumu için öğrenci sağlayan kuruluşların da kaliteli eğitim vermesi son derece önem taşımaktadır. Bugün ülkemizde üniversite eğitiminin istenilen kalitede olmamasında, sürdürülen eğitim faaliyetlerinden önce, orta öğrenim kurumlarının beklenen standartta öğrenci yetiştirememesi büyük rol oynamaktadır.

Bu durumda üniversite yönetimine düşen görev, orta öğrenimle ilgili kuruluşlarla (Milli Eğitim Bakanlığı, ilgili Genel Müdürlükler, Milli Eğitim Müdürlükleri ve okul idarecileri) sıkı bir işbirliğine giderek, nasıl bir öğrenci profili beklediklerini, hangi özelliklerin olması gerektiğini açıkça ifade etmeli ve bunu sağlamada gereken desteği vermelidirler(Prof.Dr YILDIZ; www_bilgiyonetimi_org-cm-.htm).



Şekil 2 Eğitimde Toplam Kalite Anlayışı (Dahlgaard ve diğ., 1995:)

Eğitimde hizmet kalitesinin özelliklerin iyi bilmek gereklidir üretimde meydana gelen hataların telafisi mümkün olmasına rağmen hizmet sektöründe bu kolay değildir. Hizmet sektöründe özellikleri sıralamak eğitimde kalite çalışmalarının daha iyi olmasını sağlayacaktır; çünkü eğitim hizmet sektöründe yer almaktadır.

1. Hizmette, hizmeti yere ve müşteri arasında doğrudan ilişki vardır.
2. Hizmet önemli öge zamandır hizmet zamanında verilmesi gereklidir.
3. Hizmetin tamir ya da servis olanağının bulunmasıdır. Hizmet standardı ilk seferinde ve her seferinde doğru olmasıdır.
4. Hizmetin tanımlanması güçtür. Çoğu kez potansiyel müşteriye tam olarak neyin sunulduğu güçtür.
5. Hizmet veren kişilerin hizmetin özelliğine göre eğitimi ve müşteri ile iletişim kuran insan olmalıdır.
6. Hizmet ve müşteri kendilerine verilen hizmetten algıladıklarını beklentileri ile karşılaştırarak hemen değerlendirir.

Hizmet kalitesinin tatmin edici olup olmadığının hakkında son kararı veren müşteridir. Bu nedenle müşteri kalite iyileştirme programının odak noktası olması durumundadır(Ensari 21. s:20).

Müşteriler üzerinde odaklanma, onların beklentilerinin belirlenmesi açısından önemlidir. Bu açıdan müşterileri iki açıdan ele alabiliriz: İç müşteriler ve dış müşteriler. İç müşterilerimiz; öğrenciler, öğretmenler ve diğer idari görevlilerdir. Dış müşteriler ise; eğitim sürecinin ortaya koyduklarından etkilenen resmi ve özel kurumlar, işletmeler, veliler ve genelde ise toplumdur. Dış müşteriye tatmin etmeden önce iç müşterinin tatmin edilmesi gereklidir. Dış müşteri tatmini bunun sonucunda ortaya çıkmaktadır. Kaliteli bir “eğitim” için öğretmenlere, diğer çalışanlara ve öğrencilere uygun koşulların oluşturulması gereklidir.

Bir eğitim kurumunda kaldırılması gereken en önemli engellerden biri “korku” dur. Öğrenci, öğretmen ve okul idareleri “başarısızlık” korkusunu birlikte yenmelidirler. Öğretmenlerin bu korkuyu kaldırmadaki rolleri ve sorumlulukları büyüktür. Öğrencilerle kurulacak ciddi bir diyalog ile bu sorun büyük ölçüde çözülebilecektir.

Kaliteli bir eğitim için okul yönetimi, öğretmen ve öğrenciler dış müşterilerin kendilerinden ne istediğini bilmeleri gerekir. Bunun için de iş hayatıyla iletişim ve işbirliği içinde olmaları; onların ihtiyaçlarına cevap verebilecek müfredat programları geliştirmelidirler(Prof.Dr YILDIZ; www_bilgiyonetimi_org-cm-.htm).

TKY, kurum yöneticilerinin, işgörenlerin ve öğrencilerin dahili süreçlerdeki sorunların veya başarısızlıkların nedenlerini farkında olmalarını ve bunlarla ilgilenmelerini gerekli gören süreç yönelimli bir faaliyettir(Dahlgaard ve diğ., 1995: 451).

Eğitim faaliyetlerinin kalitesi sadece öğretim elemanından beklenmemelidir. Daha önce de belirttiğimiz gibi amaç bilgi yüklemek değildir. Eğitim kurumunun yöneticileri, öğrenme ortamının oluşturulmasından sorumludurlar. Herkesin katılımını sağlamak amacıyla öğretim elemanlarının, öğrencilerin ve diğer çalışanların motivasyonu sağlanmalıdır. Herkesin bir çalışma takımında veya kalite

çemberinde aktif katılımını sağlamak kalitenin sağlanmasının temel şartıdır. Eğitimle ilgili çalışma ekipleri kurumun kalite organizasyonunun önemli ve ayrılmaz bir parçasıdır (Dahlgaard ve diğ., 1995: 454).

Lider konumundaki öğretmenin diğer öğretmenlerle de işbirliği yaparak, onları da ekip çalışmasına dahil etmesi olumlu sonuçlar vermektedir. Nitekim TKY'yi "Eastern Maine Technical College" deki Yüksek Lisans programına uygulayan bir ekonomi profesörü, matematik profesöründen aldığı yardım sonucu öğrencilerin grafikleri doğru okumaya ve basit denklemleri doğru yorumlamaya başladıklarını belirtmiştir. Yine aynı programda pazarlama profesörünün talebiyle kendisinin fiyat teorisi üzerinde durması sonucu, öğrencilerin pazarlama dersindeki başarılarının arttığını da ifade etmiştir (Basık, 1997: 55). Ekip çalışmaları sayesinde konunun bütününe kavrayan, dâhil olduğu ekip içinde sorunların üstesinden gelmesinde kendisinin de rolünün ve sorumluluğunun olduğunu bilen öğrenci; bu görev ve sorumluluklarına sahip çıkarak, başarının artması için kendini ve ekip arkadaşlarını denetleyecektir.

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren yaşanan teknolojik, ekonomik, sosyal ve siyasal gelişmeler, tüm dünyayı şu ana kadar görülmemiş bir değişim ve gelişim süreci içine sürüklemiştir. Yaşanan bu değişim ve gelişmelerin en önemlileri toplumsal ve siyasal yaşamda olduğu kadar ekonomi ve yönetim alanında da gerçekleşmiş ve çeşitli aşamalardan geçilerek bugün "bilgi çağı" dediğimiz döneme kadar gelinmiştir.

Bilgi çağının hayatımızı etkileyen en önemli özelliği, bilgi biriktirip depolamak değil, bilgiyi üretmek veya üretilmiş bilgiye en kolay ve hızlı biçimde ulaşabilme yollarını bireylere sağlayabilmektir. Sağlayabilme konusunda ortaya konan çabalar ise rekabeti sertleştirmiştir. Diğer bir deyişle, bilgi kazanım savaşı da beraberinde yıkıcı ve yok edici bir rekabeti dünya piyasalarına taşımıştır. Rekabette başarılı olabilmek için tüm dünyada, üründe, hizmette ve insan gücünde kaliteye büyük önem verilmeye başlanmıştır. Bu bağlamda, ülkelerin **eğitim sistemleri**, dünya ekonomisinde rekabet gücünü belirleyen en önemli kurumsal yapılardan birisi haline gelmiştir. Dünya ekonomisinde hızlı teknolojik değişimin rekabet gücünü

belirleyen en önemli etken olması, teknolojiyi üretebilen, yaratıcı insan yetiştiren ve yeni teknolojilerin hızla üretime uygulanmasını sağlayan nitelikli insanların eğitimine önem veren kurumların gereksinimini arttırmıştır. Bu gelişmelerle birlikte artık, değişimin yarattığı zorlukların aşılmasında ve rekabetçi bir yapı kazanılmasında bireylere yardımcı olacak tek bir anlayış vardır: **Ömür boyu Kaliteli Eğitim, Öğretim.** (Bulut, 1997, s. 65)

Son dönemlerde, gerek moda bir kavram olması nedeniyle, gerekse yararına gerçekten de inanıldığı için “kaliteli eğitim” her ülkenin temel konusunu oluşturmaktadır; bu nedenden dolayı da konuyla ilgili çabalar yaygınlaşmıştır. Ülkemizde de eğitim kalitesi sürekli gündemde olmasına karşın üzerinde fazla çalışılmayan bir konudur. Oysa, eğitim sistemlerinde değişime önce kalite anlayışı ile başlanmalıdır. Çağımızda toplumun diğer örgütlerinde oluşan değişme ve yenileşmelerden eğitim örgütleri de etkilendiği için eğitim sistemimizde birtakım değişme yenileşmeler gözlenmekte, geleneksel tecrübeler dayalı anlayış geçerliliğini yitirmektedir.

Ulusal zenginlik için **eğitimin kalite etkinliği** birinci derecede önem taşımaktadır. Bu nedenlerden dolayı, dünyada giderek daha çok okul ve üniversite toplam kalite ile ilgilenmekte ve eğitimin kalitesini iyileştirmeye çalışmaktadır. Eğitimin bir toplumun geleceği üzerinde ne kadar etkisi olduğu açıktır. Hızla değişen dünya koşulları daha iyiye götürebilecek bilgi ve beceriye sahip nesillerin yetişmesini gerektirmektedir. Bu gerekleri karşılamak üzere, Cetron (1994, s.71), gelecek yıllarda eğitimin hayat boyu sürmesi, yeni teknolojilerin eğitimde kullanımı, özel şirketlerin eğitimde rolünün artması, eğitim maliyetlerinin artması, disiplinler arası bilgi ve beceriye daha çok önem verilmesi, öğrenme konusunda daha etkin yaklaşımların kullanılması, üniversitelerin ve okulların yeniden tasarlanması yönünde gelişmeleri öngörmektedir.

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

Eğitimde kalite doğru eğitimin, doğru zamanda, doğru kişilere, doğru mekânda, doğru eğitimlerle verilmesiyle gerçekleşir.

Eğimde Toplam Kaliteyi, Dahlgaard ve diğerleri kısaca şöyle tanımlıyor: “ Bütün işgören ve öğrencilerin aktif bir şekilde katıldığı sürekli iyileştirmeler ile artan müşteri tatmininin karakterize ettiği bir eğitim kültürü. “ Eğitimde toplam kalitenin varlığından söz edebilmek için bu tanımda da belirtildiği gibi herkesin katılımı, sürekli iyileştirme ve müşteri odaklılık esastır.

Tablo 3 : Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kalite Okulu.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	TOPLAM KALİTE OKULU
Üretim ve hizmeti geliştirecek sürekli öneriler yaratılmalı	Okul ve politikaları için kalite çabaları oluşturulmalı
Yeni felsefe uyarlanmalı	Uzun planlar düşünülmeli
Kaliteyi tamamlamak için toplu teftişlerden vazgeçilmeli	Eğitim sisteminin kalitesini geliştirmek için eğitim verilmeli
İş dünyasında etiket olarak kullanılan kararlardan vazgeçilmeli	İş yaptırmak yerine kaliteli çalışmalar öğretilmeli
Uzun vadede toplam maliyet düşürülmeli	Uzun vadede okulun maliyeti belirlenmeli
Üretim hizmet planlama yada etkinlikler sisteminin sürekli gelişmesi üretimi ve kaliteyi sürekli geliştirmeli maliyet düşürmeli	Süreç geliştirilmeli
İş yerinde kurum eğitimi verilmeli	Eğitim kurumdaki her birey eğitimden geçirilmeli gerekli iş bildiğinden emin olunmalı
Lider seçilmeli kurallara uyulmalı	Lider sorumluluğunu bilmeli yaratıcı olmalı
İş dünyasında korku başarıya yönlendirilmeli	Üyeler ve lider samimi olmalı
Birimler arasında engel kalkmalı	Her iş gören işbirliğine inanmalı işbirliği yapmalı
Sloganlar ve emirler elimine edilmeli	Kalite hayal dünyasında gerçekleşmez kalite modeline yoğunlaşmalı
Sayısal amaçlar kotalar ve amaç yönetimi elimine edilmeli	Sürecin gelişimine yoğunlaşmalı
İş adamlarının başarısını önleyen engeller kaldırılmalı	Kurumsal karın halkın yararına olduğu bilinmeli
Eğitim programlarına kişisel gelişmelere yer	Kurumsal öğrenmeye ve kültür yaratmaya

verilmeli	önem verilmeli
Bütün işgörenler kurumdaki işlerini tamamlayarak etkili olmalı.	Takım çalışmasında beyin fırtınası Yöntemi geliştirilmeli.

Kaynak: Doğan, 2002, s.139.

Eğitimde TKY uygulaması sonucunda esnek ve yaratıcı düşünce biçimi gelişmekte, sürekli gelişim birincil amaç olmakta ve sonuçta organizasyon kültürü değişmektedir. TKY' nin eğitim kurumlarında uygulanabilmesinde, öncelikle üst yöneticilerin TKY' yi benimsemeleri ve uygulamaya destek vermeleri gerekmektedir. Eğitim yöneticileri, astlarına güven duymalı, kalite konusunda bazı yetkilerini devretmeleri gerekmektedir. Yetki devri ve kaynak kullanımında esneklik sağlanması, performans yönlü kültürü geliştirmeyi kabul eden TKY anlayışının temel taşlarıdır.

Eğitim, öğrenimin yaşamımıza kalite kattığını kattığını anladığımız süreçtir. Eğitimde TKY ile birlikte öğrencilerde yüksek başarıya duyulan istek, sevgi ve saygı artmakta, eğitim konuları sevilme, konular hakkında ayrıntılı bilgiler öğrenmeye karşı oluşan talep artmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi kuramcılarında Deming yönetime, çalışanların işlerini yapmalarında kolaylaştırıcılık rolünü yükler. Bunu da çalışanları karar sürecine katarak, kaliteli üretime engel olanları ayıklamayı salık vererek yaptırır. Deming, ürün gelişmesinde, süreç gelişiminin hayati rolünü vurgular. Deming ödülü değerlendirme modelinin ana kriterleri; Politikalar, Organizasyon ve Yönetim, Eğitim ve Yayılım, Kalite Bilgilerinin Toplanması, Dağıtımı ve Kullanımı, Çözümleme, Standardizasyon, Kontrol, Kalite Güvencesi, Sonuçlar ve Geleceğe İlişkin Planlamadır (Akt. Balcı,1999).

2.2.1 Deming Ve Feuerstein'in Öğretilerine Göre Eğitimde Kalite

Myron Tribus'a göre, Deming ve Feuerstein'in öğretileri birleştiğinde kendini kaliteye adayan bir okulda aşağıdaki özellikler görülür:

1. Bütün öğrencilere onların daha etkili öğrenciler olmalarına yardımcı olacak araç-gerece dayalı zenginleştirilmiş bir eğitim-öğretim ortamı sunulur.

2. Bütün öğrencilere, öğretmen ve yöneticilere, kalite yönetim problem çözme teknikleri,

özellikle gelişim fırsatlarının teşhisinde takım olarak nasıl çalışılacağı, bu fırsatların

nasıl tanımlanacağı ve gelişiminden kazanç sağlamak için hep birlikte nasıl çalışılacağı

konusunda eğitim verilir.

3. Bütün sınıflar, kalite yönetim prensiplerine göre çalışırlar. Bunun anlamı şudur: Öğrenciler,

- başarı standartlarını,
- başarıyı sağlayacak teknikleri,
- öğretmenin görevlerinin ne olduğunu,
- öğrencilerin görevlerinin ne olduğunu,
- üçüncü şahıslara başarılarını hep birlikte, nasıl belgeleyeceklerini, göstereceklerini, belirlemek için öğretmenlerle iş birliği içine girerler. Öğrenciler, kendi çalışmalarını değerlendirecekler ve bu sayede standartların oluşmasında ve değerlendirme tekniklerinde katkı sahibi olacaklardır.

4. Öğrencileri, fakülteyi, yöneticileri, destek personeli ve velileri kapsayan okuldaki bütün herkes, sürekli gelişim sürecine katılacaktır.

5. Öğrenciler ve öğretmenler, öğretme-öğrenme sürecinin gelişiminde aktif olarak rol alacaklardır.

6. Okul yönetimi, kalite yönetim prensiplerini anlayacak ve uygulayacaktır.

2.2.2 Deming' İn 14 İlkesinin Eğitime Uygulanması

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

1. Ürün ve hizmetin iyileştirilmesi için amaçlarda süreklilik yaratın:

Okul, öğrencilerin potansiyellerini öğretmen ve öğrencilerin birlikte çalışmalarının iyileştirilmesi yoluyla arttırmalarına destek olmaya odaklanmalıdır. Sınav sonuçları ve çeşitli değerlendirme sembolleri, her bir öğrencinin doğasında var olan sürekli öğrenme sürecinden sağladığı ilerlemeye göre önemsiz kalır.

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

3. Kitlesele denetime bağılı kalmaya son verin: Öğrencilerin üretiminin temel getiri amacı olarak yalnızca sınavlarla yetinmek doğal olarak zaman kaybıdır ve güvenilirlikleri düşük olduğı kadar geçerlilikleri de genelde kısıtlıdır. Eğer hedef başarıyı arttırmaksa, ünitenin sonu öğrencilerin gelişimini değerlendirmek için çok geçtir. Öğrencinin eğitiminde testler ve diğere göstergeler, tüm öğrenme sürecinde bilimsel tanı ve öneri araçları olarak kullanılmalıdır. Öğrenme en iyi şekilde, öğrencilerin bilgi ve becerilerini gerçek yaşam uygulamalarında gösterdikleri performanslarıyla belirlenebilir. Öğrencilerden, eğer kendi eğitim süreçlerine sahip olmaları isteniliyorsa, çalışma ve gelişmelerini nasıl değerlendirmeleri gerektiğı de öğretilmelidir.

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

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

6. Eğitim programları oluşturun: Okul liderleri, okulun kendi kültürü ve beklentilerine yabancı olan yeni eğitim çalışanları için eğitim programları oluşturulmalıdır. Etkili eğitim programları, yeni öğretmenler, hedefler belirlemekte, daha etkin öğretebilmek ve öğrencilerle birlikte çalışmalarının verimliliğini arttırmayı gösterir. Öğretmenler de ayrıca öğrencilerin öğrenme hedefleri oluşturmak, okul çalışmalarında daha etkin olabilmek ve kendi iş verimliliklerinin kalitesini arttırmaya yönelik programlar oluşturmalıdır.

Öğretmenler hem yaklaşım, hem de davranışlarıyla “ iyi bir öğrenen “ in nasıl olması gerektiğini öğrencilere göstermelidir. (Eğitimciler, eğitimci olmayı, öğrenciliklerinde edindikleri modellemeden öğrenirler.)

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2.3 Crosby'nin 14 Temel Kuralının Eğitime Uygulanması

1. Yönetimin doğrudan kalite geliştirme çalışmalarının içinde yer almasını temin et.
2. Her bir bölümden temsilcilerin yer aldığı bir kalite geliştirme takımının oluşturulması.
3. Organizasyonda kalitenin geliştirilmesi için gerekli olan ölçüm kriterlerinin tespit edilmesi.
4. Kalite maliyetlerinin değerlendirilmesi ve kalite maliyet kavramının bir yönetim aracı olarak kullanılması.
5. Tüm çalışanlarda kalite bilincinin yerleştirilmesi.
6. Tespit edilen problemlerle ilgili olarak düzeltme faaliyetlerinin alınması.
7. Sıfır-hata programı ile ilgili olarak bir komitenin oluşturulması.
8. Kalite geliştirme ve iyileştirmenin gerçekleştirilebilmesi için sürekli bir eğitimin gerçekleştirilmesi.
9. Sıfır-hata gününün düzenlenmesi.
10. Hedefler ve bu hedeflerle ilişkili görevlerin tespit edilmesi.
11. Hataların tespiti ve bu hatalarla ilgili nedenlerin ortadan kaldırılmasıyla ilgili prosedürlerin oluşturulması.

12. Katılımın desteklenmesi ve katılanların takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi.
13. Düzenli olarak bir bilgi iletişiminin sağlanabilmesi için bir kalite konseyinin oluşturulması.
14. Kalite geliştirme sonu olmayan bir süreç olmasından dolayı bütün bu adımların tekrarlanması.

2.3 EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UNSURLARI

Bu kısımda lider öğretmen, öğrenci, sınıf yönetiminde kalite, öğrenen okul, değerlendirme kavramlarının TKY'nin eğitime uygulanması kapsamında ele alınarak açıklanacaktır.

1. Liderlik: Bütün organizasyonlarda olduğu gibi kalite organizasyonlarında da lider olmadan yeni bir sistemi uygulamaya geçirmek zordur. Özellikle bu, eğitim organizasyonları için daha da önem arz etmektedir. Grup üzerindeki etkileme gücü dikkate alındığında, eğitim organizasyonlarının, karşılaşılan çeşitli engelleri yıkmak, problemleri ortadan kaldırmak öğretmenleri personeli ve öğrencileri motive etmek ve ortak vizyon belirlemek için mutlaka iyi yetişmiş, güçlü eğitimde liderlere ihtiyaç vardır.

Günlük yaşamda kalite felsefesini uygulamanın temel ilkesi iyiliksever ve dürüst bir liderlik anlayışına sahip olmaktır. İyilikseverlik ve dürüstlük kavramları olmaksızın da yönetici olabiliriz, ancak gerçek bir liderin iki özelliği de taşıması şarttır. Etkin bir lider, kendini sağlıklı bir biçimde değerlendirebilmeli ve çalışanlarını değerlendirirken de şeffaf ve samimi olmalı; bir takım senaryoların ardına gizlenmemelidir. En etkin liderler, işyerlerinde gerçek bir iyi niyet ortamı yaratırlar ve böyle bir ortamda kişiler akıllıca riskler almaktan ve zaman zaman da başarısızlığa uğramaktan korkmadan çalışabilir.

Lider, sorunların asla baskıyla çözülmediğini vurgular. Sorunlar tüm tarafların, herkes için daha kabul edilebilir bir durum ulaşmalarıyla çözülür. İlk çözüm işe yaramazsa, sorun yeniden ele alınır. Baskı asla bir seçenek değildir, böylece liderin ve çalışanların karşıt duruma düşmeleri neredeyse olanaksızdır.

Toplam kalite liderliğini uygulayan okullara damgasını vuran temel etken, karşılıklı bağımlılıktır. Öğretmenler, yöneticiler, öğrenciler ve aileler arasındaki ilişki hiyerarşik bir anlayış üzerine kurulduğu zaman, okulda kaliteye ilişkin ortak bir bilinç oluşmaz(Çelik, 2000a:189).

2. Öğretmen: Öğretmen geniş anlamda öğrenciyi / öğrencileri grup içinde birey olarak tanımlayabilen, onun öğrenmesini etkileyen faktörlerle ilişkisini yorumlayan ve hangi performansı / yeterliliği en az riskle kazanabileceğini yordayabilen ve bu anlamda geliştirdiği planı başarıyla uygulayabilen kişidir. (Ülgen, 1995:251)

Nitelikli ve kaliteli öğretmen, eğitimde kalitenin temel gereklerinden biridir. TKY açısından yaklaşıldığında öğretmenin temel işlevi öğrenme- öğretme süreçlerinin kolay işleyebileceği ortamlar hazırlamaktır. Bu süreçlerde öğrenmeyi kılavuzlayan biri olarak öğretmen, tüm öğrencilerinin öğrenmeleriyle ilgili sorumluluk sahibi bir danışman olmalıdır. Öğretmenler bir takım olarak birlikte okul amaçlarının gerçekleşmesi için çalışmak durumundadır. Bir öğretmenin bireysel çabası pek anlamlı değildir. Öğretmenler arasında güçlü bir işbirliği sistemi oluşturmalı, öğretmenler birbirinden öğrenmelidir. (Şişman, 1999, 506)

Öğretmenler öğretici çözümlerin yaratıcı görevlileridir. Her çocuk için ve her konuda, öğretici çözümler bulması, öğrenme- öğretme sürecinin çok bilinmeyenli bağlantılarını oluşturmaktadır. Öğretmen bu bağlantıları öğrenci merkezli bir yaklaşımla saptayacak ve her öğrencinin etkileşim süreci içindeki oluşumunu düzenleyecektir. Artık öğretmenler, öğrenciyi kaba kuvvet, disiplin kurulu ve sınıfta bırakma tehditleri korkutarak eğitmek yerine, onlara sevgiyle yaklaşarak, öğrenme çabalarına rehberlik etmek ve yardımcı olmak yöntemini seçmelidir. (Bilgen:1993:39)

3. Öğrenci: Öğrenci, okulun varlık nedeni ve temel girdisidir. TKY açısından öğrenci, okul sisteminin hem bir üyesi (katılımcısı), hem müşterisi, hem de ürünü olarak değerlendirilebilir. Öğrenci, okulun ve eğitimin müşterisidir. TKY

terimleri ile kavramlaştırıldığında öğrenci, hem iç hem de dış müşteri konumunda değerlendirilebilir. Öğrenci aynı zamanda eğitimin bir ürünü ve çıktısıdır. TKY açısından öğrenci, sistemin edilgen bir üyesi olmayıp aktif bir katılımcısı, eğitim-öğretim hizmetinin üretilmesinin bir aracı olmalıdır.

Kaliteli bir eğitim için baskıcı olmayan demokratik bir okul ve sınıf ortamında sorgulayan, katılan, gerektiğinde muhalefet eden öğrencilere gerek vardır. (Şişman,1999:505-506)

4. Öğrenen Okul: Öğrenen okulda söz konusu olan kavramlar ve kullanıldıkları anlamları şöyledir: (Töremen, 2001:105)

- a-) Pedagoji: Aktif öğrenme üzerine vurgu.
- b-) Program: Öğrenci merkezli programa doğru eğilim.
- c-) Değerlendirme: Şekilsel ve pozitif değerlendirme.
- d-) İşbirliği: Kurumsal çalışma, mesai arkadaşları, diyalog ve müzakere.
- e-) Ortaklık: Okullar, ebeveynler ve halk.

5. Sınıf Yönetiminde Kalite: Sınıf Yönetimi, eğitim yönetimi sıra diziminin ilk ve en temel basamağıdır. Sınıf öğrencilerle yüz yüze olunan bir yerdir. Eğitimin hedefi olan öğrenci davranışlarının oluşması burada başlar. Eğitim için gerekli birincil kaynaklar olan öğrenci, öğretmen, program, kaynaklar, sınıfın içindedir. Eğitim yönetiminin kalitesi büyük ölçüde, sınıf yönetiminin kalitesine bağlıdır. Sınıf yönetimi kararları, öğrencileri kontrolden çok, eğitimini kalite ve sürekliliğinin sağlamaya yönelik olmalıdır. (Başar, 1999:1517)

6. Değerlendirme: Öğretimin değerlendirilmesi süreci, öğretimin her aşamasında sürekli iyileşmesi gereken süreçlerden biridir. Son aşamada yapılacak bir değerlendirme ya da kalite kontrol işlemi, üretimi bitmiş bir ürün hakkında bilgi verir. Dolayısıyla ürün üzerindeki olası hataların ortadan kaldırılması olanaksız hale gelir. (Şişman, 1999:509)

Konu insan olduğu zaman ortaya çıkacak hataların etkisi, herhangi bir ürün hatasından çok daha büyük olmaktadır. Örgütsel etkililiğin ve verimliliğin araştırılmasında izlenebilecek yaklaşımlar, iki genel başlık altında toplanabilir:

1.Amaç merkezli yaklaşım: Her örgütün bir amacı vardır. Örgüt ve örgüt mensupları da bir bütün olarak amaçları gerçekleştirmeye çalışırlar. Amaç merkezli yaklaşım, örgütlerin tanımlanmış amaçları olduğu ve bu amaçlara ulaşmak için örgüt ve üyelerince kesin bir çaba gösterildiği varsayımını kabul eder. Bu yaklaşım çerçevesinde, eğitimde etkililik, her bir okulun ya da eğitim sistemlerinin amaçlarına ulaşma dereceleri olarak tanımlanır. Bu yaklaşımın izlenmesi uygulamada amaçlara ulaşma ölçekleri ve eğitim göstergeleri üzerinde yoğunlaşma sonucunu doğurmuştur. Ancak amaçların gerçekleşmesi örgütün her zaman etkili ve verimli olduğu anlamına gelmeyebilir. Amaçların da zaman zaman gözden geçirilmesi gerekmektedir.

2. Doğal sistem yaklaşımı: Bu yaklaşıma göre örgütler, farklı istek ve beklentilerin etkileşimi sonucu amaçlarının kesin olarak belirlenip tanımlanmasını imkânsız kılacak derecede büyük ve karmaşık bir yapıya sahiptirler. Örgütler öncelikle, yeterli kaynak oluşturma, yüksek moral, serbest iletişim, demokratik liderlik ve katılımcı problem çözme yapıları gibi etkenlere bağlı olarak örgütsel sağlığı ve yaşamlarını sürdürmeye yönelik olarak çalışırlar. Bu yaklaşım, sistem ve örgütlerin etkililiğini tanımlamada örgüt içi süreç ve özellikler üzerinde yoğunlaşmaktadır (Karip ve Köksal, 1996).

Her okulun amacı, her bir öğrenciye dört kategoride gelişmek için fırsat sunmak olmalıdır (Tribus, XXXX). Öğrencinin:

- Anlamasına imkân sağlayan bilgi.
- Yapmasına imkân sağlayan mesleki ve teknik yeterlik.
- nceliklerini belirlemesini sağlayan akıllılık, bilgelik, idrak.
- İşbirliği yapmasını, azimli olmasını ve toplumun diğer üyelerine saygılı olup onlara güvenmesini sağlayan kişilik.

Bu dört öğeyi eğitimin içeriği olarak sayabiliriz. Eğitime yönelik bir yönetim teorisi, yalnızca içeriği düşünmemeli, aynı zamanda içerik açısından gerekli olan sistem, vre, stil ve süreçleri de düşünmelidir. İçerik okuldan okula ve toplumdaki topluma

değiŖeceđi için, eğitime uygulanacak teori, içeriğin nasıl belirleneceğini de dile getirir. “Bir ürün veya hizmetteki kalite yükseltmek isteniyorsa, ürün veya hizmeti üreten süreçlerdeki kalitenin yükseltilmesi gerekir.”

2.4 EĞİTİMDE ETKİLİLİĞİN GÖSTERGELERİ

2.4.1.Girdi Göstergeleri

Öğretmen Özellikleri

Radikal eğitim reformu taraftarı olmayanlar bile (örneğin, programlanmış öğretim ve interaktif radyo gibi alternatif öğrenme teknolojilerinin işbirliğiyle yetersiz öğretmenleri kullanma gibi) kaliteli öğretmenin önemini kabul etmektedirler. Kaliteli bir sistemin arkasında her zaman kaliteli öğretmen vardır. Öğretmen kalitesinin en yaygın göstergelerini şekillendiren öğretmen özellikleri:

- Ülkenin resmi eğitim durumu
- Öğretmen eğitim durumu
- Yaş / deneyim/cinsiyet
- İş bırakma / Geri dönme
- Uzmanlaşma
- Konu uzmanlığı ve hizmet içi eğitim
- Sözel yeterlik
- Eğitime yönelik öğretmen tutumları

İlk iki özellik, öğretmen olacak birinin resmi olarak öğretmenliğe hazırlanmasının kalitesiyle ilgilidir. Hem akademik eğitim ve hem de öğretmen eğitimindeki kalite düzeyinin, öğretmenin bilgisiyle ve bildiklerini öğrencilere aktarma kabiliyetiyle olumlu yönde bir ilişkiye sahip olduğu düşünölmektedir.

Yeterli: Görev yaptığı düzey ve öğretim türüne uygun akademik ve öğretmen eğitim formasyonuna sahip.

Yeterli Düzeyin Altında: Görev yaptığı düzey ve öğretim türüne uygun akademik bilgiye sahip fakat öğretmen eğitim formasyonu olmayan.

Yetersiz: Ne akademik ne de öğretmen eğitim formasyonuna sahip. Daha yeterli öğretmenlerin çalıştığı okullarda yüksek kazanım yeterliklerinin marjinal maliyeti,

artan marjinal sınıf çıktılarıyla dengelenir. Daha fazla öğretmenin yeterlik düzeyini yükseltmek için gerekli öğretmen eğitim programları ve akademik programların oluşturulması ve yaygınlaştırılması son derece zaruri bir ihtiyaçtır. Duygusal olgunluk ya da deneyim doğrudan ölçülemediği zaman, öğretmenin yaşı, ya duygusal olgunluk ya da deneyim için kullanılan vekil bir göstergedir. Aynı zamanda pek çok kültürde, öğretmenin yaşı, öğretmene öğrenci, veli ve toplum tarafından gösterilen saygının ve öğretmen otoritesinin önemli bir belirleyicisidir.

Bu otorite ve saygı olmaksızın, bir öğretmenin eğitim ve öğretim hedeflerini gerçekleştirme derecesi de yetersiz olabilir. Bir kavram olarak deneyim, öğretmenin maruz kaldığı resmi ve resmi olmayan öğrenme fırsatlarından zamanla kaynaklanan becerilerin somutlaşmış halini ifade eder. Bununla birlikte deneyim, birinin öğretmen olarak geçirdiği yıllara göre özelleşir.

Tesisler

Tesis özellikleri, mekânın boyutları ve özel kullanım imkânlarının varlığı (dinlenme alanları, laboratuvarlar, teknik birimler vb.) gibi iki konuya ayrılabilir. Bir okul girdisi, kalitenin bir göstergesi ve potansiyel etkililiğin bir belirtisi olarak en önemli fiziki özellikler, her okul başına düşen öğrenci, sınıf başına düşen öğrenci ve okulda her metre kareye düşen öğrenci gibi faktörlerce belirlenen mekânın kullanım ölçümleridir. Bir ülkede normal ortalama bir sınıfa düşen öğrenci sayısı bilindiğinde, bir sınıfın sahip olduğu öğrenci sayısı hakkında bir yorum yapılabilir. Okulun laboratuvara, yönetici ofisine, kantin vb. gibi alışveriş merkezine, lavabolara, bir mutfığa vb. şeylere sahip olup olmadığı okulun etkililiği açısından önemli göstergelerdir.

Donanım

En önemli donanım çeşitleri: fizik ve doğal bilimler için laboratuvarlar, ağaç işleri, metal işleri, elektronik, uygulamalı mühendislik ve konulara ilişkin mesleki ve teknik donanımlar, öğretime destek olmak amacıyla kullanılan görsel-uzaysal donanımlar (radyo, tv, film projektör, kaset çalar, tepegöz, video, bilgisayar, kompakt disk).

Eğitimsel Materyaller

Sınıf başarısının bir belirleyicisi de eğitim materyalleri ve bunların etkin kullanımınıdır. Öğretmenler, ders kitaplarını, programlanmış materyalleri takip ederek veya diğer öğretimsel destekleyicileri kullanarak (haritalar, diyagramlar, özel konu kitapçıkları, çalışma kağıtları) öğretim için sınıf organizasyonun bağlı bulunduğu prensiplerin değerlendirmesini ve yeni bilgileri kazanır. Çok iyi tasarlanamamış bir materyalde bile, gizli bir mantık vardır ve geliştirilmiş metotlar bilinçli öğretmenler tarafından zamanla kazanılır. Öğretimsel materyal mevcudiyeti ve maliyeti, kalite ve etkililiğin yaygın olarak kullanılan göstergelerindedir.

Yönetici Kapasitesi

Yönetici yeterliğini göstermek için kullanılan en yaygın ölçü, yöneticinin eğitimsel düzeyidir. Aynı zamanda yaş, çalışma süresi veya yönetici olarak geçirdiği yıl sayısı da göz önüne alınır. Yöneticilerin kişisel yeterliklerinin yanı sıra, eğitimsel yöneticilik kapasitesi, örgütsel yapının uygunluğunu, hiyerarşik sisteme karşı bireysel ve grup tutumlarını, mevcut kişisel güdülerin düzeyi ve veri bulundurma ve kullanımını kapsar.

2.4.2 Süreç Göstergeleri

Yönetici Davranışı

Süreç verisinin ilk çeşidi, yönetici denetimin şekline ve oranına göre toplanabilir. Okula gelen müfettiş ve danışmanların yaptıkları teftişin sıklığı, aralığı ve amacı bir örnek olabilir. Eğer teftişin amacı biliniyorsa, o zaman teftişin sıklığı, aralığı normal ürün ilişkisi içerisinde kolayca yorumlanabilir. Amaç bilinmeden, normal olmayan istatistiksel ilişkiler ortaya konabilir. Eğer teftişin amacı, yönetim veya öğretimsel problemlere çözüm bulmaksa, kısa vadede yönetim göstergesi ve okul başarısı arasında olumsuz ilişkiler bulunacaktır. Yönetici süreç göstergelerinden ikincisi de, okul yöneticilerinin öğretmenler ve öğrencilerle olan ilişkilerinin ölçümüdür. Son yönetici davranış alanı ise, genellikle araştırmalar tarafından göz

ardı edilen okul yönetimiyle veli ve toplum arasında olan etkileşimdir. Velilerle olan bağlantının üç önemli görüşü vardır:

- Velilerin, öğrencilerin eğitimsel aktivitelerine destek verme konusunda cesaretlendirilmeleri.
- Eğitimsel sürece velilerin ve toplumun katılımının artırılması.
- Okulun disiplin problemleri ve öğrencilerin düşük başarı sorunlarıyla ilgili olarak toplumla etkileşim içinde olunması.

Veli ve toplum katılımının artırılması üç türlü istenilen sonuca sahiptir:

- Eğitim sürecinde eve ait kaynakların kullanımı.
- Öğretim ve öğretimsel destek rollerinde toplum üyelerinin katılımı.
- Okula finanssal destek sağlamada velilerin ve toplumun yardımı.

Öğretmen Zamanı

Eğitimde öğretmene ayrılan zaman, üç geniş çalışma kategorisine ayrılabilir: (1) Yönetici görevler; (2) Öğretimsel görevler; (3) Denetim ve değerlendirme görevleri.

Bu üç çalışma kategorisine ayrılan zamanın ölçülmesi, eğitim sürecinde öğretmenin rolü için faydalı bir gösterge sunar. Öğretmenin yönetici görevleri, velilerle ve toplumla iletişimi, sınıf organizasyonunu, kayıt tutmayı ve öğrenci disiplininin sürdürülmesini kapsar. Denetleme ve değerlendirme görevleri, sınavların ve testlerin tasarımını ve yapılmasını, not vermeyi ve değerlendirme prosedürlerinde öğrencilerin başarılı olduklarına ya da tekrar iyileştirmeye tabi tutulup tutulmayacaklarına karar vermekten oluşur. Elbette, en karmaşık öğretmen görevi ve öğretmenin zamanının en büyük kısmını ayırması gereken görev ise, öğretimsel sorumluluktur.

Öğrenci Zamanı

Okulda öğrenci zamanının iki boyutu vardır: birincisi, öğrencinin öğretmenle ve diğer öğrencilerle olan etkileşimidir. Bunlar: (1) ders veya tartışmayla geçen tüm sınıf etkileşimi, (2) öğretmenli küçük gruplar, (3) öğretmensiz küçük gruplar, (4) öğretmenli bireysel küçük dersler, (5) yalnız çalışma. İkincisi ise, materyal kullanma ile geçen davranışlara ayrılan zamandır. (1) materyalsiz, (2) ders kitapları, (3) öğretimsel destek materyalleri ve (4) görsel uzaysal donanımlar.

Öğrencilerin bu aktivitelerine ayrılan zaman, doğrudan etkililiğin göstergeleri olarak kabul edilemez. Öğretimin muhtemel etkilerinin neler olacağı ve kaynakların uygun kullanılıp kullanılmadığının daha informal değerlendirilmesi için fırsat sağlar. Önemli olan bu aktivitelere ayrılan zamanın ne oranda etkili kullanıldığıdır.

2.4.3 Çıktı Göstergeleri

Genellikle, artmış bir başarı, eğitimde etkililiğin olumlu bir göstergesi olarak düşünülür. Çünkü istendik bir eğitim çıktısı, daha fazla mezun öğrenci sayısıdır. Eğitimi bırakma ve sınıf tekrarı, eğitimin kalitesini zayıflatır ve böylece bu faktörler olumsuz gösterge olarak kabul edilir. Sisteme giren öğrencilerden ne kadar fazlası sistemden başarılı olarak çıkarsa, bu durum etkililiğin göstergesidir.

Başarı Etkileri

Başarı etkileri belki de çıktı ölçümlerinin en yaygın kullanılanıdır. Test sonuçları, ister kesin isterse ön test, son test olsun en fazla kullanılandır. Bir ölçüm aracı olarak test etmenin kabul edilebilir geçerliliği dört özelliğe bağlıdır:

- Test ya da başarı sınavları görünüşte objektif bir ölçümdür.
- Test sonuçları sayesinde öğrenciler ve gruplar arası karşılaştırmalar yapılır.
- Test etme eğitim sisteminin geleneksel bir yöntemidir ve öğrenci disiplinini ve çabasını artıracığı farz edilir.
- Standart testler, merkezi bir eğitimsel otoriteyi artırabilir. Bunların tersine, testlerin inanırlılığı, testlerin ölçmeyi amaçladığı özelliklere değinmesiyle yani testin amacına hizmet etmesiyle ilişkili olan geçerlik ve güvenilirlik temellerine dayanır. Bir kişi veya grup için başarı ölçümü, altı temel alandaki etkililikte yorumlanabilir:
 - Başarının kesin düzeyi
 - Başarının ortalama veya dağılımı
 - Daha geniş grup ortalaması veya dağılımına ilişkin grup başarısı
 - Başarının mükemmellik (tam) düzeyi
 - Başarı kazanımı
 - Etkinin boyutu

Tutumsal / Davranışsal Etkiler

Öğrencilerin davranış ve tutumları sınıftaki başarıyı etkileyen önemli faktörlerdendir. Bazı sınıflarda değerlendirme sistemi, öğrencilerin motivasyonlarını, davranışlarını, disiplinini, çabasını ve kişiliğini de kapsayabilir.

Bu kavramların tamamını standart testlere dökmek pek mümkün değildir.

Bir Sonraki Eğitim ve Öğretime Giriş

Mezun olan öğrenciler, çalışma, bir işe girme ile bir sonraki eğitim kurumuna devam etme arasında seçim yapmalıdır. Müfredatın ve eğitim aktivitelerinin etkililiği, mezun olan öğrencinin bu iki tercihe nasıl iyi bir düzeyde hazırlandığının değerlendirilmesine bağlıdır.

Bir Sonraki Eğitim ve Öğretimde Başarı

Eğitimin amaçlarından biri, öğrenciyi bir üst öğrenime hazırlamak olduğu için, eğitim kurumundan mezun olan öğrencinin bir üst kurumdaki başarısı da öğrencinin mezun olduğu eğitim kurumunun etkililiğini gösteren göstergelerden biridir.

İş Bulma

İsteyerek veya istemeyerek eğitime devam etmeyen öğrenciler için eğitimin onları iş hayatına nasıl bir düzeyde hazırladığı ilgili eğitim kurumunun etkililiğiyle ilgilidir. Eğitim kurumu mezun ettiği öğrencileri iş hayatına ne düzeyde hazırlayabiliyorsa, o düzeyde etkilidir denilebilir. Sanayinin ve ülkenin istediği yeterliklere sahip öğrenci mezun etmek, eğitim kurumlarının görevidir.

Kazanç

Günümüzde insanların eğitiminden beklentileri arasında en önemli olan faktörlerden biri eğitim sayesinde kişinin elde edeceği kazançtır. Okuldan mezun olan öğrencilerin kazanç düzeyleri de eğitim kurumlarının etkililiğini gösterir. Kazanç faktörünü eğitimde etkililiğin bir göstergesi olarak değerlendirmek için bazı faktörlerin kontrol altına alınması gerekir. Mezunların kazanç raporlarının doğru ve geçerli olması gerekir.

Tutumlar ve Davranışlar

Sosyal sorunlara karşı, eğitim sisteminin kendisine ilişkin tutum ve davranışlar, insan haklarına ve sorumluluklara yönelim ve politik katılım, verimlilikte ve tüketimde eğitimin etkisi gibi faktörler de eğitim kurumlarının etkililiğine işaret eder. Toplumun ihtiyaç duyduğu sosyal insanı topluma kazandırdığı düzeyde bir eğitim kurumu etkilidir.

Dışsallıklar

Eğitim kurumlarının etkililiği aynı zamanda dış çevreye sağladığı gelişme ve faydalarla da ölçülür. Bir eğitim kurumundan topluma şunları kazandırması beklenir:

- Sosyal hareketlilik
- Kazançların ve gelirlerin dağılımında değişme
- Tutumlarda ve değerlerde değişiklikler
- Gelişmiş politik bir katılım ve liderlik
- Düşük işsizlik oranı
- Artan bir insan gücü
- Fiziksel kapasite ve verimlilikte iyileşme
- Araştırmalarda artan bir nitelik ve nicelik (Windham, D.M & Chapman, D.W., 1990:77-148).

Tablo 4 Geleneksel Sınıflardan İdeal Sınıflarına Doğru

<i>Geleneksel Sınıflar</i>	<i>İdeal Sınıflar</i>
Cevapları öğretmen bilir.	Birden fazla çözüm olabilir ve öğretmen de her çözüme sahip olamayabilir.
Öğrenciler, rutin bir şekilde yalnız çalışırlar.	Öğrenciler, öğretmenlerle, akranlarıyla ve gönüllü üyelerle çalışırlar
Bütün aktiviteleri öğretmen planlar.	Öğrenci ve öğretmen birlikte aktiviteleri planlarlar ve görüşürler.
Bilgi organize edilir,değerlendirilir,	Bilgi kazanılır, değerlendirilir,

yorumlanır ve öğretmen tarafından öğrenciye sunulur.	organize edilir, yorumlanır ve öğrenci tarafından uygun dinleyicilere sunulur.
Okuma, yazma ve matematik ayrı ayrı öğretilir; dinleme ve konuşma müfredatta genellikle yer almaz.	Problem çözme için gerekli olan disiplinler birleştirilir; dinleme ve konuşma öğrenmenin temel bölümleridir.
Düşünme, genellikle teorik ve akademiktir.	Düşünme, problem çözmeyi, muhakemeyi ve karar vermeyi kapsar.
Öğrenciden öğretmenin davranışsal beklentilerini yerine getirmesi beklenir; doğruluk ve dürüstlük öğretmen tarafından gözlenir; öğrencinin öz saygısı genellikle zayıftır.	Öğrenciden, sorumlu, atak, öz yönetimli olması ve yeterlik kazanması beklenir; doğruluk ve dürüstlük sınıfın sosyal içeriği içinde gözlenir; kendi öğrenmelerinden sorumlu oldukları için öğrencilerin öz saygıları yüksektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN EĞİTİME UYGULANABİLİRLİĞİ

3.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KURAMININ EĞİTİM YÖNETİMİNE KATKILARI

Eğitim bir toplumun sahip olduğu insanı yeniden yaratarak geleceğini kontrol etme girişimi olarak tanımlanabilir. Toplumsal bir kurum olan eğitimin formal örgütü okuldur(Aydın, **a.g.e.**, s.169). Okul dediğimiz örgütün en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdaki gelen ve topluma giden insan oluşudur. Okul birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, informal yanı sıra formal yanından daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniş açık sosyal bir sistemdir(Bursalıoğlu, **a.g.e.**, s.33). Okul, çeşitli değerlerin bulunduğu ve bazen çatıştığı bir örgüttür. Ürününün değerlendirilme gücü okul denilen örgütün başka bir özelliğidir. Çünkü okulun amaçları diğer örgütlere oranla daha karmaşık ve çatışkılıdır. Eğitim genellikle dolaylı bir girişim olduğundan, bu amaçla okul denilen özel bir çevre yaratılmıştır. Okul çevredeki bütün formal ve informal örgütlerin ya yön verdiği, ya da etkilediği bir kurumdur. Okul bütün diğer örgütlere insan kaynağı sağlar. Okul kültür değişimini sağlayan örgütlerin başında yer alır. Her örgüt gibi, kendine özgü bir kişiliği olan okul bürokratik örgüt özelliği gösterir. Sayılan bu özelliklerden dolayı, eğitim örgütlerinin diğer örgütlerden ayrıldığı görülmektedir. Eğitim örgütlerine Toplam Kalite Yönetimi uygulanırken bu özelliklerin göz önüne alınması gerekir.

Toplam Kalite Yönetimi örgütün kalite isteği ile oluşmaktadır. Örgüt, kâr ve verimliliğini ürünlerinden memnun olan müşterilerinin sayısının artmasında gördüğü zaman üretim süreçlerini de bu anlayışa göre değiştirmek zorundadır. Örgütte bir takım ruhunun oluşturulması, kararların verilere dayalı olarak alınması, dürüstlük ve yanlış yapmama gibi özellikler her türlü ilişkinin temelini oluşturmaktadır (Servet Özdemir, **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**, PEGEM, Ankara, 1996, s.39).

Tablo 5: Toplam Kalite Yönetimi ile Geleneksel Yönetimin Mukayesesi.

	Geleneksel Yönetim	Toplam Kalite Yönetimi
Örgütsel Yapı	Hiyerarşik ve katıdır	Esnek ve düzdür(Flexible and flat)
Değişime Bakış	Statükocu	Sürekli gelişme
İş görene göre üst	Patron veya Polis	Kolaylaştırıcı, öğretici, yönetici bir liderdir
Alt-üst ilişkisi	Bağımlı, kontrol ve korkuya dayalı	Karşılıklı bağımlılık, güven ve anlayış
İş gören çabaları	Bireyseldir ve birbirlerinin rakipleridir	Takım halinde çalışan arkadaşlıklar
İşgücü yetiştirme	İşgücü ve yetiştirme maliyettir	İşgücü varlıktır ve yetiştirmede de bir yatırımdır
Kaliteye ilgili karar	Yönetim kaliteye karar verir	Kalite müşteriye sorulur
Temel karar	Yöneticilerin deneyimlerine dayalıdır	Gerçeklere, sağlam bilgiye ve sistemlere dayalı

Kaynak: Halis, 2000, s.80.

Eğitim alanında daha iyiye varmak için birçok çalışmalar yapılmaktadır. Fakat bu çalışmaların başarılı olabilmesi için çok sistemli ve çağdaş dünya ihtiyaçlarına yönelik olması gerekir. Eğitimde kalite çalışmaları ve arayışları geçmişte olduğu gibi, şimdi ve gelecek dünyası için de aynı derece öneme sahiptir.

Artık eğitim kurumlarının, kendi oluşturdukları kalelerden dışarıya çıkıp toplum ile bütünleşmeleri gerekmektedir. Reform ve yenilenme en çok eğitim kurumlarının ihtiyacı olan bir kavram olup bu da eğitim kurumlarında toplam kalite anlayışı ile başarıya ulaşabilecektir. Başarılı olan özel ve kamu kuruluşları kaliteyi algılayan ve onun sırrını keşfeden kuruluşlardır. Kalitenin kaynağını aramak özellikle eğitim örgütleri için çok önemlidir. Eğitimin kaliteli hizmeti amaçlayıp müşterisine ve personeline götürmesi temel hedefini oluşturmalıdır.

Eğitimin en küçük hizmet birimi olan okullarda da kalite yönetimi çalışmalarına geçilmesi eğitimin genel başarısını pekiştirecektir.

Ancak Peker'e göre eğitimde kaliteyi neyin oluşturduğu konusunda tam bir görüş birliği yoktur. En geniş anlamda iyileştirilebilecek her şeydir diye tanımlanabilir. Kaliteyi sağlamada donanım, uygulama ve insan üç önemli yapı taşı oluşturulmaktadır. Ancak, insan ögesi yerine oturtulduğunda diğer ikisinden söz edilebilir. İnsan kalitesinin iyileştirilmesi ise eğitim yönetiminin ana hedefidir (Ömer Peker, "Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği", **Amme İdaresi Dergisi**, Sayı:27, Haziran 1994, s.67-68).

Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımının benimsenmesi, eğitim açısından sistemin bazı temel özelliklere sahip olmasını gerektirir. Bu özellikler hedef birliği içinde olma, yüksek düzeyde istekli ve katılımcı olma, bilgi bazlı, plânlı çalışma, dinamik, kaliteli iş gücü ve müşteri odaklı olmalıdır(Peker, 1994, s.78).

Eğitimde kalitenin kaynakları konusunda birçok gösterge bulunmaktadır. Bunlar iyi işletilen binalar, uzmanlaşma, ailelerin, iş dünyasının ve bölge topluluklarının desteği, kaynak bolluğu, en son teknolojilerin uygulanması, güçlü ve amaçlı liderlik, öğrencilere yönelik dikkat ve ilgi, iyi dengelenmiş bir öğretim programı veya bu faktörlerin karışımıdır.

Lawton'e göre eğitimde kalite çalışmaları ve bunun başarılı uygulanmasıyla eğitim sektörü hedeflenen amaçlara ulaşacak ve bu başarısını sürdürecektir. Eğitimde kalite canlı, dinamik, değişen ve değişebilen girdileri ihtiva eder. Eğitimde toplam kalitenin hizmet yönü insana karşı sorumlu ve onlara uygun tepkileri vermekle, donanımla bilgilenmek arasındaki ayrımı dikkate almak durumundadır (Cafoğlu, 1996, s.14).

Eğitim sektörü öğrenciler üzerinde yoğunlaşarak onların başarılı bir insan olmaları ve çevrelerine katkıda bulunmalarını sağlamalıdır. Bu amaç da sürekli gelişme felsefesiyle dinamik tutulmalıdır.

Okullarda Toplam Kalite Yönetimi ile kazanılacak davranışlar öğrenci-öğretmen katılımı ile önceden belirlenip açıklığa kavuşturulmalıdır. Temelde öğrenci merkezli olan bu durum öğrencinin tam öğrenmesini sağlayacak bir süreci gerekli gören bir yaklaşımdır. Öğrencinin her aşamada kazandığı davranışlar öncelikle

kendisi tarafından ve bağılı olduğu grupça anında kontrol ile değerlendirilecek ve gerekli tam öğrenme sağlanabilecektir. Yani her aşamada yapılan kontrol **“sıfır hatalı”** üretim ya da **“tam öğrenmeyi sağlamaya yönelik olacak, grupça değerlendirilecektir. Bu yüzden mal üretimindeki “yüzde yüz kalite”** eğitim açısından ise **“tam öğrenme”** ile eşdeğerdir denilebilir.

Bu açıdan, Toplam Kalite Yönetimi sürekli iyileştirme süreci ile üretilen mal veya hizmetin kalite kontrolünü en son noktada yapmak yerine, tüm çalışanların katılımı ile başlangıcından itibaren her aşamasında kaliteli işlemeye özen göstermeyi gerekli kılmaktadır. Toplam Kalite Yönetiminin bu özelliği nedeniyle eğitim örgütlerinde bu yaklaşımın uygulanması sonucu toplumumuzun gereksinimi olan yeterlik düzeyi yükseltilmiş, kalite ve nitelik kazandırılmış verimli insan yetiştirme sağlanabilecektir (Peker, 1994, s.77-78).

Toplam kalite yönetiminin eğitimde kullanılabileceği bir alan da hizmet içi eğitim programlarıdır. Hizmet içi eğitim programları ile hizmet öncesi programları arasında bir paralellik kurulmalıdır. İmalat hatası ürünü iyileştirmek yerine, kaliteli ürünün daha nitelikli hale getirilmesi hizmet içi eğitimin temel amacı olmalıdır. Toplam Kalite Yönetiminin sürekli gelişme ve müşterilerin doymu, ilk defa ve her zaman doğruyu yapma ilkesini hizmet içi eğitim ile ilgili düşününce olursak şöyle bir manzara karşımıza çıkmaktadır. Geleneksel kontrol ve eksik bulma anlayışı ve bu eksikliği hizmet içi eğitimle gidermeye çalışmak. Toplam Kalite Yönetimi esas alındığında ise, öğretmeni yetiştirirken, görev başında iken onunla iş birliği yaparak en iyi sonucu almak esas olacaktır. Bu bağlamda hizmet içi eğitim, bulunan bir eksikliğin giderilmesi temeline değil örgütü sürekli geliştirme temeline dayalı olacaktır.

Eğitimde kalite güvencesi kalitenin ölçümü ve tanımıdır. Değerlendirmeyi öğrenme ihtiyacı, yeniliği öğrenme ihtiyacı kadar önemli olarak düşünölmelidir. Eğitimde kalitenin anlaşılması ölçümleri çok geniş olmasına rağmen literatüre göre tatmin edici bir araç geliştirilememiştir. Önümüzdeki yıllarda Avrupa Pazarına girme hareketi eğitimcileri kaliteye verdikleri önemi göstermeye yöneltmiştir. ISO 9000 modeli eğitim için tamamen uygun olmayabilir. Fakat onun ilkeleri eğitim sistemi

sürecine kabul edilebilir ve uygulanabilir. Bunu yapmak için kararlaştırılabilir bir denetim aracı geliştirmek gerekecektir(Mustafa Köseoğlu, Coşkun Atayeter, “Eğitimde Kalite Güvencesi ve ISO9000”**StandartDergisi**, Sayı:419, Kasım 1996, s.82).

Bir uzmanlık alanı olan eğitim yönetimi, amaç ve işlev açısından iş ve kamu yönetiminden ayrılır. Eğitim yönetimini diğer kurumların yönetiminden ayıran eğitimin kendine özgünlüğüdür. Eğitim yönetimini kendine özgü kılan, sosyal bir sistem olan eğitimin özgünlüğüdür. Eğitimin amacının niteliği, eğitim ile diğer sosyal kurumlar arasında içten ve sürekli bir dayanışma ve iş birliğini öngörmektedir. Bu işlevsel bir zorunluluktur ve eğitim yönetimine özgünlük kazandırmaktadır (Aydın, a.g.e., s.169-170).

Toplam Kalite Yönetiminin eğitim örgütlerinde başarılı olabilmesi için yeniliğe açık olan, bunları hemen uygulamaya geçirebilecek isteğe sahip, bilgi ve kişiliği gelişmiş ve kendisini çevresiyle bütünleştiren eğitim liderlerine ihtiyaç vardır. Bütün örgütlerde yöneticiler bulunmakta ve örgütler bunlar tarafından yönetilmektedir. İşte, özellikle yoğun rekabet ortamının yaşandığı dünyamızda, örgütleri birbirinden ayıran ve başarılarını sürekli devam ettiren ve örgütlerin önderliğini yapan sıradan kişilere değil, çok iyi yöneticilere ihtiyaç vardır.

Bütün örgütlerde olduğu gibi kalite örgütlerinde de lider olmadan yeni bir sistemi uygulamaya geçirmek zordur. Özellikle bu, eğitim örgütleri için daha da önemlidir. Grup üzerindeki etkileme gücü dikkate alındığında, eğitim örgütlerinin, karşılaşılan çeşitli engelleri ortadan kaldırmak, öğretmenleri, öğrencileri ve personeli güdülemek ve ortak vizyon belirlemek için mutlaka iyi yetişmiş, güçlü eğitimsel lidere ihtiyacı vardır.

Katılımcı yönetim anlayışını savunan Bozkurt’a göre, kuruluştaki çalışan herkesin yönetime katkıda bulunabileceği bir şeyler vardır. Sistemde mevcut potansiyel katkılardan azami ölçüde yararlanılmalıdır. Bu “katılımcı yönetim” kavramıdır. Buna göre, işgücünün tüm düzeylerinde sorumluluk, yetki ve ödüllendirme dağıtılır. Böylece daha az yönetici ile daha yüksek kalite ve verimliliğe

ulaşılacağı vurgulanmaktadır (Rıdvan Bozkurt, “Toplam Kalite Yönetim Sistemi”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı:23, 1994, s.26).

Kuşkusuz örgütsel ortamda işgörenler etkin rollerde bulunmaktadır. Bunların daha fazla çaba göstermelerini sağlamak, verimi artırmak ve kaliteyi tutturmak öncelikle örgüt yönetiminin yaklaşımına bağlıdır. Bunun için yönetim işgörenlerin özellikle kendilerini ilgilendiren kararlara katılmalarını sağlamalıdır. Bu durum işgörene güvenildiğini gösterirken onun psikolojik bir doyum sağlamasına da yardımcı olacaktır. Toplam Kalite Yönetimi üyelerin istem ve önerilerinin dikkate alınması ve katılımcılığın özendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Bugün kalitenin kuruluştaki herkesi ilgilendirip etkilemesi ve tüm örgüte uyarlanması, yani kalitenin kendiliğinden olmayacağı, yönetilmesi gerektiği kabul edilmiştir. Kaliteden beklenen ekonomik olarak rasyonellik sağlamasıdır. Toplam Kalite modelinin temelinde hataları ayıklamak yerine hata yapmama yaklaşımı vardır. Her yönüyle düşünülmüş, kapsamlı, titiz doğru bir plânlama çalışması ile sonradan oluşabilecek hataların çok büyük bir bölümü ortadan kaldırılabilir(Peker, 1993b, s. 200-202).

Bu yüzden Toplam Kalite Yönetimi bütün süreçlerde öncelikle içten gelen öz denetimi gerekli gören, sorunların yerinde ve anında, diğer süreçleri etkilemeden çözümlenmesi gerektiğini vurgulayan çağcıl bir kuramdır.

Toplam Kalite Yönetimi düşüncesinin ülkemizde mal üreten örgütleri oldukça etkilediği görülmektedir. Okullar fabrika değildir ama bu, okullarda verimlilik ve etkililik üzerinde durulmayacağı anlamına gelmemelidir. Bu açıdan bu tür uygulamaları eğitim örgüt ve yönetimleri de kabullenmek ve uygulamak zorundadır.

Sanayi toplumu gelişen teknolojik yenilik yanında bireylerin bilgi ve beceri düzeyini yükseltmeye giderek daha büyük gereksinme duymaktadır. Bu yüzden ülkeler arası rekabette eğitim stratejik önem kazanmaktadır (Peker, 1994, s.64).

Bu açıdan gelişmiş ülkeler düzeyine çıkmayı hedefleyen gelişmekte olan ülkelerin eğitim seviyelerini yükseltebilmeleri için öncelikle eğitim yönetimlerinin nitelik ve kalitesini yükseltme yoluna gitmeleri daha rasyonel olabilir.

Barbaros'a göre, eğitim yönetiminde kalitenin artırılması, yönetimin daha etkin ve verimli hale getirilmesi, tüm dünya ülkelerinde, üzerinde durulan bir konu hatta bir dava haline gelmiştir (İbrahim Barbaros, "Millî Eğitim Sisteminde Yönetimi Geliştirmek" **Eğitim Yönetimi Dergisi**, Sayı:2 Bahar 1985, s.227.).

Toplam Kalite adı verilen felsefe ve bunun eğitimde uygulanması eğitimcilerin aktarıcıdan çok yönlendirici kılavuz, yargılayıcıdan çok destekleyici sınıf içinde soyutlanmış çalışmalardan çok öğrenciler, yöneticiler, öğretmenler, aileler, iş yerleri ve tüm çalışanları toplumla birlikte bir bütün olarak görmelerine yardım etmektedir (Özdemir, 1995, s.386.).

Başar'a göre okul yönetimin kalitesi sınıfa yansır. Okul yönetiminin kalitesine göre olanakların üretimi, dağıtımı, düzeni ve kullanımı değişir. Sınıf yönetiminin uygunluğu okul yönetiminin düzeyine göre bir durum alır (Hüseyin Başar, **Sınıf Yönetimi**, Şafak Matbaacılık Ltd., Ankara, 1994, s.27.).

İyi mal veya hizmet üretmek başarılı bir örgüt yaratmaz, başarılı bir örgüt ve örgüt yönetimi iyi ürünler yaratır. Bu açıdan örgütlere uzun vadeli başarıyı, ürettiği mal veya hizmetler değil, o ürünleri yaratan süreçler kazandırır diyebiliriz.

Sistemi iyi çalıştıran ve bunun doğal sonucu olarak da kaliteli ürün elde eden yönetim iyi bir yönetimdir diyebiliriz. Yönetimin iyi olması sistemin iyi olmasını sağlayacak ve bu durumda insanların yaşam kalitesini geliştirecektir.

Açıkça görülebileceği gibi anılan bulgular, okullarda uygulanması benimsenen modelin işlerlik kazanabilmesi öncelikle nitelikli ve kaliteli bir yönetimin önem ve zorunluluğunu vurgulamaktadır. Okul yönetimi açısından, öğrenci en önemli unsur ve sistemin odak noktasıdır. Bu önem ve özellik göz önüne alınarak önceden sorunlar ve öğrencilerin zayıf ve güçlü yönleri belirlenirse, çözüm için uygulanacak yaklaşımlar, çaba ve gayretlerden sonuç almak daha olanaklı

olabilir. Ancak bu öncelikle öğrencilerin aktif katılımının yanında genel, meslekî ve alan bilgileri ile donatılmış, nitelikli, iyi bir okul ve sınıf yönetimi ile olanaklı olabilir.

Bir kurumda kaliteyi yakalayabilmek için kurumda çalışan herkesin kaliteyi düşünmesi gerekmektedir. Başarıya götüren şey herkesçe bilinmelidir. Kalite, ürünün üretiminden sonra kontrolüne dayanmamalıdır. Bir şey üretildikten sonra onda birtakım eksiklikler bulmanız örgütsel açıdan çok önemli değildir. Önemli olan bir şeyi üretirken hatasız üretmektir. Örgütte bir takım ruhu oluşturulmalıdır. Tüm üyeler, bireysel ve birlikte bu ortak kültürün oluşmasına katkı sağlamalıdır.

Toplam Kalite Yönetimi müşteri ve takım ruhu içerisinde sürekli örgütsel gelişme ruhuna dayanır. Yeni örgüt ve yönetim anlayışına göre örgütler başarısız olmaktan değil, yeni bir şeyi deneyememekten korkmalıdırlar.

Gerçekten günümüz dünyası hızlı bir değişim yaşamaktadır. Geçmişte başarıyla uygulanmış yönetim kuram ve yöntemleri bugün aynı başarı ile uygulanamamaktadır. Çağ değişmiştir. Toplum ve bireyin beklenti, anlatış, tutum ve davranışları değişmiştir. Bu değişikliğe paralel olarak örgüt ve yönetimle ilgili yeni bilgi ve yaklaşımlar meydana çıkmıştır. Üzerinde durulan bulgularda vurgulandığı gibi Toplam Kalite Yönetimi açısından eğitim sisteminin en önemli görevi çağın gereksinme duyduğu nitelik ve yeterlilikte üretken insanlar yetiştirmektir. Bu yüzden okulların kaliteli eğitim yönetimine ve bunu sağlayabilecek nitelikli yöneticilere gereksinmesi vardır. Bunu sağlayabilmek için de Bursalıoğlu'nun belirttiği gibi, "çağdaş yönetim işlek bir kuram istemektedir"(Bursalıoğlu, **a.g.e.**, s.31.). Toplam Kalite Yönetimine ilişkin veriler eğitim örgütlerinde bu durumu gerçekleştirebilecek ipuçları sağlayabilecektir.

Sonuç olarak toplam kalite yönetimi ile ilgili veriler göstermektedir ki, bu bir çağcıl yönetim kuramı, yeni bir düşünce tarzı ve örgütsel bir yaşam biçimidir. Sistem ve alt sistemler, davranışsal tutum ve alışkanlıklar bu süreçte önemli rol oynamaktadır. Buna göre hizmet ya da ürünün üretildiği her süreç önemlidir. İşgörenlerin ilgilendiği süreçte gösterecekleri davranış ürünün nitelik, kalite ve sayısını etkileyebilecektir. Bir alt süreçte karşılaşılan istenmeyen bir durum bütün

diğer süreçleri ve sistemin çıktısını da etkileyebilmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının Milli Eğitim Bakanlığı politikası içerisinde yer alması ve bunun yönerge ve genelgelerle desteklenmesi, (TKY Uygulama Yönergesi, TKY uygulamalarının takibi ve yönlendirilmesi amaçlı YÖDGED (Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme) kurulması, (Kalder ile Milli Eğitim Bakanlığı arasında işbirliği protokolü imzalanması) uygulamaların başlatılması; ilkelerinden birisi olan ekip çalışmasının yaygınlaştırılması ile katılımın sağlanması, eğitim sistemi içinde takım çalışmalarını ön plana çıkarmaktadır (Uçar, 2001:8). Bu uygulama ile karar mekanizmaları ile uygulayıcılar arasında gelişme ve yenileşme anlamında işbirliği zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

Eğitim kurumlarında istenen düzeyde kaliteye ulaşmak için sürdürülen çalışmalar sürekli gelişme ve yenileşme esasına dayanmaktadır. Günümüzde bilgi toplumuna geçişle birlikte, eğitime olan talep de nitelik değiştirmiştir. Yeni gelişen örgüt ve yönetim yaklaşımları da okulu etkilemekte, sürekli gelişme var olan durumdan daha iyi bir duruma geçme anlamı taşımaktadır. İşte bu noktada var olan durumun doğru bir yolla ve gerçekçi olarak tespit edilmesi, gelişme için atılacak adımlar bakımından büyük önem taşımaktadır.

3.2. EĞİTİM KURUMLARINDA ÖZDEĞERLENDİRME

Eğitimde kaliteyi belirleyen önemli biri değerlendirme sürecidir(Paykoç,1995). Değerlendirme, örgütün, programın ve etkinliklerin gerçekleştirmeye çalıştığı amacı ne ölçüde veya ne kadar iyi gerçekleştirdiklerinin saptanmasıdır (Erdoğan, 2000). Özdeğerlendirme ise değerlendirme işlemi birey, ekip ya da kurumların, kendi kendilerini belirli yöntem ve teknikler kullanarak, belirli kriter ve göstergeler doğrultusunda değerlendirmeleridir.

Finn ve Porter (1994)'a göre, bir organizasyonun etkililiğini, verimliliğini, motivasyonunu ve duyarlılığını iyileştirmenin tek yolu, çalışanların süreç iyileştirme faaliyetlerine katılımını sağlamaktır. Özdeğerlendirme, insanların kurumlarına ilişkin

süreçlerin ve sonuçların düzenli ve sistematik gözden geçirilmesine katılımını sağlar. Özdeğerlendirme sistemleri, organizasyonun tümünde kuruma uygun kalite tasarımına olanak vermektedir (Akt. Ensari, 2002).

Özdeğerlendirme sürecine değerlendirme yapacak ekibin kurulması ile başlanır. Bu ekipler, belirli kriter ve göstergeler ile bunları ölçmeye dayanan uygun veri araçları kullanarak değerlendirmeyi gerçekleştirir. Bu aşamadan sonra iyileştirmeye açık alanlar önceliklendirilerek yıllık okul/kurum gelişim planı hazırlanır ve bu alanların iyileştirilmesi ile ilgili çalışacak kalite çemberleri/problem çözme ekipleri oluşturulmak suretiyle uygulamalar yürütülür.

Özdeğerlendirmenin başarısı pek çok parametreye bağlı olmakla birlikte üç temel öge: bir modelin esas alınması, ölçüm ve yönetim şekli olmak üzere üç temel ögeye bağlıdır (Ensari, 2002).

3.3 PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE YÖNETİMİ KAVRAMLARI

Performansın Türkçe karşılığının “edim” olarak vurgulanması, başarı ya da başarısızlığın tek bir boyut olarak değerlendirilme hatasını ortadan kaldırmakta, bazı yazarlarca “edim değerlemesi” olarak tek başına veya performansla birlikte kullanılmaktadır (Karlı, 1998, Başaran, 1992).

Performans değerlendirme her şeyden önce gelişmeyi özendirir, sorumluluk duygusunu geliştirir ve motivasyonu artırır. Ayrıca performans değerlendirme sayesinde okulda planlama, hizmet içi eğitim çalışmalarının yapılabilmesi için bir zemin oluşturulur (Erdoğan,2000).

Performans Yönetiminin genel olarak amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır. Bu kültürün içerisinde verim, kalite ve insan ilişkileri vardır. Bu doğrultuda, performans yönetimi sürecinin içerisinde;

strateji ve amaçlar, iş tanımları, amaç belirleme, izleme ve yol gösterme, performansın değerlendirilmesi, personelin eğitilmesi ve geliştirilmesi vardır (Canman,1993).

Kalite girişimi ile performans yönetimi süreci arasında bağlantı kurma, kalite girişimlerinin başarılı olması olasılığını artırma açısından değer taşımaktadır. Planlama, yol gösterme, değerlendirme ve ödüllendirme aşamalarından oluşan performans yönetimi sürecinin, kaliteye ilişkin amaçların açığa kavuşturulmasını, üzerinde odaklaşmasını, desteklemesini, geri bildirim alınmasını ve başarılı olursa tanınmasını sağlaması gerekir (Canman, 1995:140).

Bu doğrultuda performans yönetimi ya da performans değerlendirme sisteminin özü, performansın değerlendirilmesi oluşturduğu söylenebilir. Çünkü performans yönetiminin etkililiği, değerlendirmenin etkililiğine önemli derecede bağlı olup, birbirinden ayrı parçalar olarak düşünülmesi güçtür.

Son yıllarda rekabet tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de çok önemli hale gelmiştir. Okullar sürekli olarak performanslarını ölçmek ve diğer okullarla karşılaştırmak durumundadırlar. Performans ölçümü bir çıktının/sonucun beklenen/istenen/gereken ile karşılaştırılmasıdır (Anonim, 2004a). Gray'e (1993) göre bir okulun performans kalitesini karşılaştırmanın iki yolu vardır:

1. Bir yılın performansının geçen yılın ve ondan önceki yılların performansları ile karşılaştırma.
2. Benzerlikleri karşılaştırmak: Öğrencilerin bir okulda ne kadar gelişme gösterdiklerinin benzeri diğer okullarla karşılaştırılması (Akt. Balcı, 2001).

3.4. KURUMSAL PERFORMANS YÖNETİMİNDE KULLANILAN MODEL VE UYGULAMALAR

Özdeğerlendirmenin başarısının öncelikle doğru modelin seçilmesine bağlıdır. Deming, Avrupa Kalite Vakfı (EFQM) ve Baldrige ödül kriterleri eğitime uyarlanabilmektedir. Ayrıca Hoshin planlama modeli ile Deming, Crosby gibi bazı kalite uzmanlarının toplam kalite konusundaki herkes tarafından adeta bir kılavuz

olarak kabul edilen kuralları eğitimde uygulanmaktadır. Bu sayılanların dışında eğitim kurumu bir üretim sistemi olarak kabul edilerek süreç geliştirme modeli de kullanılmaktadır (Ensari, 2002).

Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve bağlı kurumlarında özdeğerlendirme kriterleri EFQM(Avrupa Kalite Vakfı) modeli doğrultusunda hazırlanmıştır. EFQM Mükemmellik Modeli 9 ana kriter üzerine kurulmuş ve zorunluluk içermeyen bir modeldir. Bu kriterlerden 5'i girdi, 4'ü ise sonuç kriterleridir. Her bir kriter ayrıntılı olarak anlaşılmasını sağlamak üzere 32 alt kriter ve 174 alt açılım ile desteklenmiştir.

EFQM Modeli dışında Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Modelinden de bahsedilebilir. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü Modeli (MBNQA)'nin ana kriterleri de; liderlik, veri ve çözümlenmesi, stratejik kalite planlaması, insan kaynakları geliştirilmesi ve yönetimi, süreç kalitesi yönetimi, kalite ve işlem sonuçları, müşteri odaklılık ve tatminidir (Ensari, 2002).

ISO (International Organization for Standardization) 9000 ve benzeri sistemlerin eğitim alanında uygulanışı oldukça yenidir. Özcan'a göre (1997), standartlarda kullanılan dil, üretim kaynaklı olması nedeniyle eğitim alanındakilere oldukça yabancı gelebilir. Eğitim alanında sağlıklı uygulanabilmesi için özenli bir adaptasyon gereği vardır (Akt. Ensari,2002). ISO 9000 ve benzerlerinin eğitimde kalitenin artırılması açısından çok önemli göstergeler oluşturamadıklarını, sadece kaliteli bir hizmet verilmesi için temel bazı faktörleri ortaya koyduklarını söyleyebiliriz. Yukarıda da değinildiği gibi bunların varlığı, eğitimin hizmetlerinin kaliteli bir şekilde sağlandığını garanti altına alamamaktadır.

Kalite ile ilgili olarak ülkemizde özellikle özel eğitim kurumlarında yapılan bir başka uygulama da akreditasyon ile ilgilidir. Akreditasyon, bir kuruluşun yetkili bir akreditasyon kurumunun standartlarına göre kendisini ölçmesidir. (E)CIS (Uluslar arası Okullar Avrupa Konseyi) akreditasyon çalışmaları 417 standart ve 1416 kriter çerçevesinde yürütülmektedir. Temel göstergeler ise şunlardır Felsefe ve Hedefler, Organizasyon ve Yönetim Öğretmenler ve tüm diğer personel, Öğretim

Programları ve hizmetleridir (özel eğitim, rehberlik hizmetleri, sağlık ve güvenlik, öğrenci hizmetleri, öğrenci yaşamı, kütüphane/medya merkezi, okulun fiziki olanakları, finans/finans yönetimi) (Anonymus,2004a).

Yurtdışında okulların performans göstergelerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmalara bakıldığında çok sayıda araştırmaya rastlanmaktadır. Portekiz’de okul bilgi sisteminin örgütlenmesi ve geliştirilmesi amacıyla performans göstergeleri oluşturulmuştur. Scheerens’ten esinlenerek 50 göstergesi olan bir bilgi sistemi dört betimsel boyutta geliştirilmiştir.(1) Öğrencilerin özgeçmiş faktörleri ve okulun örgütsel boyutları boyutu. Okulun girilebilirliği, ebeveyn eğitim düzeyi, ebeveynin SED’i öğrenci -yetişkin oranı, öğrenci öğretmen oranı, program dışı etkinlikler vb. (2) Okula ayrılan kaynaklar. Fiziksel, insan, teknolojik ve finansal kaynaklar. Okul mekânlarının kullanılması oranı, okul imkânlarının kalitesi, öğretmenlerin öğretme nitelikleri vb. (3) Başlangıç koşullarında başarıya ulaşma- bağlam ve koşulları ile ilgili 9 koşul-boyut vardır: Okul yaşamına katılma, okulda iletişim ve enformasyon, göreve ayrılan zaman, devamsızlık, güven atmosferi, öğrenci beklentileri, liderlik stili vb. (4) Başarı ve doyumla ilgili göstergelerle kavranmış eğitimsel sonuçlar (Balcı, 2001).

OECD Genel Meclisi Eğitim Sistemlerinin Uluslararası Göstergeleri Projesi (INES) kapsamında okul süreçleriyle ilgili göstergelerin geliştirilmesi imkânları araştırılmıştır. INES Projesinin açılımlama aşamasında geliştirilen ideal bir göstergeler seti çerçevesi şöyledir: yapılanmış öğretim, etkili öğretme zamanı, öğrenme imkanı, başarıma baskısı, yüksek beklentiler, pedagojik liderlik, değerlendirme, okul iklimi, personel devşirme, örgütsel- yapısal ön koşullar, fiziksel- materyal-okul karakteristikleri, betimsel bağlam, okulları etkili yapmak için dış baskı ve veli katılımıdır(Balcı, 2001).

İngiltere’ye bakıldığında teftişin, Eğitim ve Bilim Bakanlığı’ndan bağımsız OFSTED (Eğitimde Standartlar Ofisi) tarafından yapıldığı görülmektedir. OFSTED okulda sürekli devam eden bir süreç olarak öz-değerlendirmeye büyük önem vermektedir. Okuldaki özdeğerlendirme teftişe büyük katkı yapmaktadır. Böylece

teftişin okulun önemli konularıyla ilgili olması sağlanmış olmaktadır. Okul tarafından hazırlanan özet öz değerlendirme raporu (elektronik ortamda okul tarafından doldurulan S4 formu) teftişin odaklanması gereken hususları veya katkıda bulunması gereken spesifik konuları belirlemeye yardımcı olmaktadır. Okulun öz değerlendirme özeti teftişin planlanması aşamasında başmüfettiş ve başöğretmenin görüşmesine temel teşkil etmektedir (Anonymous,2004b).

3.5. EğİTİM KURUMLARI PERFORMANSININ DEğERLENDİRİLMESİNDE KULLANILABİLECEK KRİTER VE GÖSTERGELER

Bu çalışmada; ISO (International Organization for Standardization), İngiltere OFSTED (Eğitimde Standartlar Ofisi) uygulamaları, EFQM (Avrupa Kalite Vakfı) Mükemmellik Modeli ile “Milli Eğitim Bakanlığı Performans Denetim ve Değerlendirme Sistemi” çalışması uygulamaları esas alınarak özdeğerlendirme kriterleri yeniden düzenlenmiştir. İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü Kalite Koordinasyon Bürosunun 3 yıllık Toplam Kalite Yönetimi konusunda yaptığı rehberlik ve eğitim çalışmalarından edindikleri deneyimler sonucunda, özdeğerlendirme (iç teftiş) ile denetimde baz alınan kriterlerin bütünleştirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Teftiş sırasında ele alınan kriterler ile kurumun kendisini değerlendirdiği kriterlerin ayrı ayrı değil, bir bütün içerisinde incelenmesi gerekmektedir. Okulun performansının ortaya konması ve geliştirilmesinde hayati rol oynayan bu iki sürecin, okulun etkinliliği ve verimliliğini geliştirilmesi doğrultusunda bütünleşmesi ve hem denetim hem öz değerlendirmenin birer amaç değil, araç olduğu gerçeğinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Bu doğrultuda beş ana kriter oluşturulmuştur. Bunlar:

1.Yönetim Planlamaları ve Uygulamaları (7 gösterge): Yönetim planlarının, okul gelişim ve uygulama planlarının hazırlanması, gözden geçirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi, eğitimsel liderliğinin tesis edilmesinde yöneticilerin örnek olması ve kendilerini geliştirmeleri konularında yapılan çalışmalarda izlenen yol açıklanır. Yönetici performansı, yönetimin yürüttüğü temel etkinlikler, proje ve ekip çalışmaları, yeni faaliyet ve süreçlerle ilgili temel performans sonuçları eğitim

öğretim yılları itibariyle periyodik olarak izlenerek, eğitim bölgesi, ilçe, il ve ülke düzeyinde elde edilen verilerle kurumun performansı karşılaştırılır.

2. İnsan Kaynaklarının Yönetimi ve Geliştirilmesi (13 gösterge): İnsan kaynaklarının planlanması, bilgi birikimleri ve yetkinliklerinin belirlenmesi, yönetilmesi ve iyileştirilmesi, çalışanların katılımı-yetkelendirilmesi ve iletişiminin sağlanması konularındaki çalışmalarda nasıl bir yol izlendiği, uygulandığı, geliştirildiği ve stratejilerin hazırlanmasına, yaşama geçirilmesine nasıl etki ettiği açıklanır. Kurumun çalışanlarca algılanma sonuçları, kurumun insan kaynakları ihtiyacı, çalışanların eğitim durumu, çalışanlara yönelik hizmet içi eğitim faaliyetleri, çalışanların başarı ve ceza durumu sonuçlar eğitim öğretim yılları itibariyle periyodik olarak izlenerek, eğitim bölgesi, ilçe, il ve ülke düzeyinde elde edilen verilerle kurumun performansı karşılaştırılır.

3. İletişim, Koordinasyon ve İşbirlikleri ile Toplumsal İlişkilerin Yönetimi ve Geliştirilmesi (9 gösterge): Okulun/kurumun ilişkide bulunduğu dış çevre ve toplum ile iletişim ve koordinasyonun sağlanması ve geliştirilmesi, okulun/kurumun ilişkide bulunduğu dış çevre ve toplum ile olan işbirliklerinin yönetilmesi ve geliştirilmesi konularındaki çalışmaların; nasıl geliştirildiği ve stratejilerin hazırlanmasına, yaşama geçirilmesine nasıl etki ettiği açıklanır. Okulun/kurumun toplumca algılanma sonuçları, basın yayın, alınan ödül ve unvanlar, işbirliği içerisinde yapılan seminer, toplantı ve konferanslar vb. sonuçlar eğitim öğretim yılları itibariyle periyodik olarak izlenerek, eğitim bölgesi, ilçe, il ve ülke düzeyinde elde edilen verilerle kurumun performansı karşılaştırılır.

4. Maddi ve Mali Kaynakların Yönetimi (10 gösterge): Finansal kaynakların yönetilmesi, binalar, donanım ve malzemelerin yönetilmesi; etkili yararlanılabilmesi için tedbirler alınması, bilgi ve donanım teknolojisinin, bilgi ve bilgi birikiminin yönetilmesi konularındaki çalışmalarda, nasıl bir yol izlendiği açıklanır. Okulun/kurumun nakdi ve ayni gelirleri, okulun/kurumun giderleri, gelir gider karşılaştırması; okulun/kurumun bölüm ve birimlerinin kullanılma durumları, okulun/kurumun sarf malzemelerini kullanım durumları; okulun/kurumun donanım ve ekipmanlarının kullanım durumları eğitim öğretim yılları itibariyle periyodik

olarak izlenerek, eğitim bölgesi, ilçe, il ve ülke düzeyinde elde edilen verilerle kurumun performansı karşılaştırılır.

5. Eğitim - Öğretim Plan ve Uygulamaların Yönetimi (18 gösterge): Eğitim-öğretim planlama ve hazırlık çalışmalarının sistematik olarak tasarlanması ve yönetilmesi, öğrenci işlerinin, rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerinin, eğitici etkinliklerin, sınıf yönetiminin, ders içi etkinliklerin ölçme ve değerlendirme çalışmalarının etüt, kurs ve uygulamalı eğitim çalışmalarının planlanması ve yürütülmesi konularındaki çalışmalarda nasıl bir yol izlendiği açıklanır. Kurumun öğrenciler tarafından algılanma sonuçları, yarışma ve ödüller, ortaöğretim okulları için; okuldan ayrılan/mezun olan öğrencilerin durumu, ilköğretim okulları için; okuldan ayrılan öğrencilerin durumu, öğrenci disiplin ve devam durumu, destek hizmetleri, ilköğretim ve ortaöğretim okulları için ders başarı oranları, ödüller, veli ve öğrenci bağlılığı, etkinlik ve yarışmalar vb. konulardaki sonuçlar eğitim öğretim yılları itibariyle periyodik olarak izlenerek, eğitim bölgesi, ilçe, il ve ülke düzeyinde elde edilen verilerle kurumun performansı karşılaştırılır.

Söz konusu kriterlerin oluşturulmasında öğrencili ve öğrencisiz kurumların farklı özellikleri göz önünde bulundurularak hem öğrencili hem de öğrencisiz kurumlar için farklı ölçme araçları, göstergeler ve farklı puanlama cetvelleri hazırlanmıştır. Ölçme araçlarının geliştirilmesinde hem okulun /kurumun önceki yıllarla hem de ülke düzeyinde diğer eşdeğer kurumlarla karşılaştırma imkânı verilmiştir. Veri toplama araçlarının çok çeşitli olmasına özen gösterilerek çoklu verilerle değerlendirme yapılabilmesine olanak sağlanmıştır.

Eğitim her zaman toplumların gelişimi için kritik öneme sahip olmuş bir konu olmuştur. Her kurumda olduğu gibi eğitim kurumlarında da iç denetim olduğu kadar dış denetim de büyük önem taşımaktadır. Hedef, amaç ve ilkelerinin bakanlıkça oluşturulduğu, ulusal bir niteliğin vazgeçilmez olduğu eğitim sisteminde, eğitim kurumlarının kendi kendilerini denetlemelerinin (özdeğerlendirme) yanında, Toplumsal kalkınmanın ülke düzeyinde gerçekleştirilmesi açısından dış denetim vazgeçilmez bir öneme sahiptir.

Bu anlamda, kurumu en iyi tanıyan ve değerlendirebilecek yine o kurumun mevcut insan kaynakları ve ilişkide olan tüm kişiler olduğu varsayımı 360 derece değerlendirme anlayışını oluşturmuştur (Aytaç,2003). Burada gözden kaçırılmaması gereken ana unsur, ölçme araçlarının yeterliliğinin ve çeşitliliğinin sağlanmasının önemidir. Bütün bilgilerin mevcut olmadığı durumlarda, tek ölçme aracı ve sınırlı bilgi kullanarak değerlendirmeye yönelmek, değerlendirme yapan kişi ya da kişilerin algılamasını ölçmekten ileriye gidemez. 360 derece değerlendirme anlayışında değerlendirmeye değerlendiricilerin çeşitliliğinin yanında ölçme araçlarının çeşitliliğinin, güvenilirlik ve geçerliliğinin sağlanması da önem taşır. Bu durum, değerlendirmeyi yapan kişilerin değerlendirilecek alanla ilgili verilere sahip olmasını gerekli kılmaktadır.

Çağdaş denetim; yapılan hizmetlerin hukuki düzenlemelere ve belirlenmiş kurallara ne derece uyduğu ya da uymadığı ile iş görenlerin, bu yöndeki disiplin durumlarını değerlendiren klasik bakış ve anlayıştan çok; bunlarla birlikte, yönetim ve eğitim alanında görev yapan her derecedeki yönetici ve öğretmenleri değişmelerden haberdar kılmak, onlara etkili bir kaynaklık hizmeti sunmak ve çağdaş rehberlik fonksiyonunu yerine getirmek şeklinde hukuka uygunluk ve performans denetimi olarak algılanmaktadır (Anonim,2004b).

MEB tarafından hazırlanmış olan “Performans Denetim ve Değerlendirme Sistemi” (Anonim, 2004b) çalışmasına göre kurum teftişi 11 temel alan çerçevesinde yapılmaktadır. Bunlar: Bina ve Donanım Yeterliliği, Yönetim Planlamaları ve Uygulamaları, Eğitim Öğretim Planlamaları ve Uygulamaları, Kaynak Kullanımı, Karar Verme, Sorun Çözme, İletişim-Koordinasyon, Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri, Eğitici Etkinlikler, Öğretmen Yeterlilikleri, Yönetici Yeterlilikleri, Pansiyon Hizmetleri. Bakanlıkça yeni hazırlanan bu çalışmadaki kriterlerle daha önce esas alınan kriterler karşılaştırıldığında (Fizikî Durum, Eğitim-Öğretim Durumu, Büro İşleri, Öğrenci işleri, Personel işleri, Hesap, ayniyat ve döner sermaye işleri, Demirbaş) yeni oluşturulmuş olan standartlar, özellikle personelin performans değerlendirmesi yönünden, var olan uygulamaya göre daha bilimsel bir

bakış açısıyla ele alındığı, çalışanların değerlendirilmesi yönünde 360 derece değerlendirme yaklaşımının uygulanmaya çalışıldığı söylenebilir.

3.6 KALİTE ÖDÜLLERİ VE DEĞERLENDİRME MODELLERİ

Kalite ödülü kavramı ilk kez Japonya'da 1940'ların sonunda ekonominin yeniden düzene konulma girişimlerinin başladığı sıralarda, Deming ve Juran'ın küresel yönetim yaklaşımını ve ilgili yöntemleri önermeleri ve uygulamaların yaygınlaşmasının arkasından 1951'de bu yaklaşımın daha da geliştirilebilmesi ve yayılımı amacı ile Deming 1.kalite yönetim ödülünün ortaya konulması ile ortaya çıkmıştır. Malcon Baldrige ulusal kalite ödülü 1987'den itibaren verilmeye başlanmıştır (Ensari, 2003; 196).

Ödül mekanizmalarını böylece işletmeye başlayan bu ekonomilerin maliyet devir hızı ürünlerin ve hizmetlerin kalitesi yönlerinden daha etkili yönetim felsefelerini ve tekniklerini giderek etkinleştirmeleri ve yaygınlaştırmaları Avrupa'daki iş çevrelerini kaçınılmaz bir gerilime içine etmiştir.

Bu gelişimin dışında kalan Avrupa ülkeleri iş çevreleri ve kuruluşlarında güçlü global rekabet yarışında ayakta kalabilmek ekonomilerinin zamanla rahatlamasını sağlayabilmek için yerel ve sınırlı çözümlerin yeterli olmayacağını böylece anlamışlardır (Ensari, 2003; 197).

Sonuç olarak 1988 yılında Avrupa şirketlerinden önce gelen ondört tanesi Avrupa ekonomisinin yerini sağlamlaştırarak koşulları yaratmak amacıyla Avrupa kalite vakfının " EFQM" kurmaya karar vermişlerdir. Bu vakfın amacı; Küresel rekabet avantajını sağlamada kaliteyi belirleyici unsunlar haline getirme süreci hızlandırmaları için Avrupalı kuruluşların yönetimlerini desteklemektir.

Son aşamada müşteri tatmini ve genel performansta mükemmelliği sağlayan faaliyetlerin birleştirilmeleri için Avrupa genelindeki bütün kuruluşları harekete geçirmek veya yanlarında yer almak olarak belirlenmiştir.

Deming ödülleri ana kriterleri ;

Kalite ödülü süreci içerisinde en zorlayıcı ve beklentileri yüksek olan en eski Japon kökenli Deming ödülüdür.

Deming ödülü değerlendirme modelinin ana kriterleri; politikalar, organizasyon ve yönetim, eğitim ve yayılım, kalite bilgilerinin toplanması, dağıtımı ve kullanımı, çözümlenme, standardizasyon kontrol kalite güvencesi sonuçlar ve geleceğe ilişkin planlardır.

- Kalite bilincinin rekabet gücünde giderek önem kazanan bir unsur oluşturduğunun farkına varılması
- Kalite mükemmelliğinin gereksinimini anlayabilmesi
- Başarılı kalite stratejilerin ve uygulamalarında elde edilecek yararlarla ilişkin bilgilerinin paylaşılmasını geliştirmeye hedeflemek(Ensari, 2003; 196).

Avrupa Kalite Ödülü

EFQM'in (Avrupa kalite yönetimi vakfı) geliştirdiği ödül modeli; kuruluşların etkinliklerinin sistematik olarak gözden geçirilmesine ve ölçümüne / değerlendirilmesine, iç ve dış karşılaştırmalar yapılabilmesine olanak vermektedir ve kullanımı giderek yaygınlaşmaktadır.

Model, süreçlerin bir kurumda çalışanlarının becerilerini kontrol altında tutabilmesine ve gerektiğinde ortaya çıkarabilmesine olanak vererek, sonuçların üretilebilmesinin sağladıkları ilkesinden yola çıkmaktadır. Bu çerçevede bir kurumda süreçler ve çalışanlar, sonuçların elde edilmesine olanak veren girdilerdir.

EFQM mükemmellik modeli dokuz ana kriter üzerine kurulmuş ve zorunluluk içermeyen bir modeldir. Bu kriterlerden beşi girdi kriterlerini, dördü ise sonuç kriterlerini oluşturur. Girdi kriterleri bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri içerir. Sonuç kriterleri ise o kuruluşun neler gerçekleştirdiğini gösterir. Sonuçlar, girdilerden kaynaklanır.

Her bir kriter, ayrıntılı olarak anlaşılmasını sağlamak üzere, çeşitli sayıda alt kriter ve olası ilgili alanlar ile desteklenmiştir(Ensari, 2003; 200).

Modelde girdiler, yaklaşım, yayılım, değerlendirme ve gözden geçirme boyutlarında değerlendirilir.

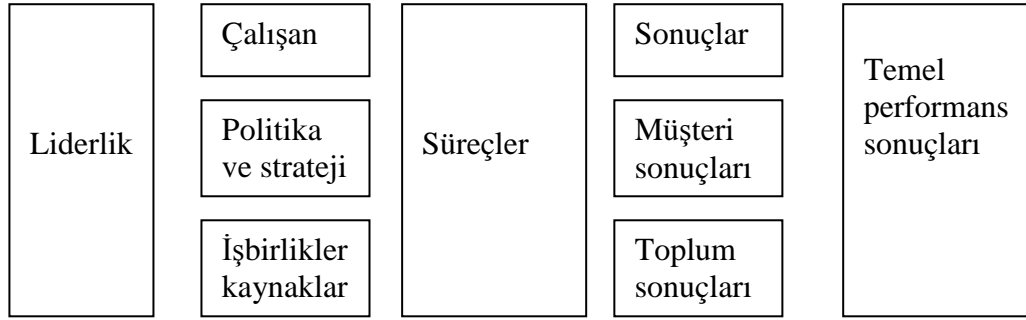
Yaklaşım, kuruluşun ne yapmayı planladığını bunu yapmaktaki nedenlerini içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta yaklaşımı sağlam temelli olması; yani anlaşılır bir temele dayanması, iyi tanımlanmış ve geliştirilmiş süreçlere sahip olarak paydaşların gereksinimlerine odaklanması; bir yandan kuruluşun politika ve stratejisini desteklerken diğer yandan da uygun olduğu ölçüde diğer yaklaşımlarla uyumlu olacak şekilde bütünleşik olması beklenir. (Ensari, 2003; 200)

Sonuçlar boyutu ise kuruluşun neler elde ettiğini içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta sonuçlar olumlu eğilimleri ve / veya sürekli performansın varlığı göstermeli, uygun ve erişilebilir hedeflerle karşılaştırılmış olmalı, başka kuruluşlar ile karşılaştırıldığında performans daha yüksek olmalı ve tüm bu sonuçların yaklaşımlardan kaynaklandığı açıkça görülebilmelidir. Ayrıca sunulan sonuçların ilgili alan ve faaliyetlerin tümünü kapsamaması beklenir. (Ensari, 2003; 201)

EFQM modelinin kullanımının bazı avantajları aşağıda sıralanmıştır;

- Bu, işin tüm yönlerini ve tüm organizasyonların yorumlanmasına olanak verebilecek bir model olup bir standart değildir.
- Geniş kullanımı başka kuruluşlarla karşılaştırılmaları olanak verir. Buda ortak bir dil kullanımı ile başkalarından öğrenme potansiyeli yaratır.
- Ölçülebilir sonuçların dikkate alınması, iyileştirme süreci yerine gerçek iyileştirmelere odaklanma imkânını yaratır – yalnızca faaliyete değil başarıya odaklanma
- Kullanımı esnasında ve puanlamada eğitim her zaman mümkündür.

Şekil 3: EFQM Modeli.



Kaynak: Ensari, 1999, s.201.

Eğitim Kurumlarında Öz değerlendirme: 1993 Şubat'ından ABD ticaret bakanı Ronald Brown Malcolm Baldrige ödülünün eğitim alanında ayrı bir kategori oluşturmak üzere geliştirebileceğini açıklamıştır. Yukarıda söz edelin ana kavram ve değerler ile temel kriterler bu alan için aynen geçerlidir.

Bu kriter yapısı dört temel öge içermektedir. Bunlar itici güçler, sistem, ilerlemelerin ölçümü ve hedeflerdir.

Okul yönetimi, yönetici ve öğretmenleri; istenilen hedeflere varılmaya onarak vermek üzere kalite yarışını yönlendirecek değerleri, hedefleri ve prosedürleri oluştururlar.

Okulda beklentilerin (yerel, özel ve genel) karşılanabilmesine olanak verecek iyi tanımlanmış ve tasarlanmış süreçleri kapsamayan sistemin varlığı kabul edilir.

Eğitimde EFQM mükemmellik modeli öz değerlendirme: EFQM mükemmellik modelinin önemli bir özelliği “girdiler” ve “sonuçlar” arasındaki eşit dengenin; burada toplam kalitenin hem sürece hem de ürüne dayalı olduğu etkili bir şekilde iletilmektedir.

Sürecin anahtarı niteliksel (özdeğerlendirme)di bu, kalite sorumluluğunu çalışanlara aktarmak isteyen ama bunu neden olabileceği disiplin /kontrol eksikliğinden de kaygı duyan kuruluşlara çekici gelen bir özelliktir.

EFQM özdeğerlendirme modeli ile toplumda çalışan öğrenci ve öğretmen olarak bilinen (müşterileri) ve hizmet sağlayan bir okulda ki temel felsefedesin benzerliğini de görmek güç değildir. Öğretim ve destek elemanlarının oluşturduğu iç müşteriler, modelin yalnızca girdiler bölümündeki çalışanlar alanında değil sonuçlar bölümündeki çalışanlarla ilgili sonuçlarda yer alırlar. Okul ortamında temel performans sonuçları, çeşitli şekilde tanımlanabilir. Alışılmış odak noktası akademik başarı alanında olmakla beraber, burada da model okulun önem verdiği başka alanları da kapsayacak şekilde genişletilebilir; örneğin veli katılım düzeyi, toplumla iş birliği girişimleri sayıları ve atık dönüşümünden sağlanan gelir gibi iş dünyasında uygulanan EFQM modelini girdi ve sonuç kriterlerinin, kamu hizmeti gören yada kar amacı gütmeyen okul ve benzeri kurumlara öylece adapte etmek olasıdır (Ensari, 2003; 202).

Bilindiği gibi toplam kalite yönetim yaklaşımını eğitim kurumunda başlamak ve yaymak için milli eğitim bakanlığı ülkemizde; ülkemizde önemli bir adım atarak KalDer'in 1998 de başarmış olduğu ulusal kalite hareketine, Kasım 1999 da iyi niyet bildirgesi imzalayarak katılmış; bakanlık bünyesinde, daha sonrada İstanbul'dan başlayarak il milli eğitim müdürlüklerinde öz değerlendirme model eğitimleri ve öz değerlendirme faaliyetleri başlatılmış durumdadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

EĞİTİM VE TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNDE MESLEKİ EĞİTİM

4.1. MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİM

Mesleki ve teknik eğitim; toplum ve bireylerin gerekli ihtiyaçlarını karşılamak üzere belirli bir meslek alanına ilişkin bilgi, beceri ve davranış kazandıran, bireyin yeteneklerini geliştirerek toplumda sosyal ve ekonomik yönden güçlü olmasını sağlayan bir süreçtir. Bireylerin endüstri, tarım, ticaret ve diğer hizmet alanlarında bir meslek sahibi olarak hazırlanmasını, meslek içinde geliştirilmesini meslek değiştirmeleri için örgün, yaygın ve çıraklık eğitiminde uygulanacak ilkelerin bir sistem bütünlüğü içinde belirlenmesini hedefler. (M.E. B Mesleki Teknik Eğitim Tarihçesi s:10)

4.1.1 Mesleki Ve Teknik Eğitimin Temel Amaçları

Türk Milli Eğitiminin genel amaçları ve temel ilkeleri 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ile belirlenmiştir.

Mesleki ve teknik eğitime ilişkin amaç ve ilkeler de söz konusu kanun'da yer almaktadır. Buna ilişkin bazı maddeler şunlardır;

a) Türk Milli Eğitiminin Amaçları

Genel Amaçlar:

Türk Milli Eğitiminin genel amacı, Türk Milletinin bütün fertleri;

İlgi istidat ve kabiliyetlerini geliştirerek gerekli bilgi, beceri davranışlar ve birlikte iş görme alışkanlığı kazandırmak suretiyle hayata hazırlanmak ve onların kendilerini mutlu kılacak ve toplumun mutluluğa katkıda bulunacak bir meslek sahibi olmalarını sağlamak,

Böylece, bit yandan Türk vatandaşlarının ve Türk toplumunun refah ve mutluluğunu arttırmak; öte yandan milli birlik ve bütünlük içinde iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınmayı desteklemek ve hızlandırmak ve nihayet Türk Milletini çağdaş

uygarlığın yapıcı, yaratıcı seçkin bir ortağı yapmaktır. (M.E. B Mesleki Teknik Eğitim Tarihçesi s: 11)

4.1.2 Mesleki ve Teknik Eğitimin Eğitim İçindeki Yeri

- Mesleki ve teknik eğitim, bilimsel ve teknolojik gelişmeler sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır.
- Genel eğitim mesleki ve teknik eğitim bir sistem bütünlüğü içinde ele alınır; her iki sistem birbirini bütünleyecek geçişlere açık tutulur.
- Mesleki ve teknik eğitim geleceğin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için büyüme ve gelişme yeteneğine ve esnekliğine sahiptir.
- Mesleki ve teknik eğitim bireye bir meslek için gerekli bilgi beceri ve davranışlar kazandırmanın yanında bireyi bir bütün olarak geliştirir.

Planlı kalkınmanın gerektirdiği nitelikli insan gücünü yetiştirir.

(M.E. B Mesleki Teknik Eğitim Tarihçesi s: 14)

Cumhuriyetle birlikte meslekî ve teknik eğitimde okula dayalı bir yapı ele alınmıştır. 1927 yılında Millî Eğitim Bakanlığı meslekî ve teknik eğitim veren okullarla ilgili görev üstlenmiştir. Okulların ve hizmetlerin gelişmesi sonucu 1933 yılında 2287 sayılı Kanunla Meslekî ve Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü kurulmuştur. 1935 yılından itibaren 2765 sayılı Kanunla da okulların masrafları tamamen devlet tarafından karşılanmaya başlanmıştır. Bakanlık Merkez Örgütü Kanunu 1941 yılında 4113 sayılı Kanunla değiştirilerek Meslekî ve Teknik Öğretim Müsteşarlığı kurulmuştur. 1942 yılında başlatılan plânlı çalışmalarla meslekî ve teknik öğretim kurumları günümüze kadar büyük gelişmeler göstermiştir. VII. Beş Yıllık Kalkınma Plânı'nda, ileri teknoloji geliştirilmesi, üretimi ve kullanımında gereksinim duyulan nitelikli insan gücünün yetiştirilmesinin önemine değinilmiş bu amaçla orta ve yüksek öğretimde meslekî ve teknik eğitime önem verilmesi öngörülmüştür. VIII. Beş Yıllık Kalkınma Plânı'nın 692. maddesinde de meslek yüksek okulları ve meslekî ve teknik orta öğretim kurumları arasında program bütünlüğünü esas alan iş bölümü ve iş birliği kurulmasıyla nitelikli iş gücünün yetiştirilmesi yönünde karar alınmıştır.

Günümüzde Meslekî ve Teknik Liseler dört temel grupta faaliyetlerini sürdürmektedir. Bunlar; Erkek Teknik Öğretim Okulları, Kız Teknik Öğretim Okulları, Ticaret ve Turizm Öğretimi Okulları ve Din Öğretimi Okulları'dır. Bu okulların sekiz yıllık durumunu değerlendirmek amacıyla öğrenci, öğretmen ve okul sayıları temel alınarak sekiz başlık altında incelenmektedir. Oluşturulan grafiklerdeki, 1994-1995, 1995-1996, 1996-1997, 1997-1998 öğretim yıllarına ait sayısal veriler TBMM MEB Bütçe Raporları'ndan(TBMM. 1996), 1998-1999 ve 1999-2000 öğretim yıllarına ait sayısal veriler MEB Araştırma Plânlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı tarafından hazırlanan Sayısal Veriler kitapçığından alınmıştır^(10, 11). 2000-2001 öğretim yılına ait sayısal veriler MEB tarafından hazırlanan 2001 Yılı Başında Millî Eğitim⁽¹²⁾ ve 2001-2002 öğretim yılına ait sayısal veriler ise MEB tarafından hazırlanan 2002 Yılı Başında Millî Eğitim(M.E. B: 2001) adlı kitaplardan alınmıştır.

4.1.3 Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü

Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü, Bakanlık Makamının 1 Mart 1960 gün ve 2178 sayılı Onayı ile “Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü” olarak yeniden teşkilatlandırılmıştır.

1982 yılında 8/4334 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Bakanlığımız teşkilatında yapılan düzenleme sonucunda Mesleki ve Teknik Yüksek Öğretim Genel Müdürlüğü ile Yaykur-Örgün Yüksek Öğretim Dairesi Başkanlıkları kaldırılarak bu dairelerin görevleri de Erkek Öğretim Genel Müdürlüğüne verilmiş olup adı da Erkek Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü olarak değiştirilmiştir.

1983 yılında 179 sayılı kanun hükmünde kararname ile Erkek Teknik Eğitim Genel Müdürlüğümüzün adı yeniden “Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü” olarak değiştirilmiştir. 1984 yılında çıkarılan 208, 1989 yılında çıkarılan 385 sayılı kanun hükmündeki kararnamelerle görevleri yeniden belirlenmiştir.

Genel müdürlüğümüzün görevleri; halen yürürlükte bulunan 1992 yılında çıkarılan Mili Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki 3797 sayılı

kanun'un 13. maddesi ile belirlenmiştir.(M.E. B. Mesleki Teknik Eğitim Tarihçesi s: 71)

Bugünkü Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğüne bağlı okulların çekirdeğini teşkil eden kurumlar 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren açılmaya başlamıştır.

Okulların masrafları, vilayetlerde oluşturulan komisyonların temin ettikleri gelir kaynakları ile karşılandığından bu müesseseler için han, dükkân, değirmen, tarla, çiftlik gibi vakıflar kurulmuştur. Cumhuriyet Dönemine kadar faaliyetlerine devam etmişlerdir.

İkinci meşrutiyet döneminde bir kısım okullardaki meslek şubelerine demircilik, marangozluk, dökümcülük, modelcilik, gibi sanatlar da eklenmek suretiyle bir taraf el sanatlarında çalışacak sanatkârlar yetiştirilmiş diğer taraftan da mevcut birkaç fabrikanın bir kısım teknik eleman ihtiyacının karşılanmasına çalışılmıştır.

(M.E. B. Mesleki Teknik Eğitim Tarihçesi s: 63)

4.1.4 Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğünün Görevleri

3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri hakkındaki kanununun 13'üncü maddesine göre, Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğünün görevleri;

- a) Endüstri meslek liseleri, teknik liseler, Anadolu meslek liseleri, Anadolu teknik liseleri, pratik sanat okulları ile aynı seviyede ve türdeki diğer mesleki ve teknik örgün ve yaygın eğitim kurumlarının görev hizmetlerini yürütmek,
- b) Okul ve kurumlarının eğitim ve öğretim programlarını, ders kitapları ile ilgili araç ve gereçlerini hazırlamak ve Talim ve Terbiye Kuruluna sunmaktır.

(M.E. B Mesleki Teknik Eğitim Tarihçesi s: 72)

4.1.5 Türkiye'nin Meslekî Teknik Eğitimdeki Mevcut Durumu

Teknolojilerin büyük bir hızla geliştiği ve bilgi patlamasının yaşandığı günümüzde gerek Avrupa Birliğine uyum sağlamak gerekse kalkınmayı sağlamak nitelikli insan gücü ve var olan kaynakların yerinde ve zamanında kullanılmasıyla direk ilişkilidir. Günümüzde bir ülkenin refah seviyesinin yükseltilebilmesi ve ekonomik büyümesinin artırılması tümüyle o ülkenin rekabet gücüne bağlıdır. Rekabet avantajını yakalayabilmek ise yeni iş mekânlarını ve yaşam standartlarını geliştirmeye, yeni teknolojilerin kullanımına ve iyi eğitim görmüş iş gücüne ve kaynakların iyi yönetilmesine bağlıdır. Bu yönüyle yirmi birinci yüzyılın insanın;

- Bilgi çağının gereklerine uygun,
- Kaliteyi bir hayat tarzı olarak benimseyen,
- Bilgiye hızla ulaşma yollarını bilen ve benimseyen,
- Ekip çalışmasını ve öğrenmeyi öğrenen,
- Bilimsel düşünme yeteneğine sahip,
- Kişilik ve sosyal gelişimleri tamamlanmış olarak yetiştirilmesi gerekmektedir⁽¹⁴⁾.

Özellikle genç bir nüfusa sahip olan Türkiye'de Avrupa Birliği ülkelerindeki serbest dolaşım hakkı ve işçilerin istihdamı açısından nitelikli insan gücü yetiştirmek daha da önem kazanmaktadır. Fakat Türkiye'de uygulanan meslekî eğitim sistemine bakıldığında ise AB'liğine girişte ara insan gücü yetiştirmede yeterli eğitim olanaklarına sahip olmadığı, istihdam piyasasının gereksinimlerine uygun yeterlilikte insan gücü yetiştiremediği görülmektedir. Geleneksel eğitim modeli üzerine kurulmuş olan Türk sisteminde sanayi okul iş birliği yerleştirilemediğinden, meslekî eğitim büyük ölçüde teoride kalmakta ve uygulamada başarılı sonuçlar alınmamaktadır. Meslekî eğitimden yüksek öğretime geçişin de zorlaşması sonucunda gençlerin büyük çoğunluğu genel eğitime ve yüksek öğretime yönelmekte bu kurumların yetersiz olması sonucunda da üniversiteye giremeyen gençler vasıfsız işçi olarak çalışma hayatına atılmaktadır. Bunlara yönelik olarak da meslek

kazandırıcı çalışmalar olmadığı için vasıflı iş gücü sıkıntısı yaşanmaktadır(Karakucak; 1992; 229).

Teknoloji ve bilimin çok hızlı bir biçimde gelişmesi ve bu gelişmenin toplumları ve eğitim sistemlerini derinden etkilemesine karşın Türkiye’de uygulanan meslekî eğitim programlarının geleneksel yapı içerisinde kalması, teknoloji ve bilimden uzak seçilmesi, geleneksel usta çırak eğitimine devam edilmesi ve öğrencilerin Anne-baba yönlendirmesi ile üniversitelere yönlendirilmesi sorun olarak karşımızda durmaktadır(Ültanır; 2000; 13).

Ülkemizde hâlâ meslekî eğitime yönelik olarak öğrencilerin yeterli oranda bilgi ve becerileri doğrultusunda yönlendirilmemesi, deneme yanılma yoluyla öğrenmeye yol açmakta, mezun olanlara yeterli hizmet içi eğitim verilmediği gibi yeni bir meslekte kazandırılmamaktadır. Programlar arasında yatay ve dikey geçişlere olanak tanınmadığı için yanlış bir karar veren bireyin bunu düzeltme ve şansı güçleşmektedir.

Türkiye’de işletme-okul iş birliği yeterince geliştirilemediği için işletmenin istediği insan gücü belirlenmemekte, uygulamalarda istenen düzeyde olmamakta ve yeterince denetlenmemektedir. Ayrıca pahalı bir yatırım olan meslekî teknik eğitime devlet tarafından yeterli kaynak aktarılmamakta, işletme ve sektörlerinde yeterince desteği sağlanamadığı için ihtiyaç duyulan bina, tesis ve araç-gereç sağlanamamaktadır.

13 Mayıs 1996 tarihinde Türkiye Cumhuriyeti “Leonardo da Vinci, Sokrates ve Youth, For Evrope” programına alınmasına karşın buna uygun yeterli çalışmalar yapılmadığı için bu olanaklardan yararlanamamaktadır. Türkiye’nin bu yönde çalışmalarını yoğunlaştırması ve meslekî eğitimini geliştirme yönünde uygun adımları atması gerekmektedir. İhtiyaç duyulmadığı hâlde yetiştirilmeye çalışılan ya da gereğinden fazla yetiştirilen imam hatip, ziraat, yapı gibi meslekler yerine, elektronik bilgisayar, endüstri gibi ihtiyaç duyulan mesleklere ağırlık verilmelidir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

DÜNYADAN EĞİTİM KALİTESİ ÖRNEKLERİ

5.1. İNGİLTERE DE EĞİTİM SİSTEMİ VE TOPLAM KALİTE UYGULAMALARI

Birleşik Krallık'ı oluşturan dört ülkenin hepsinde aynı eğitim sistemi uygulanmasına rağmen sadece İskoçya'daki eğitim sistemi küçük farklılıklar gösterir. Birleşik Krallık'ta ilköğretim, orta öğretim tek bir zorunlu "okul eğitimi" adı altında birleştirilmiştir. Bütün eğitim hayatı 3 aşamaya ayrılmıştır. Bütün vatandaşların alması gereken zorunlu eğitim dönemidir. Öğrenciler 6-11 yaş arasında ilköğrenim ve 11-16 yaş arasında da orta öğrenim olmak üzere 16 yaşına kadar toplam 10 yıl zorunlu okul eğitimi alırlar. 16 yaşında GCSE (General Certificate of Secondary Education) adlı sınavı veren öğrenciler mezun olmuş sayılırlar. GCSE sertifikası Türkiye'deki lise diplomasına eş sayılır. Bu zorunlu eğitim çoğunlukla devlet okulları tarafından verilse de öğrencilerin yaklaşık %7 si özel okullara devam eder. Okul eğitimi dönemini tamamlayan öğrencilerin iş hayatına atılırken tek alternatifleri üniversite değildir. İngiltere'de mesleki ve sosyal alanlarda eğitim veren kısa veya uzun süreli pek çok ileri eğitim okulu vardır bunlar pek çok iş koluna yönelik sayısız diploma ve sertifika programları sunarlar. 3 aydan 2 yıla kadar olabilen bu mesleki eğitim programları pek çok saygın ve tanınmış "College" veya "Institute" tarafından yürütülür ve öğrencilere pazarlamadan denizciliğe, turizmden tasarıma kadar pek çok alanda yeterli sertifikalar ve diplomalar sunarlar. Bu sertifika programları, yabancı öğrenciler tarafından da hem düşük maliyetli hem de kısa süreli olmaları sebebiyle tercih edilirler.

A-Level: Okul eğitimini tamamlayan öğrenciler üniversiteye başlamadan önce iki akademik yıl boyunca A-Level okullarına giderler. Öğrencilerin hangi üniversiteye yerleştirileceği A-Level başarı notuna göre belirlenir. İki akademik yıl süren A-Level eğitiminin ardından başlar ve toplam 3 yıl sürer. A-Level eğitimiyle birlikte toplam 5 yıllık bir sürede üniversite eğitimi tamamlanmış olur. Genel olarak sosyal bilimler alanında lisans diploması alanlar BA (Bachelor of Arts), fen bilimleri alanında lisans diploması alanlar da BSc (Bachelor of Science) ünvanını alırlar. Cambridge ve

Oxford gibi dünyanın en eski üniversitelerini barındıran bu ülkenin güçlü ve tarihi bir eğitim anlayışı vardır.

Yüksek Lisans (Master): İngiltere'de yüksek lisans çoğu bölümde tam zamanlı olarak sadece 1 yıl sürer. 10-20 bin kelime uzunluğundaki tezinizi ise derslerin bittiği yaz, ya da daha sonraki bir tarihte teslim etmeniz beklenir. Yüksek lisans seviyesinde en yaygın akademik ünvanlar MA (Master of Arts), MSc (Master of Science), MMus (Master of Music) ve LLM (Master of Laws)dir. ve iki tip yüksek lisans programı vardır: Taught Master ve Research Master. Research Master, bir sınıfta eğitim görme anlayışı yerine öğrencinin kendisine verilen bir alanda bağımsız olarak araştırma yapması ve 30-40 bin kelimelik bir tez hazırlaması ve bu teze göre diplomasını alması anlayışı üzerine kurulmuştur. (<http://www.ingiltereve.biz/egitim>).

İngiltere’de toplam kalitenin pek çok uygulamaları vardır. Bunlar eğitim kuruluşları yelpazesinin tamamına yayılmıştır. Genellikle bu girişimler okul geliştirme veya etkililiği gibi farklı isimler altında olmaktadır; ancak toplam kalitenin altında yatan ortak ilkelerin pek çoğunu içermektedir. St Helens’deki Hamblett Okulu TKY’ye resmen geçen ilk özel okuldur; fakat diğer pek çok okulda uzun zamandır bu felsefenin özüne yakınlaşmıştır. Bu ortamda, bireyin istek ve gereksinimlerine odaklanma düşüncesi ikincil kalmaktadır. Ayrıca özel okullar Milli Eğitim programına daha az bağlıdırlar ve genellikle daha yenilikçi olmalarına izin verilir. Öğretmenlerin adanmışlık düzeyleri de oldukça yüksektir. Benzer bir şekilde toplam kalite kavramları – özellikle Deming’in öğretilerini dayananlar ilkokullarda iyi karşılanmıştır. Daha yenilikçi ilkokullar iş birliğine dayanan, proje merkezli öğrenim yaklaşımlarını uzun yıllardır geliştirmektedirler (Ensari, 2003; 183).

Velilerin, öğretmenleri, destek personelini ve öğrencileri içeren iyileştirme ekipleri oluşturulmuştur. Bu ekipler bir süreç iyileştirme çevrimine uygun olarak hareket etmektedirler. Bir yönlendirme komitesi kurulmuş ve halen her ay toplanmaktadır. Bazı öğretmenler ile destek personelinin, öğrenciler ve bazı velilerde destekçi – rehber olarak yetiştirilmek üzere altı aylık bir eğitim sürecine katıldıklarında büyük bir değişim yaşanmıştır. Bu kişiler daha sonra pek çok alanda iyileştirme girişimlerine liderlik etmeye başlamışlardır. Somervale okulu şimdi de

ABD' deki Mt edgecunbe okulu ile öğrenci değişimi uygulamasını başlatmıştır. Westwood St Thomas okulu 150 paydaşının stratejik planlamaya katılmalarını sağlamak amacıyla, toplam kalite yaklaşımını kullanmıştır. Onlar TK araçlarını sınıflarda da kullanmaktadırlar. Bu okulların çoğu, uzun bir sürecin henüz başında olduklarını ve çabuk çözümlerin olmadığını farkındadırlar. Toplam kalite için itici güç bazen de eğitim kuruluşlarının dışından gelmektedir. Rang Xerox, ICL ve The Royal Mail gibi toplam kaliteyi uygulayan önde gelen işverenleri yerel okullara uygulamalara başlamalarında destek olmaktadır. Açıkça görülmektedir ki, öğrencilerin kalitesi iyileştirilebildiği takdirde bu destek okulların yararına olacaktır. The Royal Mail ise ulus genelinde TKY' yi yaymaya çalışan eğitim ve toplumda toplam kalite merkezinin sponsorluğunu üstlenmiştir (Ensari, 2003; 184).

Çağımızdaki bilim ve teknolojiadaki hızlı gelişmeler insan yaşantılarını ve toplumsal yapıları değiştirmekte, geliştirmektedir. Bu durumdan en fazla o toplumun eğitim sistemleri ve bu sistemler içerisinde önemli bir yer sahip olan meslekî teknik eğitim alanı etkilenmektedir. Bu etkilenmelerde elbette iş gücünün önemli bir yeri vardır.

İyi yetişmiş insan gücü, teknolojik ilerlemenin ortaya çıkaracağı toplumsal ve bireysel uyumsuzluk sorunlarını daha aza indirebilecek, ülke ekonomisi dolaylı olarak bu durumdan yararlanabilecektir. Ancak yetişmemiş daha genel bir söylemle vasıfsız insan gücü o ülke için önemli bir işsizlik sorununu ortaya çıkaracaktır. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler, vasıfsız insan sayısının artması nedeniyle işsizlik sorunu yaşamaktadırlar. İyi yetişmiş insan gücü bu yönüyle işsizliği azaltmada ülkelerin eğitim sistemleri açısından ulaşılması gereken ilk boyuttur ve meslekî eğitime verdikleri önem ve eğitim sistemlerindeki kapsam önemli ölçüde bu boyutu etkilemektedir.

Türk Eğitim Sistemi bu yönüyle geleneksel eğitim anlayışından uzaklaşmaması nedeniyle çağa uyum sağlamada istenen değişiklikleri yapmakta ve uygulamada gecikmeler yaşanmaktadır. Özetle Türkiye eğitim sistemi meslekî eğitime gereken önemi vermemektedir. Bunda elbette eğitimin geneline ayrılan bütçeden, eğitim politikasına kadar pek çok değişkenin rolü bulunmaktadır.

Eğitim sisteminin genelinde olduğu gibi meslekî teknik eğitimde de birçok sorun çözümlenmemektedir. “Şûra Kararlarında” ve “Kalkınma Plânlarında” atılan önemli teorik temeller uygulanmaya yeterince yansımamıştır. Genel eğitim sorunları karşısında meslekî eğitim gölgede kalmıştır. Sözelimi Okul-Sanayi iş birliği yeterince geliştirilemediği için, meslekî eğitim büyük ölçüde uygulamaya geçememiştir.

Gençlerin büyük çoğunluğu tercihlerini daha çok genel eğitimden ve yüksek öğrenimden yana yapmaktadırlar. Diğer yandan meslek liselerinin üniversiteye giriş şartlarının ağırlaştırılması sonucunda meslekî eğitimden uzaklaşma daha belirgin olarak yaşanmaya başlamıştır. Bu uzaklaşma içerisinde olan gençlerin çoğu vasıfsız olarak çalışma durumunu yaşamaktadırlar.

Üniversiteye giremeyen gençlerin hiçbir vasıf sahibi olmaksızın çalışmaya başlaması üretimin hacmi ve kalitesini de düşürmektedir. Bu durum ulusal sanayimizin dünya ülkeleri sanayileri ile rekabet şansı açısından da olumsuz sonuçlar doğurmaktadır⁽¹⁾.

Avrupa Birliği Meslekî Teknik Eğitimi 2000’li yılların en büyük istihdam aracı olarak kullanmak yönünde adımlar atarken, bu durum özellikle AB’liğindeki yaşlı nüfusa karşın genç ve işsiz bir nüfusa sahip olan Türkiye açısından daha fazla önem arz etmektedir. Türkiye’nin genç nüfusunu vasıflı ve nitelikli bir şekilde yetiştirmesi AB’liği ülkeleri standartlarına yaklaşması ve AB’liğince belirlenen ilkeleri yakalaması açılarından önem taşımaktadır. Aşağıda bazı Avrupa Birliği ülkelerinin meslekî eğitim anlayışları üzerinde durulmuştur.

Meslekî ve teknik eğitim, çeşitli ülkelerin eğitim sistemlerinde farklı biçimlerde yer almaktadır. Özellikle sanayileşmiş ülkelerde meslekî eğitim modelleri ve verilen eğitimin türü ve eğitimin verildiği kuruma göre iki grupta toplanabilir:

-Tam zamanlı Meslekî Teknik Eğitim Modeli

-Çıraklık Eğitim Modeli

Tam zamanlı eğitim modeli 8-10 yıllık zorunlu eğitime dayalı olarak okul içinde gerçekleştirilmektedir. Model, zorunlu eğitimden sonra gençleri kısa yoldan hayata ve iş alanlarına ya da belirli bir başarı düzeyini tutturana yüksek öğretime yöneltmektedir. Pahalı olan ve okul donanımının sürekli olarak yenilenmesini gerektiren bu model, eğitime önemli ölçüde kaynak ayıran İsveç, Fransa, Belçika ve İtalya gibi ülkelerde uygulanmaktadır.

Çıraklık Eğitim Modelinde ise meslek eğitimi, devlet ve özel işletmeleri iş birliği ile gerçekleştirilmektedir. Çıraklık eğitimi, bazı AB ülkeleri, ABD ve Japonya'da 8-10 yıllık zorunlu temel eğitime dayanmaktadır. Almanya'da ikili eğitim (dual sistem) olarak belirtilen bu modelde teorik eğitim meslek okulunda, uygulama iş yerinde yapılmaktadır. Çıraklar genellikle dört gün iş yerine, bir gün okula gitmektedirler. Almanya, İsviçre, Avusturya gibi ülkelerde meslek eğitimi, çıraklık eğitimi yoluyla yapılmaktadır. Bu modeller, her ülkede bir arada uygulanmakta, ancak bunların birine ya da ötekine verilen ağırlık ülkelere göre değişmektedir.

Avrupa Birliği'nde meslek sahibi kişilerin serbest dolaşımı, özellikle üye ülkelerde meslekî eğitim standartlarında uyumu ve konuya ilişkin ilkeleri geliştirilmesini sağlamıştır. Bu ilkelerden bazıları şu şekilde belirlenmiştir;

- Herkes için uygun ve yeterli meslekî eğitim sağlayacak koşulların hazırlanması
- Tüm sektörlerde ihtiyaç duyulan iş gücünün yetiştirilmesi için imkânlar oluşturulması.
- Yeni teknolojilere uygun beceriler edinilmesinin sağlanması ve bu alanda üye devletlerle iş birliği yapılmasıdır.

1963 yılında konsey tarafından karşılaştırılan meslekî eğitim alanında ortak bir politika uygulanmasıyla ilgili on ilke çerçevesinde kalifikasyonların eşdeğerliliği, genç işçilerin değişimi ve meslekî yönlendirme prensipleri getirilmiştir. 1976 yılında kabul edilen eylem programında ise, eğitim sistemlerinin iyileştirilerek ortak bir seviyeye getirilmesi, eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanması, yabancı dil eğitiminin

geliştirilmesi, yüksek öğretimde işbirliğine gidilmesi, göçmen işçiler ve çocukları için kültürel ve meslekî eğitim projeleri uygulanması, gençlerin öğrenim hayatından iş hayatına geçişini kolaylaştırıcı düzenlemeler yapılması ve gençlerin istihdamının teşvik edilmesi, yeni teknolojilerin kullanımına yönelik eğitim programlarının düzenlenmesi gibi alanlara öncelik verilmesi kararlaştırılmıştır.

1975 yılında Berlin’de kurulan Avrupa Meslekî Eğitim Geliştirme Merkezi (CEDEFOP), meslekî eğitim programları arasında koordinasyon sağlanması, yeni teknolojiler ve yeni üretim metotlarının meslekî eğitime yansması gibi konularda çalışmalar yapmaktadır. 1988 yılında konsey kararı en az üç yıl süreli meslekî eğitim ve öğretim sonucu verilen yüksek eğitim diplomalarının tanınması yönergesini kabul etmiştir. Yönergede orta öğretimden sonra, 3 yıl ve daha fazla eğitim görmüş olan üye devletler vatandaşlarının diğer bir üye devlette, kabulün teknik ve moral niteliklerine sahip olma şartlarına bağlı olduğu iş ve mesleklerde çalışmalarına olanak tanındığı ortaya çıkmıştır.

Türkiye Konsey kararı ile 11 Haziran 1999 tarihinde Leonardo da Vinci, 3 Şubat 2000 tarihinde de Sokrates programına katılmaya hak kazanmıştır. Türkiye, AB’nin Avrupa Akdeniz Ülkeleri iş birliği (MEDA) programları çerçevesinde “Meslekî Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi” ve “Temel Eğitimin Desteklenmesi” projelerine de katılmaktadır(MEB Yayınları; 2000; 297).

5.2. ALMANYA DA EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÇALIŞMALARI

Almanya’da orta öğretim okulları ilkokulların üzerine dayalı dört tip okuldan oluşur. Bunlar orta öğretimle eşdeğerli olan temel eğitim okulu (Hauptschule) teknik orta öğretimi içeren orta öğretim okulu (Realschule) lise eğitimini içeren (Gymnasium) ve çok amaçlı (Gesamtschule) okuludur. İlkokulu bitiren öğrencinin eğilim ve yeteneğine göre bu okullardan birine devam etmesi zorunludur. Sınıf öğretmeni ve okul yöneticisi tarafından hazırlanan tavsiye uyarınca öğrencilerin gideceği okullar belirlenir. 4 tip okulun ilk iki yılında 5 ve 6’ncı sınıflarda deneme basamağı oluşturulur. Deneme basamağında amaç;

- Okulun ders programlarına ve yöntemlerine öğrencilerin uyum sağlaması,
- Öğrencilerin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi,
- İlköğretim sonunda öğrenci hakkında verilmiş olan kararın (tavsiye) sınanmasıdır.

Orta öğretim okuluna veya liseye gidemeyecek olan öğrenciler temel eğitim okuluna gider. Bu okullar meslek okullarının temelini oluşturur. Deneme basamağının sonunda başarılı olan öğrencilerin orta öğretim okuluna veya lisenin 7. sınıfına geçme olanağı vardır. 9. sınıftan itibaren İş Bilgisi ve Fen Bilgisi derslerine ağırlık verilir. Dersin amacı, öğrencilere ekonomi ve iş dünyası ile ilgili temel bilgileri kazandırmak ve onları meslek seçimine hazırlamaktır. Bu dersi alan öğrenciler iş yerlerini ziyaret ederler ve yılda en az iki hafta iş yerlerinde uygulama yaparlar. 9. sınıfı başarıyla tamamlayan öğrenciler “Temel Eğitim Okulu Bitirme Derecesi” alırlar. Temel eğitim okulunun 10. sınıfı A tipi ve B tipi olmak üzere ikiye ayrılır. A tipini bitirenler meslek okullarına B tipini iyi derece ile bitirenler lisenin veya çok amaçlı okulun olgunluk sınıflarına (11, 12, 13. sınıflar) devam etme hakkını elde ederler.

Çok amaçlı okullar, geleneksel üç parçalı orta öğretim sistemini (Temel Eğitim Okulu, orta öğretim okulu, lise) bir çatı altında toplayan farklı tip bölümler arasındaki öğrenci geçişlerini kolaylaştıran ve programlarını uyumlu hâle getiren okullardır. Bu okullar geleneksel okul tiplerini ayırmaksızın belli bir yaştaki bütün öğrencileri kabul eder mesleğe ve yüksek öğretime hazırlayan bölümler vardır^(Tisk: 1997; 70).

“Dualist Sistem” olarak adlandırılan Alman meslekî eğitim sistemi esas olarak teorik eğitim ile uygulamalı eğitim programlarının bütünleştirildiği bir temele oturtulmuştur. Avrupa Topluluğu içinde en gelişmiş meslekî eğitim sistemlerinden birine sahip olan Alman sistemini güçlü kılan unsur, eğitim ile istihdam arasında geliştirilmiş olan sıkı uyumdur. İşletme içi eğitimle, bir meslek okulunda haftada 1-2 gün süreli teorik eğitimin birlikte yürütüldüğü Dualist Sistem daha sonra sürdürülecek olan mesleğe yönelik deneyim sağlamakta ve bu tür eğitimden geçen gençler açısından istihdam imkânları artmaktadır. Meslekî eğitimin çok yaygın

olduğu Almanya’da genel diplomaların ve meslek diplomalarının birinin diğerinden daha üstün olduğunun söylenmesi söz konusu değildir.

Almanya’da genel eğitim, sonuçta meslekî, teknik ya da yüksek öğretim kapsamına giren bir eğitimle tamamlanmaktadır. Alman eğitim sistemi esas olarak uzun ve kısa süreli eğitim sağlayan 2 tür yapıdan oluşmaktadır. Bunlardan kısa süreli olanı, temel ve genel orta öğretim veren ve eyaletlere göre 5-6 yıl arasında değişen Hauptschule ve realschule ve bunları izleyen 2 yıllık teknik eğitim (Fachoberschule) tam gün süreli meslekî eğitim (Berufsfachschule) ya da uygulamalı meslekî eğitim (Berufsschule) sağlayan okulları kapsamaktadır. Bu eğitimlerini tamamlayan gençler yüksek teknik okullara ve üniversitelere, 3 yıl süreli Berufsschule’yi tamamlayanlar ise kısa süreli bir yüksek teknik öğretim kurumu olan ve temel meslekî eğitimi bitirenlere süreli meslekî eğitim veren Fachschule’ye devam ederler orta öğretim sonrası dual sisteme devam eden gençlerin oranı toplum içinde %72’dir.

Stajlar dahil 8 dönemden oluşan kısa süreli yüksek öğretim kurumlarına, teknisyen diploması veren yüksek okullara ve sürekli eğitim sağlayan okullara giriş imkânı sağlayan dual sistemde teorik, genel ve teknik meslekî eğitim verilmektedir. Bu eğitimler eyaletlerin yetkisi altında düzenlenen ve devlet tarafından desteklenen bu eğitim yanında işletme içi eğitimlerde sağlanmaktadır. Eğitim programları, Fransa gibi (Hükümet, işçi ve işveren sendikaları temsilcilerinden oluşan) meslekî danışma komisyonlarınca belirlenmektedir. Alman sisteminde Berufsschule olarak tam gün meslek okullarının dışındaki tüm meslek eğitim okulları eğitimlerinin çoğunu işletme içi uygulamaya yöneltmişlerdir.

Bu okullarda temel eğitimlerini tamamlayanlarda sonradan dual sisteme yönelmektedirler. Almanya’da çalışan aktif iş gücü içinde meslekî eğitim diplomasına sahip olmayan vasıfsızların oranı diğer AT ülkelerine kıyasla oldukça düşüktür. Toplam işçi istihdamı içinde vasıflı işçi oranının % 45 olduğu Almanya’da vasıflı işçilerin % 90’ı bir meslek diploması ya da sertifikaya sahiptir. Almanya’da meslekî eğitimin sağladığı en önemli avantajlardan bir meslek diploması sahibi olan ve ilgili branşta çalışan gençler başlangıçtan itibaren vasıflı işçi statüsünde değerlendirilmelidir.

Avrupa ülkelerinde uygulanan meslekî eğitim sistemleri içerisinde en gelişmiş ve başarılı sistem olarak kabul edilen dual Alman Sisteminin çok geniş bir yelpazede farklı uzmanlık alanlarında eğitim sağlamasına karşın, gençlerin iyi bir gelecek elde etme düşüncesiyle üniversiteye yöneldikleri görülmektedir. Almanya’da eğitim ilişkilerinin kurulmasını, stajyerlere yönelik tavsiyeleri, çıraklık eğitimi veren işletmeleri, meslekî eğitimin gözden geçirilmesini belirleyen yetkili otoriteler ise esas olarak ticaret, sanayi, zanaat, ziraat, serbest meslek odaları olup, eğitim süresi içindeki ara sınavların ve programın bitimindeki final sınavının organizasyonunu sağlamaktadırlar.

İşletmeler sağladıkları eğitimi kendileri finanse etmektedirler. Meslek okullarında öğretmenlik yapan personelin ücretleri ise genel eğitim veren okullarda olduğu gibi eyaletlerce karşılanmaktadır. Okul binalarının yapımı ve giderlerin finansmanı ise yetkili kamu otoriteleri ve çoğunlukla da belediyelerce sağlanmaktadır(Tamem;2000;1996; 72). Meslekî eğitim, eğitim ve bilim bakanlığı tarafından denetlenir, bu bakanlık genel meslekî eğitim politikasını plânlama ve araştırmadan sorumludur.

Almanya’daki bu okul sınav verme aşamasındadır. Sorumluluk sahibi olan herkes alman okul sisteminde etkili bir modernleşmenin yapılması gerektiğini ve reform gereksinimi bulunduğunun farkındadır. Bazıları ise PISA-derecesinde zirvede bulunan ülkelere kıskançlık ve hayranlık karşımı bir duygu ile bakmaktadır. Kısacası alman okulları kendini geliştirmelidir.

Almanya’daki okul gelişimi ile ilgili en kapsamlı projeleri teşkil eden “serbest okul” (kendi işini kendi yapan okul) model taslağını çalışmalarını yansıtmaktadır. Henüz herhangi iyi bir örnek veya model bulunmadığından, bu çalışmaların yararlı mı yoksa boşa yapılan bir çalışma olduğuna karar vermek henüz mümkün değildir. Projeye katılanlarla yapılan anketlerin ışığında bu projenin okul gelişimi konusunda gelecek vaat ettiğini de söylemekte yarar vardır.

Öncelikle “serbest okul” projesinin önemli noktaları ortaya çıkartılacak, sonra bunu projenin temelinde yatmakta olan okul gelişimi kavramına göre uyarlanacak ve

son olarak da bölgesel okul gelişimine uygun olarak okul aracılığı ile mesleğe geçiş konusunda fikir vermek üzere okul gelişimi için başarı etmeni teşkil edecek hususlara geçilecektir. Bu geçişin başarıyla tamamlanması için yani sonuç tezi için sistemli bölgesel bir okul gelişimine ihtiyaç duyulmaktadır.

5.2.1 Nordrhein-Westfalian Bölgesi Eğitim Bakanlığı İle Bertelsmann Vakfı Arasındaki İşbirliği Projesi

Bu proje, okul gelişimi konusunda Nordrhein-Westfalian Eyaleti ile Bertelsmann Vakfı arasında güven veren ortak çalışmaların ifadesidir. Vakıf kurucusu Reinhard Mohn, 90lı yılların ortasında gelecekteki eğitime vaatlerde bulunan (1995 NRW Eğitim komisyonu) o zamanların başbakanı Johannes Rau'un komisyon üyelerinden biriydi. O zamandan beri eyalet hükümeti ile Bertelsmann Vakfı arasında güncel olan "serbest okul" modeli ve "Okul ve İşbirliği" projesi (1997-2002) gibi çok yönlü iş birlik projeleri yapılmaktadır.

2002/2003 Öğretim Yılında başlayan bu projenin, okul gelişim projeleri için öngörülen ve uzun bir zaman sayılabilecek altı yıllık bir ömrü bulunmaktadır. Gelişimin zamana ihtiyacı vardır – 70li ve 80li yıllarda merkezi reformlarını uygulamış olan başarılı PISA-ülkeleri de bunu göstermiştir.

Proje, okul çalışmaları ile ilgili kaliteye ve hepsinden de önemlisi dersleri düzeltmek amacıyla hedefi yakından izlemektedir (Brabeck/Lohre 2004). Tek okullu düzeyde ve de bölgesel düzeyde de güçlüklerle karşılaşmasına neden olmaktadır. Teklilerde, projede aşağıda sözü edilen hedefler alınmıştır:

- Model okulun kalite ile yönlendirilmiş serbest idari alanda:
- Öğrencilerde öğrenme şartlarını geliştiren sistemli ders gelişimleri
- Okul içi yönetimin düzeltilmesi
- Kişisel gelişim, kaynak işletimi, ders organizasyonları ve katılım alanlarında daha büyük tasarımlarda sorumluluk alma ve etkili çalışma.

- Okul ile ilgili olarak kalite gelişimi, kalite teminatı ve geri bildirim verme konusunda sistem oluşturulması.

- Model bölgelerde gelişim alanında eğitim bölgeleri oluşturulması.

- Serbest okullar için bölgesel danışmanlık ve destek yapılarının kurulması.

- Özellikle aynı ve farklı yapılara sahip okullar, okul temsilcileri, okul denetçilerinin işbirliği ile bölgede kaliteli okul gelişimi ve bölgedeki eğitim birimleri arasında ağ kurulması.

- Kalite gelişimi, kalite teminatı ve geri bildirim konusunda bölgesel bir sistemin kurulması.

Projede yer alma şartı, bölgesel yönetim birim, projede yer alan okullar ve okul temsilcileri tarafından temsil edilen Proje temsilcisi Bertelsmann Vakfı ile Eyalet hükümeti arasındaki işbirliğine bağlıdır (Hoppe/Kober 2004). İşbirliği çerçevesinde okullar bireysel ve bölgesel gelişim taslaklarını ortak proje hedefleri ve çalışma alanları ile ilgili olarak yerine getirmekte ve ortakların gayretleri çözümlenmiş olmaktadır: Projenin dayandığı yasal prosedür 27.11.2001 tarihli okul gelişimi yasası ile 12.04.2002 tarihli “Serbest Okul Model Taslağının Uygulanabilirliği ile ilgili Düzenlemeler” (VOSS)’dir: burada, ders organizasyonu ve düzenleme alanlarında model okullarının yeni düzenleme taslakları her bir eyalet ve okul temsilcisinden okul başına 2.500 Euro alınarak bölgesel gelişim fonuna aktarılmakta, okullar bunun karşılığında yarım günlük çalışma imkanı sunmakta, ayrıca dolu olmayan öğrenim yerlerinin paralı olmaması ve kendilerini geliştirip karşılığını verme imkanına sahip oluyorlar.

5.2.2 Ders-, Kurum- ve Personel Gelişimi ile ilgili Okul Gelişimi

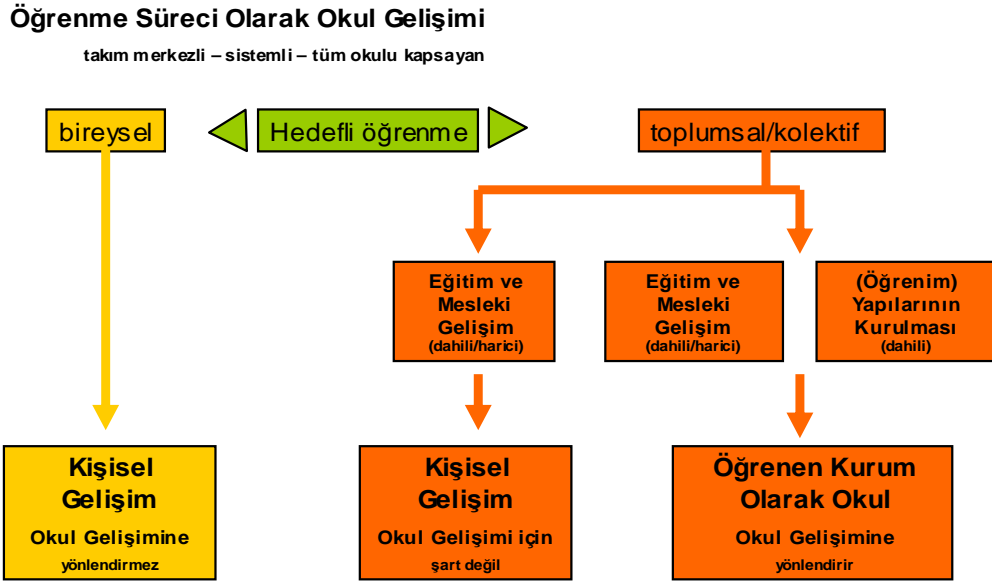
Okul kendisini farklı yapılarda geliştirir: özellikle dersleri ele alış şekli ile kurum olarak ve merkezde yer alan aktörler olan öğretmenleriyle. “Serbest Okul” projesindeki okul gelişimi yeterliliğinde, daha önce de sözü edildiği üzere, odaklanma dersler üzerindedir. Ders kalitesinin düzeltilmesi, öğrencilerin öğrenme yeterliliklerinin olabildiğince düzeltilmesi demektir. Bunun için de tüm okulu kapsayan takım merkezli, sistemli ders gelişimine ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu yeterlilikte ders-, kurum- ve personel gelişimi birbiriyle örtüşmektedir. Ders konusunda yapılacak olan ortak çalışmalar merkez görüşü teşkil etmektedir. Buradan, bireysel çalışma gücü yerine okulun ihtiyaçlarından farklı olarak ve de tüm çalışma güçlerine başvuran bir düşünceyle personel gelişimine yönlendirilmektedir. Yani personel gelişimi sistemli bir şekilde meydana gelmektedir.

Bu toplumsal mesleki gelişim ders gelişimi konusunda bir okulda öğretme ve öğrenme kültürüne dayalı bir şekilde yapılabilmesi için gerekli öğrenme yapıları oluşturulmaktadır. (Şekil 4.)

5.2.3 Öğrenme Süreci Olarak Okul Gelişimi

Şekil 4: Öğrenme Süreci Olarak Okul Gelişimi

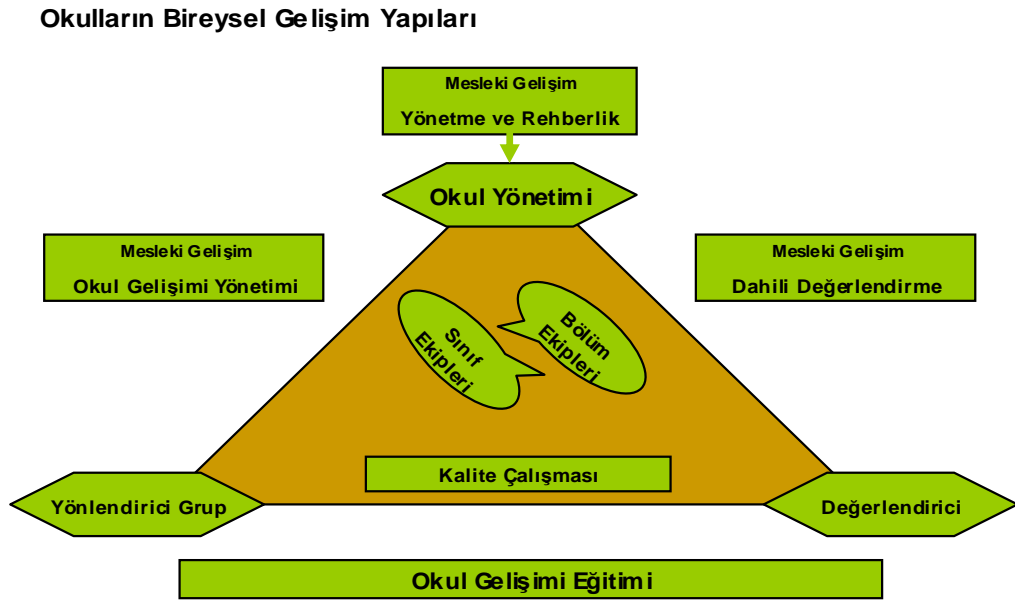


Bu şekilde anlaşılan sistemli bir okul gelişimi, sağlam toplumsal öğrenme süreçlerine ve aşağıda sözü edilen güvenli yapılara ihtiyaç duymaktadır (Şekil 5.):

- Okul idaresi olarak okuldaki mesleki gelişim ile ilgili kişilerin işe alımları ile ilgili olarak okul gelişimi sürecinde sistemli süreçlerde işbirliği yapmalıdır.
- Profesyonel pedagojik bir takım kültürünün geliştirilmesi için hedefi teşkil eden sınıf ve bölüm ekiplerinin kurulmasıyla gerçekleşmektedir.
- Kalite emniyeti bakımından değerlendirmeyi yapacak kişilerin okulda görevlendirilmesiyle bir değerlendirme kültürü kurulacaktır.

5.2.4 Okulların Bireysel Gelişim Yapıları

Şekil 5: Bireysel Okulların Gelişim Yapıları



5.2.5 Okul Gelişimi için Başarı Faktörleri

“Serbest Okul” projesindeki okul gelişim tasarımlarının arkasında aşağıda sözü edilen okul gelişimi ile ilgili önemli başarı faktörler türetmektedir.. Bu çalışmalar Herford model bölgesinde yapılacak olan çalışmaları daha da hızlandırmıştır

(Curlander/Engelkind 2004). Aynı şekilde, devam etmekte olan “Serbest Okul” projesinin vermiş olduğu deneyimler de önem taşımaktadır: bağımsız okulların ilk durum araştırmaları okul gelişimi ile ilgili önemli bulgular vermektedir (Herrmann 2005). Tabi ki modern uluslar arası okul gelişim araştırmalarından elde edilen veriler de büyük rol oynamaktadır (Brüsemeyer/Eubel 2003).

Faktör 1: Sorumluluk Verilmesi

Okulların, çocuk ve gençlerin eğitim fırsatları için yeni sorumluluklarının farkında olmalarına ihtiyaçları vardır. Yasal olarak donatıldığı üzere, okulun serbestliğı böyle bir bilincin uyanmasına ve okuldaki aktörlerin (öğretmenlerin) okulda gerçekten daha fazla sorumluluk almalarına yardımcı olmaktadır. Okul ile ilgili verilecek yeni sorumluluklar bundan böyle bürokratik zorunluluklar olarak ele alınmayacak ve ancak ondan sonra hedeflere ulaşıp ulaşılamayacağı ve ne zaman ulaşılabileceğine karar verilecektir. Sistemli dâhili ve harici değerlendirme kültürünün sürekli bir kalite güvencesine ihtiyaç duyulması bu yeni hesap verme anlayışı ile yakından ilgilidir.

Faktör 2: Dikkatlerin Derslere Verilmesi

Okul gelişiminin çocuk ve gençlerde olumlu etki yaratması için dikkatlerin okulun özü olan derslere verilmesi gerekmektedir. Burada çocuk ve gençlerin başarılı bir toplumsal yaşamlarının olması için ihtiyaç duydukları yeterlilikler kazandırılmaktadır. Okul gelişimi için diğer taslaklar da önemli olsa da ders konusu merkezde yer almaktadır. İyi bir ders öğrencilerin serbest (kendi kendine) öğrenmelerine göre verilmeli, bölüm ve mesleki gelişim yeterlikleri gerektirmekte ve her şeyden önemlisi ömür boyu öğrenme için öğrenme yeterliliğine ihtiyaç duyulmaktadır.

Faktör 3: Ders-Organizasyon ve Personel Gelişiminin Birleştirilmesi

Ders ve çaba göstermek, onu daha da geliştirmek organizasyon ve personel gelişimi ile birlikte bireysel okul gelişimi ile ilgili tüm bölümleri dikkate almaktır. Okul temelinde, ders gelişimi, organizasyon gelişimi ve personel gelişimi birlikte dikkate alınmalıdır. Personel gelişimi taslağında gerekli olan mesleki gelişim okula göre tasarlanmalı ve organizasyon gelişimi alanında yeni günlük alışkanlıkların kazandırılması için sağlam yapılara ihtiyaç duymaktadır. Hedefe ulaşmak için yoldan sapmamak ve profesyonel olarak idare etmek amacıyla okul temelinde sistemli bir yönetime ihtiyaç duymaktadır. Ders-, personel- ve organizasyon gelişiminin bir arada akıllıca kullanılmasıyla sağlam pedagojik bir takım kültürü oluşacaktır.

Faktör 4: Destek ve Katılımın Olmadığı Yerde Sistemli Gelişimden Söz Edilemez

Okul gelişiminin ayrıca mesleki gelişim ve danışmanlık konusunda da desteğe ihtiyaç duymaktadır. Bunun için de personel, para ve zaman gibi kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır. Okul gelişiminin maliyetsiz olduğunu düşünen varsa okulların gerçekleri hakkında hiçbir şey bilmiyor demektir.

Okul gelişiminin katılıma da ihtiyacı vardır. Merkezde elbette okul yöneticisi vardır fakat meslektaş ve öğretmenlerin desteği olmazsa kalıcı bir değişime gidilemez. Tabi ki öğrenci ve velilerin kendi alanlarında gelişim sağlanması adına vermesi gereken destek de vardır.

Faktör 5: Bireysel Okul Otonomisi ile Bölgesel Birleşme Bir Arada Düşünülmelidir

Okulların kendi başlarına bir şeyler başarması, aktörlerin (idareci, öğretmen, veli, öğrenci gibi) okulda kalite adına sorumluluk almak için önemli bir noktadır. Fakat bu okulun tümüyle otonom olarak görüleceği anlamına gelmez. Tam tersine, serbest okulların yakın çevre desteğine ve bölgesel ağ ve koordinasyona ihtiyacı vardır.

Sadece bu şekilde çocuk ve gençlerin meslek gelişimlerinde bir şans yakalamalarına destek sağlayabilirler. Çünkü bunun için bölgesel alan mesleki gelişim biyografilerinin kendini gösterdiği sahne görevi görmektedir. Bu, bölge ve cemiyetlerin de mesleki gelişim adına sorumluluk alacakları ve bölgesel okul- ve mesleki gelişim kurumlarının daha güçlü bir bağ ile çalışacakları anlamına gelir.

Faktör 6: Bölgesel Okul Gelişimi Sadece Siyasi Olarak İstendiği Zaman Olur

Bölgelerde okullar için yeni sorumlulukların sağlanması için “bölgesel yönetim” tarafından oluşturulup uygulanması gerekmektedir – daha önce de söylendiği zaman ve uzun bir soluğa ihtiyacı vardır. Herhangi bir gelişimin meydana gelebilmesi için siyasi desteğe de ihtiyaç duyulmaktadır. Şehir yada eyaletin mesleki gelişim ve okul konularına öncelik vermesi gerekmektedir. Aksi halde resmi mahalli sorumluluk ortaklığı sözde kalır. Sonuçta, kalıcı olması için bölgesel gelişimin belli bir zaman içerisinde enstitüel olarak gerçekleşmesi gerekmektedir.

5.3. YUNANİSTAN

Yunanistan’da zorunlu eğitim dönemi 5 ve 14 yaşları arasında gerçekleştirilmektedir. Süresi 9 yıldır. Bu süre içinde ilkökul eğitimi ve orta öğretimin ilk 3 yılı yer almaktadır. Zorunlu eğitim döneminin bitiminde öğrenciler yüksek öğrenime devam etmelerini sağlayıcı 3 yıllık bir tamamlayıcı orta öğretimden geçmektedirler. Yunanistan’da uygulanan eğitim sistemi esas olarak klâsik genel eğitime dayalı olup meslekî eğitim diğer Avrupa Birliği ülkelerine göre daha az gelişmiştir. Yunanistan’da teorik öğrenim gören öğrencilerin toplam öğrenci sayısına oran %75 iken teknik ve meslekî eğitim görenlerin oranı %22’dir. Çıraklık eğitimi görenlerin sayısı ise çok düşüktür.

Yunanistan’da uygulanan meslekî eğitim sistemi dört temel modelden oluşmaktadır. Bunlardan iki yıl süreli teknik ve meslek okulları, öğrencileri yüksek teknik eğitime hazırlamakta, diploma ile eğitim gördükleri sektörlerde çalışabilmekte ya da teknik liselere devam edilebilmektedir.

İkinci modelde ise lise eğitiminden daha ileri düzeyde bir genel eğitimin yanı sıra bir meslekî faaliyeti gerçekleştirebilecek seviyede teknik ve meslekî eğitim sağlayan okulların eğitim modelleridir. Bu tür eğitim sisteminin bitiminde de hizmet sektörü dahil ilgili tüm sektörlerde çalışma imkânına sahip olan öğrenciler, yüksek öğretime de devam edebilmektedir.

Öğrencilerin dörtte üçünün genel eğitim sağlayan okulları tercih etmesi ve bunun ardından meslekî vasıf sağlamaya yönelik tamamlayıcı bir eğitime yönelmeleri nedeniyle, Yunan hükümeti yeni bir eğitim sistemi oluşturarak çok sektörlü entegre lise modelini uygulamaya koymuştur. Meslekî eğitimle genel eğitim arasında organik bir bağ oluşturan bu model daha çok büyük şehirlerde yaygınlık kazanmıştır. Bunların dışında farklı uzmanlık alanlarına yönelik olarak (turizm, sağlık hizmetleri vb.) meslek liseleri de faaliyet göstermektedir(Karakucak;1992; 70).

Yunanistan'da çıraklık eğitimini seçen öğrenci sayısının çok düşük olması, bu eğitim modelinin gelişmesini engellemiştir. 1984-85 döneminden itibaren çıraklık eğitimi karma sisteme yakınlştırılmıştır. Buna göre ilk yıl öğrencilerin istihdam bürosu tesislerinde teorik ve uygulamalı eğitim görmeleri sağlanmakta, ikinci yılın başından itibaren haftada 3-4 saat işletmelerde ve 1-2 gün istihdam bürosu çıraklık merkezlerinde eğitim görmektedirler. Çıraklık eğitiminin süresi 3 yıl olup, öğrencilerin eğitim sağlayan işletmelere yerleştirilmesi istihdam bürosu tarafından gerçekleştirilmektedir. İlk altı ay boyunca çocuklara vasıfsız işçi ücretinin %50'si ödenmekte, eğitim süresince bu oran artarak %100'e ulaşmaktadır. Son yıllarda çıraklık sayısında artış ve çıraklık eğitiminin bitiminde iş bulma imkânları daha fazla olmaktadır.

Yunanistan'da sosyal taraflar ulusal meslekî eğitim politikası danışmanlık konseylerine ve meslekî eğitime ilişkin araştırma faaliyetlerine katılmaktadır. Ayrıca sertifikalarına (belgeleme) komitelerine de katılırlar. Genel ve meslekî eğitim devlet tarafından finanse edilmektedir. Özel sektör, meslekî eğitim giderlerine ve stajyerler ile çıraklara ödenen ücretlere %3.3 oranında katılmakta, sosyal güvenlik kurumunca toplanan bu miktar istihdam bürosuna aktarılmaktadır. Çalışanlarda, toplam

ücretlerinin %2'sini istihdam bürosuna aktarılmak üzere sosyal güvenlik kurumuna devretmektedirler. Bunun yanı sıra Avrupa Sosyal Fonu, uygulamalı meslek eğitimin finansmanında son derece önemli bir yer tutmaktadır(Tisk: 1997; 91).

Bu tür okullar 3. dereceden bir okula gitmeyi düşünen genel eğitimi tamamlamış gençler içindir. Bu okul tipi (Iykeion) 18 yaşına kadar olan gymanison mezunlarını ve 18 yaşını aşanları alır, 4 yıl süren bu eğitimin verildiği akşam okulları da vardır. İlk iki yılın sonunda tüm öğrenciler bir üst sınıfa geçmek için beden eğitimi ve kariyer rehberliği dışında tüm derslerden sınava girerler. Temeli oluşturan üçüncü yılda çalışmaları için buna yönelik özel bir ders alırlar, bunu genel dersler takip eder. Bazı ders grupları seçmelidir. Bu ders grupları üçüncü aşamadaki eğitimde dört kategoriden oluşur:

1. Matematik, fizik, mimarlı, mühendisliğin tüm dalları vs.
2. Tıp dişçilik, veterinerlik vs.
3. Edebiyat, tarih; eğitim bilimleri vs.
4. Politika, devlet yönetimiyle ilgili alanları vs.

3. derecedeki eğitimle ilgilenmeyen öğrenciler, genel Iykeron'daki üçüncü senenin sonunda mezun olmak için final sınavlarına girerler. İş hayatına ya da üniversite bölümlerine girebilirler.

5.4 İSPANYA

İspanya'da zorunlu eğitim 8 yıldır. Temel eğitim görmüş olanlara bir vasıf belgesi, başarılı olmayanlara ise bir eğitim belgesi verilmektedir. Vasıf belgesi alan öğrenciler orta öğrenime ya da meslekî eğitim kurumlarına devam edebilmekte, diğerleri ise yalnızca kısa dönemli bir meslekî eğitim kursuna katılabilmektedir.

İspanya'da meslekî eğitim, kabul koşulları ve farklı meslekî kalifikasyonlar çerçevesinde iki modelden oluşmaktadır. Bunlardan kısa süreli meslekî eğitim sağlayan kurumlar, zorunlu okul dönemini tamamlayan ancak genel orta öğretime

devam etmeyen tüm öğrencilere açıktır. 2 yıl süreli kısa meslekî eğitim programları, genel eğitimin yanı sıra belli bir mesleğe yönelik olarak temel eğitim olanakları sağlamakta ve “teknik asistan” diploması vermektedir. Uzun süreli meslekî eğitim sağlayan kurumlar ise belli uzmanlık alanlarına göre eğitim vermekte ve programı başarı ile tamamlayan öğrenciler meslekî vasıf belgesi almaktadır. Bu tür eğitime katılabilmek için kısa süreli meslek eğitim belgesine veya çeşitli sürekli eğitim programlarına katılma koşulu aranmaktadır. İki yıl süreli bu programa ek olarak, 3 yıl süreli ve özel meslekî eğitim veren başka program ise eğitim döneminin başarıyla tamamlanması hâlinde “uzman teknisyen” diploması sağlamaktadır.

Eğitim kurumlarınca sağlanan ve teorik olan eğitimden istenen sonuçlar alınamayınca 1984 yılında hükümet, işçi, işveren örgütleri ve sendikalar arasında ekonomik sosyal sözleşme yapılarak, işçi ve işverenin eğitim programlarına katılımı sağlanmıştır. Bunun sonucu olarak işletmelerde uygulamalı eğitim yaygınlaşmıştır.

İspanya’da işletme, teknik okul ya da meslekî eğitim merkezlerince ortaklaşa gerçekleştirilen bir çıraklık eğitimi verilmektedir. Buna karşın belli programlar çerçevesinde, teorik eğitim dönemi süresi içinde ya da bitiminde uygulamalı staj imkânları sağlanmaktadır. İspanya’da eğitim ve meslekî eğitimin sorumluluğu esas olarak merkezi hükümette eğitim bakanlığına aittir. Meslekî eğitimin finansmanı devlet tarafından karşılanır. Finansman yükümlülüğü aşamalı olarak Eğitim ve Bilim Bakanlığı ile Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığında özerk bölge hükümetlerine geçmektedir(Tisk: 1997; 86).

İspanya’da genel eğitim sistemi,

-Okul öncesi eğitim (0-3,3-6) yaş)

-İlkokul (6-12 yaş)

-Zorunlu orta eğitim (12-16 yaş temel ve meslekî teknik eğitimi içerir)

-Akademik orta eğitim (fakülteler)

En azından 4 orta eğitim branşı düşünülmektedir.

-Sanat

-Tabiat ve insan bilimleri

-Edebiyat ve Sosyal Bilimler

-Teknoloji

Bunlar aynı zamanda temel meslekî eğitimi de içerir. Meslekî eğitim 2 temel bölüme ayrılabilir.

A- Temel Meslekî Eğitim

Modern toplumun gelişiminde teknolojiye gitgide artan bir ivmede önem veren LOGSE orta eğitimde teknolojik alana olan ihtiyacı tanıyarak hem zorunlu orta eğitim hem de akademik eğitimde temel meslekî kursları tedarik eder. Temel meslekî eğitim, katılımcıların bilgi, beceri, temel konularda yetkinlik sahibi olmasını hedefler, özel çalışmalarla belirli alanlara eleman hazırlarlar. Ve buna olanak sunarlar. Bu kariyer edinme sürecinde rehberlik ederek sahip oldukları meslekî faaliyetler ve bunlarla ilgili yetenek ve davranışları kullanabilecekleri meslekî tercihler sunarlar.

B- Özel Meslekî Eğitim

Özel meslekî eğitimin amacı öğrencinin bir meslek edinmede yeteneklerini, yeterliliklerini, bilgisini tanımasını, geliştirmesini sağlar. Üretim sistemindeki değişikliklerle birlikte mevcut süreç iş dünyasındaki değişiklikler ve yeni teknolojiler ve bunların etkileri ile ilgilidir.

Meslekî eğitim 3 amacı hedefleyen uygun bir çalışma için uğraşmaktadır.

- Dünyadaki çalışma (iş) dünyasına entegrasyon.

-Meslekî eğitimleri bölümlere ayırma,

-Uzmanlık derecesinde eğitim almış işçiler tedarik etme(Cedefob; 1995; 27).

İspanya’da 6, 14 yaş arası olan temel genel eğitimden sonra 14-16 yaş arası bir tür sanat okulu denebilecek ve temel meslek eğitimi içeren genel orta eğitim geelcekteki çalışmalar bir oryantasyon hizmeti şeklinde verilir. Orta eğitimden sonra öğrenciler uygulamalı eğitim ya da iş hayatına gidebilirler. Uygulamalı eğitimde dil, sosyal bilimler, bilim, teknoloji, yönetim, sanat dallarından gidebilirler. Burayı bitirenler meslekî teknik eğitime ya da üniversiteye giderler.

5.5 İSVEÇ

İsveç okul sistemi 9 zorunlu eğitim yılı ve ek olarak, hem bilinen genel eğitimin hem de meslekî eğitimin verildiği yüksek okul ve gönüllü gramer okulunu içermektedir. İsveç’te ilkokulu bitiren çocukların ortalama %90’nı bir gramer (dil) okuluna gitmektedirler. İsveç’te meslekî eğitime önemli bir kaynak aktarılmaktadır. İsveç eğitim sisteminde sürekli yenilikler yapılmaktadır. İş konumundaki eğitim özeldir. Ama çoğu firma devletten bu amaçla büyük miktarlarda finansman desteği almaktadır. Bunu meslekî eğitimde ve bunların ölçülerini geliştirmekte kullanmaktadır. (WLF) çalışma yaşamı fonu, meslekî eğitim finansmanını destekleyecek bu desteğin başarılı olup olmadığını değerlendirecek firmalar bulmaktadır. İş piyasası meslek eğitimi desteklemektedir. Ayrıca meslekî okullarda yetiştirdikleri öğrenciler bu piyasanın ihtiyaçlarını düşünerek hazırlamaktadırlar(Cedefob; 1991; 27).

Meslekî eğitim ağırlıklı olarak tam zamanlı öğretim kurumlarında ve Gymnasial okul düzeyindeki okullarda yapılır. Çıraklık eğitimi, alt düzeyde bir değere sahiptir. Bu eğitime katılım % 2’dir. Zorunlu eğitim dallarından mezun olan öğrencilerin ortalama % 90’ı Gymnasial okul düzeyi okullara yönelmektedir. Gymnasial okullara değişim yapan öğrencilerin% 50’si 1991 yılında mesleklerle ilgili dallar üzerinden üç ve dört yıllık dallara yönelmişlerdir. Reformdan sonra meslekî eğitim programı, tüm ülke için bağlayıcı bir eğitim yönetmeliğiyle orgnaize edilmiştir. İki alan (Fen Bilimleri ve Sosyal Bilimler) yüksek öğretim ehazırlarlar. Geri kalan on dört alan ise mesleklerle ilgilidir. Fen bilimleri, sosyal bilimler, çocuk bakıcılığı ve boş zamanları değerlendirme, yapı tekniği, elektro teknik, enerji tekniği, sanat, transport tekniği, ticaret ve yönetim tekniği, güzel sanatlar, otel ve lokanta

işletmeciliği, endüstri alanı, yiyecek maddeleri tekniği, medya, ziraat ve orman işleri dalı ve bakıcılık meslekleriyle ilgili dallardır.

Gymnasial okullar'ın eğitim sürelerinin tek bir zaman diliminde toplanmasıyla oluşturulan bütünleştirici karakter reformuyla toplam olarak üç yıla yükseltilmesi ve genel eğitim veren çekirdek derslerin birlik beraberlik göstermesi sağlanmıştır. Staj çalışmaları ise kısmen işletmelere yönelmiştir. Meslek eğitimi süresinin en az % 15'i (toplam olarak haftada 15 saat) işletmelere ayrılmıştır(Gürcan; 2000; 13).

5.6 KARŞILAŞTIRMA

İncelenen Avrupa Birliği ülkelerinde meslekî ve teknik eğitim sistemlerinde belirgin farklar göze çarpsa da bu ülkeler sistemlerini yenilemeye yönelik olarak reformlar yapmakta ortak ilkeler üzerinde birbirlerine yakınlaşmaktadırlar. Ülkelerin gelişmişlik düzeyleri, sanayi sistemleri ve üretim süreçlerine katılma düzeyleri meslekî eğitim anlayışlarındaki bazı farkların oluşmasında etkiye sahiptirler. Bu farklılaşmaya rağmen Avrupa Ülkelerinde meslekî teknik eğitimde belirli ilkelere birleşme vardır. Bunlar;

1. Meslekî eğitimin geliştirilmesinde bireyin ihtiyacı ile iş imkânları arasında bir denge kurulmasına özen gösterilmeye çalışılmaktadır.
2. Meslekî eğitimin tek başına sanayinin sorunlarını çözemeyeceği görüşünden hareketle iş imkânları ile eğitim ve sosyal politikaların birbirleri ile iç içe girmiş olduğu kabul edilerek sorunların çözümünde bütüncül bir yaklaşım gösterilmektedir.
3. Meslekî ve teknik eğitimin değişen teknolojiye ve örgütsel yapıya uyum sağlayabilmesi için
 - a. Genel eğitimden meslekî eğitime geçişin düzenlenmesi gerektiği.
 - b. Öğrenciye programlara ilişkin olarak daha önce vermiş olduğu kararları yeniden gözden geçirme olanağının tanınması(Sezgin; 1998; 231) yaygın olarak kabul edilmektedir.

c. Bu yönde dikey ve yatay geçişlerin sağlanması yönünde çalışmalar vardır.

4. Meslekî ve teknik eğitimde sosyal tarafların programa katılması yönünde uygulamalar vardır.

5. İncelenen bütün ülkelerde zorunlu eğitim uygulamasının 9 yıl ve üzerinde olduğu görülmektedir.

6. Orta öğretimde geleneksel ve meslekî ve genel eğitimi ayırımı yerine çok amaçlı okullar geliştirilmeye çalışılmaktadır.

7. Zorunlu eğitimden sonra meslekî yönlendirme çalışmalarına ağırlık verilmektedir.

8. Eğitim ile iş hayatı arasında iş birliği çalışmalarına ağırlık verilmekte, karar sürecine programın geliştirilmesi, uygulama, sınav ve sertifikaların düzenlenmesine katılım sağlamaya çalışılmaktadır.

9. Finansman bütün ülkelerde devlet tarafından karşılanmasına rağmen, işletmelerde uygulanan programlara ve meslekî teknik eğitimin finansmanına sosyal tarafların katılımı sağlanmaya çalışılmaktadır.

10. Bugün Avrupa Birliği ülkeleri Almanya'da uygulanan uygulama ve teorinin birlikte yer alan ve büyük çoğunluğu işletmelerde geçen eğitimi uygulama yönünde çalışmaları vardır.

Avrupa Birliği ülkelerinin çoğunda öğrencilerin temel meslekî eğitime katılmaları ücretsizdir. Okulda yürütülen eğitim daha çok meslekî eğitimin veya çıraklığın bir boyutu olarak düşünülmektedir. Fransa'da eğitim daha çok okul sistemine dayalı bir şekil gösterirken topluluk üyesi ülkelerde en başarılı meslek eğitimine sahip olan Almanya'da eğitim daha çok işletmelerde uygulanmaktadır. Diğer ülkelerde ise okulda ve işletmelerde uygulanmaktadır.

Bütün ülkelerde danışma organları yaygın olarak kullanılmaktadır. Eğitime sosyal tarafların katılımı sağlanmaya çalışılmaktadır. Eğitim programlarının politikalarının belirlenmesi, ara sınavları ve final sınavlarının organizasyonu meslek

odaları, hükümet, işveren, sendikalar vb. kuruluşlardan oluşturulan komisyonlarca belirlenme eğilimindedir. Eğitimin finansmanın, büyük kısmı, İspanya, Yunanistan ve İsveç gibi ülkelerde devlet tarafından karşılanırken Fransa ve Almanya'da devlet ve işletmeler tarafından ortak olarak karşılanmaktadır. İncelenen Avrupa Ülkelerinde meslekî eğitimle ilgili konularda tek bir karar organı yoktur. Kararlar ulusal, bölgesel ve işletmeler düzeylerinde alınabilmektedir. Fransa, İspanya, Yunanistan ve İsveç'te kararlar ulusal düzeyde alınırken Almanya'da kararlar bölgesel düzeyde alınmaktadır.

İncelenen ülkelerde temel eğitimin üzerine tamamlayıcı eğitim verme yönünde bir eğilim vardır. Bu eğitimin üzerine yüksek öğretim olanağı tanınırken programlar arasında yatay ve diye geçişlere geniş ölçüde yer verilmiştir. Almanya'da gençlerin büyük çoğunluğu % 80'i meslekî eğitime devam ederken, Yunanistan'da bu oran % 34'e, Türkiye'de % 44'e düşmektedir.

Meslekî eğitimin gelecekteki önemini kavramış olan AB ülkelerinde eğitime verilen önem, kamu eğitim harcamalarının gayri safi yurt içi hasıla içindeki payından da anlaşılmaktadır. Bu alanda en yüksek oran İsveç tarafından ayrılırken, Almanya, Fransa tarafından da meslekî teknik eğitime büyük oranda kaynak ayrılmaktadır. Bu oran İspanya'da 4,4'e Türkiye'de ise, 3,3'e kadar düşmektedir.

İspanya'da toplumun gelişiminde teknolojiye önem verilerek meslekî eğitim sistemini bu yönde geliştirmiştir. Meslekî eğitimde sanat, tabiat ve insan bilimleri, edebiyat ve sosyal bilimler, teknoloji gibi konulara geniş yer verilmiştir. İncelenen ülkelerin tamamında çok programlı liselere geniş yer verilmekte meslekî eğitim ile genel eğitim arasında bağ oluşturulmaya çalışılmaktadır.

İsveç meslekî eğitim sisteminde sürekli yenilikler yapmaktadır. 1991 yılında mesleklerle ilgili dallar üzerinden 3 ve 4 yıllık dallara ayrılmıştır. İki alan Fen ve Sosyal Bilimler üniversiteye hazırlanırken 14 alan ise mesleklerle ilgili nitelik kazandırmaya çalışılmıştır. Bu alanlar ile İsveç gelişen teknolojiye uyum sağlamaya çalışmıştır. Elektro teknik, enerji tekniği, endüstri yönetim ve medya gibi alanlar belirleyecek nitelikli ve ihtiyaç duyulan insan gücünü yetiştirmeye çalışmaktadır.

Teknoloji ve sanayi açısından gelişmiş olan Almanya incelenen ülkelerde meslekî eğitim bakımından da en gelişmiş ülke konumundadır. Uyguladığı Dualist Sistem ile Teorik ve uygulamalı eğitimine bütünleştirdiği bir sistem oluşturmuştur. Bu eğitimi güçlü kılan temel unsur ise eğitim ile istihdam arasında geliştirilmiş olan uyumdur. Bu sistemde 1-2 gün meslek okulunda teorik derslerle, işletme içinde yapılan eğitim sayesinde mesleğe yönelik deneyim ve istihdam olanakları artmaktadır. Almanya'da genel ve meslekî eğitim diplomalarına verilen önem eşit düzeyde tutulmaktadır. Almanya'da genel eğitim sonuçta meslekî eğitim, teknik ya da yüksek öğretim kapsamına giren bir eğitimle tanımlanmaktadır. Bu yönüyle bu ülkede yaşayan insanların tamamına yakını mutlaka meslekî eğitim görmek zorundadırlar. Diğer ülkelere göre Almanya'nın bir farkı da öğrencilerin okul yönetimince ve öğretmenlerce bilgi, beceri ve yetenekleri doğrultusunda mesleklere yönlendirilmektedir. Ayrıca 9. sınıftan itibaren programlara alınan iş bilgisi ve fen bilgisi dersleri ile öğrencilere ekonomi ve iş dünyası ile ilgili temel bilgiler kazandırılması ve iki haftalık staj yaptırılması öğrencilerin meslekleri tanıması açısından önemli bir yere sahiptir.

Meslek seçiminin bütün ülkelerden temel eğitimden (en az 9 yıl) sonraya bırakılması öğrencilerin meslekleri doğru tercih etmeleri ve yeteneklerinin farkına varması yönünden olumludur.

ALTINCI BÖLÜM

6.1 MEB'DE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE ÖRNEK UYGULAMA

21. yüzyıla girdiğimiz bu günlerde dünyada önemli değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimler ülkelerin, ekonomik, sosyal, hukuki yapılarını da etkilemiştir. Değişimi fark eden, değişimin gereklerini yerine getiren toplumlar çağa uyum sağlamada güçlük çekmemektedirler. Çünkü yeni sorunlara, klasik yöntemlerle değil, yeni sorunlara yeni çözümler getirecek teknikleri geliştirip uygulayarak sorunları aşmaktadırlar. Gelişmiş toplumlar ekonomik, sosyal, hukuki yapıda toplumun ihtiyaçlarını ön planda tutarak faaliyetlerini sürekli iyileştirmektedirler. İyileştirmeye bireylerden değil, kurumları esas alarak başlamışlardır. Bireysel kalite anlayışı yerine, toplam kalite anlayışını benimsemişler. Toplam Kalite Yönetimi, her hangi bir kurumdaki tüm süreçleri sürekli iyileştirerek, hedef kesimin istek ve ihtiyaçlarını en iyi karşılayan, kurum-çalışanlar-toplum memnuniyetini sağlayan bir yönetim stratejisidir. Devletler bir taraftan yapılarını küçülterek yeniden yapılanmaktayken bazı önemli işlevleri yerine getiren kurumları da topluma daha iyi hizmet verebilmeleri için yeni stratejiler oluşturmalarına imkân tanımaktadırlar. Türkiye'de Devlet toplumun eğitim, sağlık, güvenlik, ulaşım gibi ihtiyaçlarını en iyi karşılayabilmek için gerekli politikalar izlemektedir. İnceleme çalışmamızda kamu sektörü olan yerel yönetimlerin hizmetlerinde verimliliği, toplum memnuniyetini sağlayabilmeleri için Toplam Kalite Yönetiminin bazı koşulların yerine getirilmesinin üzerinde durulmuştur.

TOPLUM VE ÇALIŞAN ODAKLI OLMAK

Toplam kalitenin temelinde, öncelikle hedef kesimin istek ve ihtiyaçlarının tespit edilmesi esası vardır. Daha sonra tespit edilen bu ihtiyaçlara uygun mal ve hizmet sunma çabaları gelmektedir. Yerel yönetimler, faaliyetlerini yerine getirirken toplumun ve çalışanların öncelikli ihtiyaçlarını yerinde tespit etmeleri gerekir. Toplumun ve çalışanların, öncelikli ihtiyaçlarını belirlemede aşağıdaki hususlara

önem vermelidirler.

- Sosyal fayda ilkesini esas almak,
- En öncelikli ihtiyaçları tespit etmek,
- Yerel yönetimlerle toplum işbirliğini sağlayacak hizmet standardını oluşturmak.
- Toplumu zümrelere ayırmamak (oy veren veya vermeyen kişi mahalle, sokak)
- Belediye, halk işbirliğini sürekli geliştirmek,
- Yerel yönetimler toplumsal ihtiyaçları belirlemede bilimsel araştırmalardan da faydalanmalıdırlar.

Toplam Kalite Yönetimi, düşük maliyette, global hakimiyeti sağlayarak toplumun gözünde tek olmak benzeri olmayan bir kalite, imaj, teknoloji, alt yapı, ürün, servis sistemi geliştirip uygulayan sistemdir (DÜREN 2000:36). Toplam Kalite Yönetimi hem iç hem de dış memnuniyeti bir arada sağlayan bir stratejidir. Dolayısıyla yerel yönetimler, çalışanlarla, toplum bireylerini birlikte tatmin edebilmeliler. Bu nedenle yerel yönetimler, memnuniyeti ilke edinen Toplam Kalite Yönetimini başarıyla uygulamaları gerekir.

SÜREKLİ GELİŞİM

Yerel yönetimler çevrede meydana gelen gelişim ve değişimleri yakından takip ederek, faaliyetlerini yeniden planlamalıdırlar. Toplam Kalite Yönetimi, makine ve teknolojik yeniliklerle sağlanan iş geliştirme yöntemlerine ek olarak, kuruluşta bulunan herkesin iş geliştirme faaliyetlerine etkin olarak katılımını ön görmektedir. Toplam Kalite Yönetiminin temel felsefesi olan sürekli geliştirme anlayışı bu yaklaşımın özünü oluşturur (PEKER 1997:53).

Yerel yönetimler, topluma etkin bir hizmet verebilmeleri için faaliyetlerini planlaması, uygulaması, kontrol etmesi, devam etmesi veya değiştirmesi gerekmektedir. Bu uygulama hizmette mükemmelliğin hiç bitmeyen arayışıdır. (ŞİMŞEK 2001:14) Yerel yönetimler sürekli iyileştirmeyi, mükemmelliğe yolculuk olarak kabul etmeliler ve tüm süreçlerinde titizlikle uygulamalıdırlar.

EĞİTİM

Yerel yönetimlerin içine düştükleri en önemli hatalardan biri çalışanların verimli olarak kullanabilecekleri bir eğitim sistemine sahip olmamalarıdır. Yerel yönetimlerin, ülkemizde başarıya ulaşabilmeleri öncelikle hız+kalite avantajı yakaladığı ölçüde söz konusu olabilecektir. Bu farkı yakalamanın yolu ise işini ilk defasında doğru yapan çalışanları yetiştirmekle olur (TOZKOPARAN 1997:126-128).

Yerel yönetimlerde hizmet içi eğitimle, kurum kalite bilincini oluşturma ve bunu çalışanların işine ve davranışlarına aktarması için çeşitli eğitim programları düzenleyebilirler. Kalite ve insanın mükemmelliğinin özünde eğitim olduğunu bilmek ve eğitime gerekli yatırımı yapmak gerekir (PEHLİVAN 1997:132). Yerel yönetimlerde etkili bir eğitim sisteminin sağladığı avantajlar ise şunlardır:

- Eğitim yoluyla, “adamsendecilik” , “gemisini yürüten kaptancılık” “kısa yönden köşe dönmeçilik” “adamını bul istediğini yaptırıcılık” gibi çarpık davranış ilkelerinin somut bireysel başarılarla dönüşmesi mutlak surette engellenebilir.
- Kaynakları toplum yararına verimli bir şekilde kullanma bilinci oluşur.
- Yerel yönetimlere, bunun beraberinde, halkın devlete güveni artar.
- Doğru bilgilerle donatılmış bir kurum oluşturulmuş olur.
- Topluma örnek olabilecek insanlar yetiştirilmiş olur. Buda toplumsal kültürle kurumsal kültürün bütünleşmesini sağlar
- Eğitim yoluyla, personele göre iş yerine, işe göre personel yerleştirme sistemi oluşturulmuş olur.
- Yerel yönetimler eğitim yoluyla, süreçlerini değişen çevre şartlarına kısa sürede uyarlamayı sağlayabilir.

İLETİŞİM

Toplam Kalite Yönetimi etkili iletişim sayesinde uygulanabilir. İletişim, kurum dışı hedef kitlede yer alan insanlar açısından kalite hedeflerine dönük kodlanmış bilginin, duygu ve fikirleri etkileşiminin ve paylaşımının yanı sıra TKY felsefesinin uygulandığı tüm kurum birimleri içinde sembolleri ve onları ortak bir yapıya getirme kararlılığı sürecidir. Bu süreç sonunda TKY felsefesi altında bir araya gelen bireylerin bilgi, düşünce, duygu, tutum ve davranış kalıplarının iletişim ve etkileşim yoluyla bireyler arasında paylaşıldığı görülmektedir (5.ULUSAL KALİTE KONGRESİ 1996:948).

Yerel yönetimler TKY'yi hayata geçirebilmeleri için hem kurum içi hem de kurum dışı iyi bir iletişim ağı oluşturmaları gerekir. Etkili bir iletişim sayesinde öncelikli belirlenmesi gereken amaçlar, daha kısa yoldan belirlenebilir. İletişim, yerel yönetimlere halkla ilgili çalışmalarda halkın kurum hakkında objektif bilgilerinin açıklıkla ortaya koymasını sağlar. Çünkü iletişim, yerel yönetimlere yöneltilen eleştirileri açıkça ortaya çıkarır. Yönetim de bu eleştiriler doğrultusunda faaliyetlerini gözden geçirip yeni stratejiler oluşturur. Kısacası iletişim, kurum-toplum arasında oluşturulan sosyal bir bağıdır. Günümüzde tartışılan konulardan birisi de yerel yönetimlerin doğal afetler karşısında yetersiz kalmasıdır. Örneğin, sel baskını, yangın, ulaşım, temizlik gibi önemli hizmetlerin yerine getirilmesinde çeşitli eleştirilerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Yapılan eleştirilerin olumlu hale çevrilebilmesi için etkin bir iletişim düzeni kurulmalıdır. Yerel yönetimler toplumun bu ihtiyacını her an ve her yerden ulaşabilecek bir iletişim ağı kurulması ile karşılayabilirler.

TAM KATILIM

Toplam Kalite Yönetiminde herkesin etkin katılımı önemlidir. Katılım sadece kalitede sürekli gelişimi değil ortaya çıkabilecek sorunların çözümünde önemlidir. Katılım sayesinde çalışanların motivasyonu sağlanabilir. Personelin motivasyonu sayesinde yerine getirecekleri görevlerde daha verimli olur. TKY entegre bir sistemdir, durum tespiti ile başlar. Son ürün veya hizmetin vatandaş tarafından

kullanımıyla son bulur. Hatta vatandaş sadakati sağlama çabalarıyla devam eder, yeni bir isteğin alınmasıyla başlayan sürekli bir çevrimdir (AKGÜL 1998: 25).

Yerel yönetimler faaliyetlerini yerine getirirken toplumun katılımını da sağlamalıdır. Çünkü faaliyetlerin temelinde sosyal fayda vardır. Sosyal fayda ilkesi gereği hem çalışanlar hem de toplum bireyleri tatmin edilip, alınan karar ve uygulamalarda destekleri sağlanmalıdır. Yerel yönetimler toplumsal çevre ile doğrudan alışveriş içerisinde. Çevreden hizmetlerin yürütülmesi için çeşitli vergiler toplamaktadırlar. Bu vergilerin karşılığı ise toplumun temel ihtiyaçları olan sağlıklı çevre düzeni, alt yapı, ulaşım vs. hizmetleri sunabilmektir. Tam katılım sayesinde bu hizmetlerin daha verimli ve rasyonel olması sağlanır. Yerel yönetimler planlarını oluştururken her türlü gelişme ve değişimleri dikkate almak, plana gerekli esnekliği vererek, toplumun katılımı da sağlanabilmeli. Örneğin, hava kirliliğine, çevrenin kirletilmesine karşı yerel yönetimlerin toplumla birlikte hareket etmesi zorunludur. Halkı çeşitli seminerler düzenleyerek çevreye karşı daha duyarlı olmalarını ve gönüllü olarak birlikte hareket etmeleri hususunda aydınlatmak gerekir. Yapılan araştırmalar gürültünün, çevre kirliliğinin, doğal kaynakların, enerjinin olumsuz kullanılması sonucu insan sağlığı üzerine olan etkilerini ortaya koymuştur. İşte bu olumsuzlukları giderebilmek için tam katılımı esas almak gerekir (BAŞ 1996:7).

YÖNETİMİN SORUMLULUĞU

İnsanların doğal yapılarında değişime karşı bir direnme söz konusudur. Var olan bir düzenin değişmesini istemezler veya gereksiz görürler. Bu nedenle yönetimin TKY'yi uygulamaya geçiş kararını verdikten sonra, gerçekleştirilmesi gereken sorumluluklardan en başta geleni, çalışanların psikolojik olarak bu değişikliğe hazır olmalarını sağlayan bir ortamın oluşturulmasıdır. Bu amaçla, adeta bir reklam kampanyasını hatırlatan uygulamalar ile herkesi meraklandırmak ve daha iyiye götürülecek bir yolculuğun heyecanına sokmak gerekir. Örneğin üst yönetimin tüm çalışanlarının isimlerine gönderdiği TKY felsefesine ilişkin ilgi çekici mesajları içeren mektuplar, duvarlara asılan posterler, varsa kurum yayınlarından yazılan

yazılarla çalışanların TKY'yi merak etmelerini ve geçiş ilkelerini körükleyen araçlar olarak kullanabilmelidirler (YENERSOY 1997:197).

Yerel yönetimler, TKY'nin felsefesini kurum çalışanlarına ve topluma aktarmada üniversitelerin ilgili bölümlerinden bu konuda uzman olan bilim adamlarından yararlanarak çeşitli seminerler, konferanslar ve paneller düzenleyebilirler.

TAKIM ÇALIŞMASI

Takım, ortak bir amaç, hedef ve yaklaşımları benimsemiş belli bir süreci ve sürecin bir kısmında sorumlu olmak üzere yetkilenmiş (karar verme, planlama, uygulamaya alma, kaynak kullanımı) ve gerekli bilgi beceri ile donatılmış grup olarak tanımlayabiliriz (YEDİEVİLİ 1997: 29). Yerel yönetimlerin yapıları incelendiğinde takım çalışmalarına daha uygun bir yapıya sahiptir. Çünkü faaliyetteki çeşitlilik takım çalışmasının oluşturulması için bir avantajdır. Ancak üst yönetim kurum çalışanlarını gönüllü olarak ekip çalışmasına sevk ederek motive etmelidir. Gönüllü çevre grupları, can kurtarma için ilk yardım grupları, eğitim gönüllüleri gibi takımlar oluşturulabilir. Takım çalışmasının toplam kaliteye ulaşmada bir amaç olarak değil bir araç olarak görmek gerekir.

YENİDEN YAPILANMA

Toplam kalite yönetiminin bir kurumda başarıyla uygulanabilmesi için, örgüt yapısının bu sistemin felsefesine uygun olması gerekir. Yerel yönetimler TKY uygulayabilmeleri için yukarıdaki koşullara bağlı olarak yeni bir organizasyon yapısı oluşturmaları gerekecektir. TKY felsefesine uygun bir yapının özelliklerini birkaç noktada toplamak gerekirse:

- Toplum ihtiyaçlarını en iyi karşılamayı ilke edinen bir yönetim stratejisi,
- Eğitimi kurumsallaştıran, eğitime yeterince kaynak ayıran etkin bir yönetici,
- Toplum ve çalışanların katılımını sağlayan açık bir organizasyon yapısı,
- Hizmet sunmada eşitlik ilkesini esas alan kurumsal strateji,

- Değişime açık, yönlendirici, yol gösterici bir üst yönetim,
- Güvene dayalı iletişime açık bir organizasyon yapısı,
- Liyakat esasına dayalı görevlendirme,
- Ekip çalışmasına açık bir organizasyon yapısı,
- Mükemmelliği hedef alan ve bu doğrultuda gerekli çabalar harcayan bir kurum kültürü,
- Bireysel kalite değil toplam kalite esasını benimseyen,
- Faaliyetlerden elde edilen sonuçları değerlendirip, sürekli gelişmeyi ilke edinen bir organizasyon yapısı TKY geçişte uygulamayı kolaylaştıran,
- Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmaya başlandığı ilk dönemlerde, kalite kurul ekiplerinin kurulması, kuruma ait kalite el kitabının oluşturulması, çalışanların gönüllü katılımını sağlayacak,
- Bütün bunları geri besleme yöntemiyle pekiştirebilen bir organizasyon yapısı oluşturmaları gerekir.

MEB'lığı 1999 tarihinde Toplam Kalite Uygulama Yönergesi yayınlayarak bakanlık bünyesinde aktif uygulamayı başlatmıştır bu yönergenin amacı; Millî Eğitim Bakanlığı merkez, taşra ve yurt dışı teşkilâtı ile bağlı okul ve kurumlarda yürütülen faaliyetlerin “toplam kalite yönetimi” anlayışıyla gerçekleştirilmesine ilişkin esas ve usulleri düzenlemektir. MEB 'lığı 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu ile 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanuna dayanak göstererek, merkez, taşra ve yurt dışı teşkilâtı ile bağlı okul ve kurumlarda yürütülen faaliyetlerin toplam kalite yönetimi anlayışıyla gerçekleştirilmesini hedeflemiştir.

Toplam kalite yönetimi uygulama yönergesiyle ilgili faaliyetler aşağıda belirtilen temel ilkeler çerçevesinde yürütülür:

- Toplam kalite yönetimi uygulamaları bir plan ve proje dâhilinde gerçekleştirilir.

- Eğitim hizmetlerinden yararlananların memnuniyetini sağlayacak önlemler alınır.
- Toplam kalite yönetimi uygulamalarının her aşamasında ilgili tarafların gönül ve beyin gücüyle katılımı sağlanarak ekip çalışması ön planda tutulur.
- Toplam kalite yönetimi uygulamaları çerçevesinde kaynaklar etkili ve verimli kullanılır.
- Toplam kalite yönetimi uygulamalarında ölçülemeyen hizmet geliştirilemez anlayışından hareketle hedeflere ulaşma düzeyi sürekli ölçülür.
- Sistem sürekli sorgulanarak geliştirilir ve iyileştirilir.
- Eğitim yönetiminde personelin sürekli eğitimi kurumsallaştırılarak niteliği yükseltilir ve hizmet sunumunda mükemmelin yakalanması sağlanır.
- Personelin tüm potansiyelini kullanabileceği çalışma ortamı sağlanır.
- Çağın ve çevrenin sürekli değişimi göz önünde bulundurularak öğrenen birey, öğrenen organizasyon anlayışı planlı bir şekilde kurumsallaştırılır.
- Kurumsal ve bireysel amaçlar arasında denge sağlanarak çalışanların iş doyumunu göz önünde bulundurulur.

Bakanlık toplam kalite yönetimi uygulama çalışmalarını genişletmek, yaygınlaştırmak ve formatör eğitimlerini gerçekleştirmek için 2001 yılında personel genel müdürlüğü kanalıyla Taşra Teşkilatı Toplam Kalite Yönetimi uygulama projesi kılavuzu yayınladı. Bu kılavuzda mevcut durum: Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Uygulama Yönergesi ve Projesi 19 Ekim 1999 tarihinde Makam onayı ile yürürlüğe girmiştir. Proje, merkez teşkilatında birinci aşamada (01 Kasım 1999) 12, ikinci aşamada (01 Mart 2000) 12 ve üçüncü aşamada (01 Haziran 2000) 19 birimde uygulamaya konulmuştur.

Bakanlığımız, 25 Kasım 1999 tarihinde Kalite Derneği (KalDer) ile “İyi Niyet Bildirgesi” imzalamış ve KalDer’in başlattığı “Ulusal Kalite Hareketi”ne katılarak “Kalite” bilincinin ülke geneline yayılmasını hedeflemiştir.

Bakanlığımızda TKY uygulamaları, EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) Mükemmellik Modeli esas alınarak yürütülmektedir. KalDer desteği sağlanarak

Mükemmellik Modeli konusunda, başta birim amirleri olmak üzere her birimden en az iki-üç kişi bilgilendirilmiştir. Ayrıca, birimlerin Kalite Geliştirme ve Kriter Ekip üyelerine TKY ve EFQM Mükemmellik Modeli eğitimi verilmiştir. Böylece Kasım 1999 - Kasım 2000 tarihleri arasında Bakanlık merkez teşkilatında 2177 personelin TKY, 996 personelin de EFQM Mükemmellik Modeli konusunda eğitim almaları sağlanmıştır.

31 Aralık 2000 tarihi itibariyle Bakanlığımız birimlerinin çoğunluğu Mükemmellik Modeline göre özdeğerlendirmelerini tamamlamış ve ortaya çıkan iyileştirmeye açık alanlar için iyileştirme planları yapma aşamasına gelmişlerdir. Diğer birimlerde özdeğerlendirme çalışmaları devam etmektedir.

TKY uygulamalarında hedef okulda/sınıfta kaliteyi artırmaktır. Bu sebeple Bakanlığımıza bağlı okul/kurumların biran önce TKY anlayışı ile yönetilir hale gelmesi gerekmektedir. Yönerge eki Projede; TKY uygulamalarının taşraya yaygınlaştırılmasının okul/kurumların bağlı olduğu birimlerce yapılacağı belirtilmişti. (MEB TKY uygulama kılavuzu s:6). Bu kılavuzla formatör eğitimleri ve yaygınlaşma çalışmalarını aktifleştirmiş olmuştur.

MEB'lığı 2005 yılında merkez ve taşra teşkilatındaki okul ve kurumlarda toplam kalite yönetimi uygulamalarının yaygınlaştırılmasını teşvik için 2005 yılında 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu ile 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanuna dayanak göstererek toplam kalite yönetimi uygulama ödül yönergesi yayınladı. Bu yönergenin amacı: MEB'e bağlı okul ve kurumlarda toplam kalite yönetimi uygulamalarında emsallerine göre üstün başarı gösteren okul/kurum ve ekiplerin ödüllendirilmesine ilişkin esas ve usulleri düzenlemektir. Ödül kategorisinde; yılın kaliteli okulu/kurumu ve yılın ekibi ödülü olmak üzere iki kategoride belirlemiştir. Okul ve kurumlarda yapılan çalışmalarda EFQM Modeli benimsenmiş ve çalışmalar, değerlendirmeler bu aşamada gerçekleştirilmektedir.

6.2 MAZHAR ZORLU ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ EKİP ÇALIŞMASI UYGULAMASI

İl / İlçe: İzmir / Bornova

**Okul / Kurum Adı: Mahzar Zorlu Anadolu Teknik ve Plastik Endüstri Meslek
Lisesi**

Adres:373/2 Sokak No:2/2 Bornova-İzmir

**İletişim kurulacak kişinin Adı ve Soyadı: Okul Müdürü:Satı ÇALIŞKAN Cep
tel: 0505 5928181 E-posta:751078@meb.gov.tr**

Ekip lideri:Saadet AKDENİZ

E-posta: sakdeniz1111@hotmail.com

Ekibin Adı: “İnsan Kaynakları”

Ekip Üyelerinin Adı Soyadı ve Ünvanı: Satı Çalışkan (Okul müdürü), Saadet Akdeniz(Kimya öğretmeni), Sevgi Arık(Rehberlik öğretmeni), Yeşim Kavcı(Memur), İsmail Kayma(Matematik öğretmeni), Hüseyin Gökçeoğlu (Hizmetli), Şerife Muştı (Tarih öğretmeni), Şenay Güneş Gündem(Fizik öğretmeni)

Yaptığı Çalışmanın Adı: 2007-2008 Eğitim Öğretim yılında okulumuzda “Birlik Beraberlik ve Ekip Çalışmasını “ iyileştirmek için çalışanların %50 olan ekip çalışması katılımlarını %80’ne çıkartmak ve TKY çalışmalarında kurulacak ekiplerde görev almalarını sağlamak.

6.2.2 Seçilen İyileştirmenin Okul İçin Önem Derecesi

2007–2008 Eğitim öğretim yılında okulumuzda uygulanan öz değerlendirme sonucunda iyileştirmeye açık alanlar ortaya çıkarmıştır ki, birçok alanın temel iyileştirme unsurunu ekip çalışmasının niteliği belirlemektedir. Ekibimizin yaptığı çalışmada da görüldüğü gibi özellikle TKY çalışmalarının temeli “ önce insan” kavramı üzerine kurulmuş olup, insana verilen önemin fazla olduğu kurum ve kuruluşlarda “ gülümseyen” ve “işini keyifle yapan” çalışanlar paylaşımın da önemini kavramışlardır. “ Önemli olan insandır, onu kazandıktan sonra ondan maksimum verim elde edebilirsiniz” görüşü üzerine yapılanan ekibimiz, “ insan

kaynakları” adı altında iyileştirme çalışmasını gerçekleştirirken aşağıda adı geçen birçok açık alanın da bu iyileşmeye bağlı olarak çözüme ulaştığını tespit etmiştir.

2007–2008 Eğitim öğretim yılında yapılan özdeğerlendirme sonuçlarından, ekibimizin yapmış olduğu iyileştirme çalışmaları ile ilgili olduğunu düşündüğümüz açık alanlar aşağıda belirtilmiştir;

- Hizmetlere ilişkin göstergelerin, çeşitli yarışmalarda alınan derece ve sonuçların belgelerle ilan panolarında sunulması (2,40)
- Okuldaki tüm çalışanların ekip çalışmasına özendirilmesi ve yönlendirilmesi (3, 00)
- Çalışanların memnuniyetinin sürekli iyileştirilmesi, anket, mülakat vb. yöntemlerle çalışanlardan geri bildirim alınması (3,10)
- Okulun, çağın gerektirdiği değişim ve gelişmeleri takip edebilmesi ve bu gelişmelerin okuldaki çalışanlarla paylaşılması (3,20)
- İyileştirme çalışmalarının kurum geneline yayılmasının sağlanması (3,20)
- Çalışanlara yönelik eğitim programları oluşturulması (3,34)
- Çalışanların bilgi birikimleri ve yeteneklerinin belirlenerek bunlarla kurumun beklentilerinin uyum sağlanmasına yardımcı olunması, gerekirse kurumun beklentileri doğrultusunda eğitim programlarının oluşturulması (3,34)
- Çalışanların karar alma süreçlerinde yere alan düzeylerinin yükseltilmesi (3, 35)

6.2.3 Seçtiğimiz Konunun Misyon ve Vizyonumuzla Olan İlişkisi

Seçtiğimiz konunun Misyon ve Vizyonumuzla olan bağlantısı ise; çağın ihtiyaçlarına cevap verebilecek, ülkemizin; ekonomik, sosyal ve kültürel gelişimine katkısı olacak, düşünen, araştıran, üreten, hoşgörülü bireylerin yetişmesi ancak çağın ihtiyaçları doğrultusunda gelişmiş bir okul personeli ile gerçekleşebilir düşüncesine inanmaktayız. Bu sebeple çağdaş gelişime katkısı olacağına inandığımız, Toplam Kalite Yönetimi çalışanlarında verimin artırılması için çalışanlar arasındaki Birlik Beraberlik duygusunu güçlendirme ve Ekip Çalışmasını iyileştirme konusu iyileştirmede öncelik olarak alınmıştır.

6.2.4 İnsan Kaynakları Çalışma Grubunun Stratejileri

- Beyin fırtınası yöntemi ile sebep – sonuç (Balık kılçığı) diyagramı hazırlayarak problemi analiz etmek
- Histogram ile nedenleri önceliklendirmek
- Ağaç diyagramı ile çözüm yollarını planlamak
- Yıllık plan hazırlayarak çatışmaların sistemli bir şekilde takip edilmesini sağlamak
- İş takip planı ile üyeleri çalışmalarından geri bildirim almak
- Çalışanların performanslarını değerlendirmek
- Anket ve mülakatlarla geri bildirim almak
- Ölçme – Değerlendirme
- Bir önceki durumla kıyaslamasını yaparak rapor yazımı

6.2.5 İyileştirme Konusunun Tanımı ve Analizi

Ekibimiz özdeğerlendirme sonucu tespit ettiği, okuldaki tüm çalışanların ekip çalışmasına özendirilmesi ve yönlendirmesi (3,00) sorununu iyileştirmeye açık alan olarak belirledikten sonra, neden-sonuç ilişkisinin analizini “ Balık Kılçığı” diyagramı ile gerçekleştirmiştir. Balık kılçığının ana sınıfları beyin fırtınası yöntemi ile aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur. Buna göre ana sınıflar; Yönetim, Yöntem, İdare, Çevre, Malzeme şeklinde belirlenmiştir. Neden-Sonuç analizine ilişkin “Balık Kılçığı” diyagramı, iyileştirme konusunun ana ve alt nedenlerini bulmamıza yardımcı olmuştur.

6.2.6 Balık Kılçığı Çizelgesi Oluşturma Aşamaları

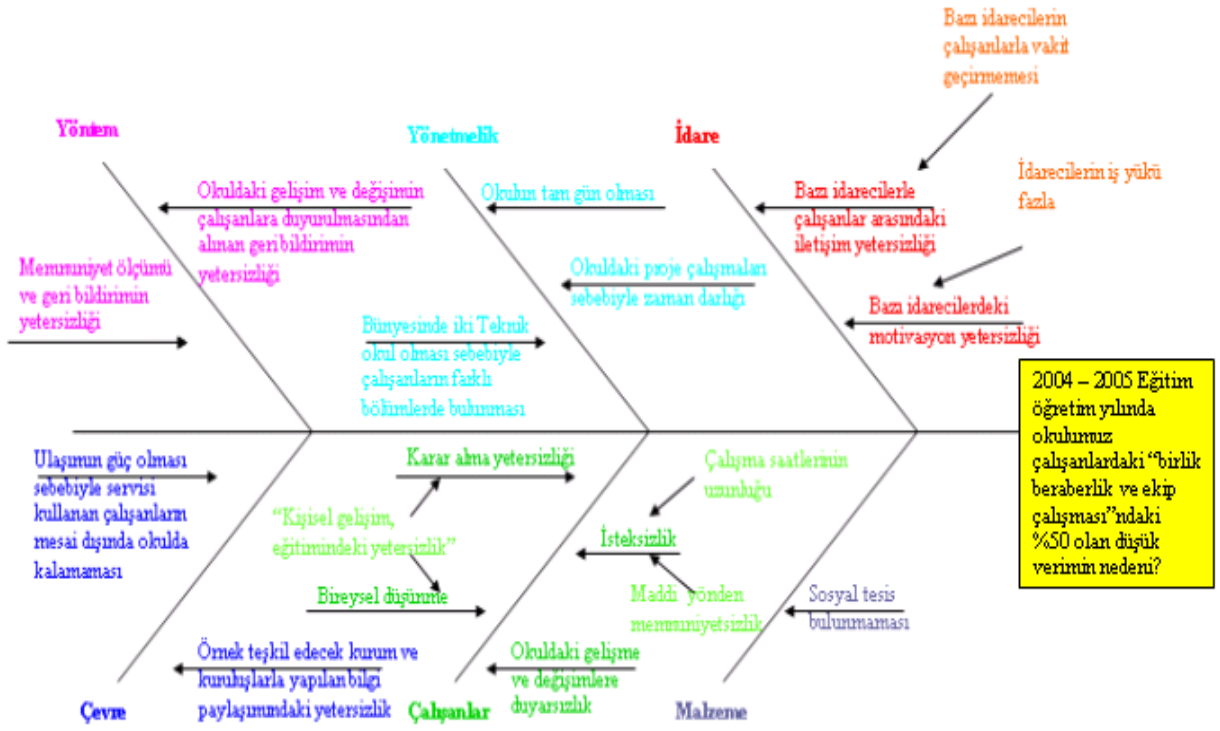
Grubumuz iyileştirme konumuz ile ilgili Balık Kılçığı çizelgesini oluşturabilmek için aşağıdaki adımları izlemiştir;

1. incelenecek sorun kısmı; Ne? ,Nerede? Ne kadar? Ne zaman? Kim? sorularına cevap verecek şekilde oluşturulmuştur.

2.Balık Kılıçığının sınıf başlıkları oluşturulurken Beyin fırtınası yöntemi uygulanmıştır.

3.Her sınıfın altındaki nedenleri bulmak için Neden? soruları sorulmuştur.

“İnsan Kaynakları” çalışma grubunun “Balık Kılıçığı Diyagramı” ile neden-sonuç ilişkisini bulma çalışmasıdır.



6.2.7 İnsan Kaynakları Çalışma Grubunu Neden-Sonuç Analizine İlişkin Önceliklendirme Çalışması

Çalışma grubumuz, balık kılıçığı diyagramında yer alan, “okuldaki gelişim ve değişimin çalışanlara duyurulmasından alınan geri bildirim yetersizliği maddesini, “çalışanların okuldaki gelişim ve değişimlere karşı duyarsızlığı maddesi ile birleştirip, yönetmeliğin alt nedenlerini tek bir başlık altında toplanmasının uygun olacağına karar vermiştir. Bu doğrultuda bulduğumuz nedenleri önceliklendirmek amacı ile beyin fırtınası yönteminden faydalanmış olup, her katılımcı sahip olduğu

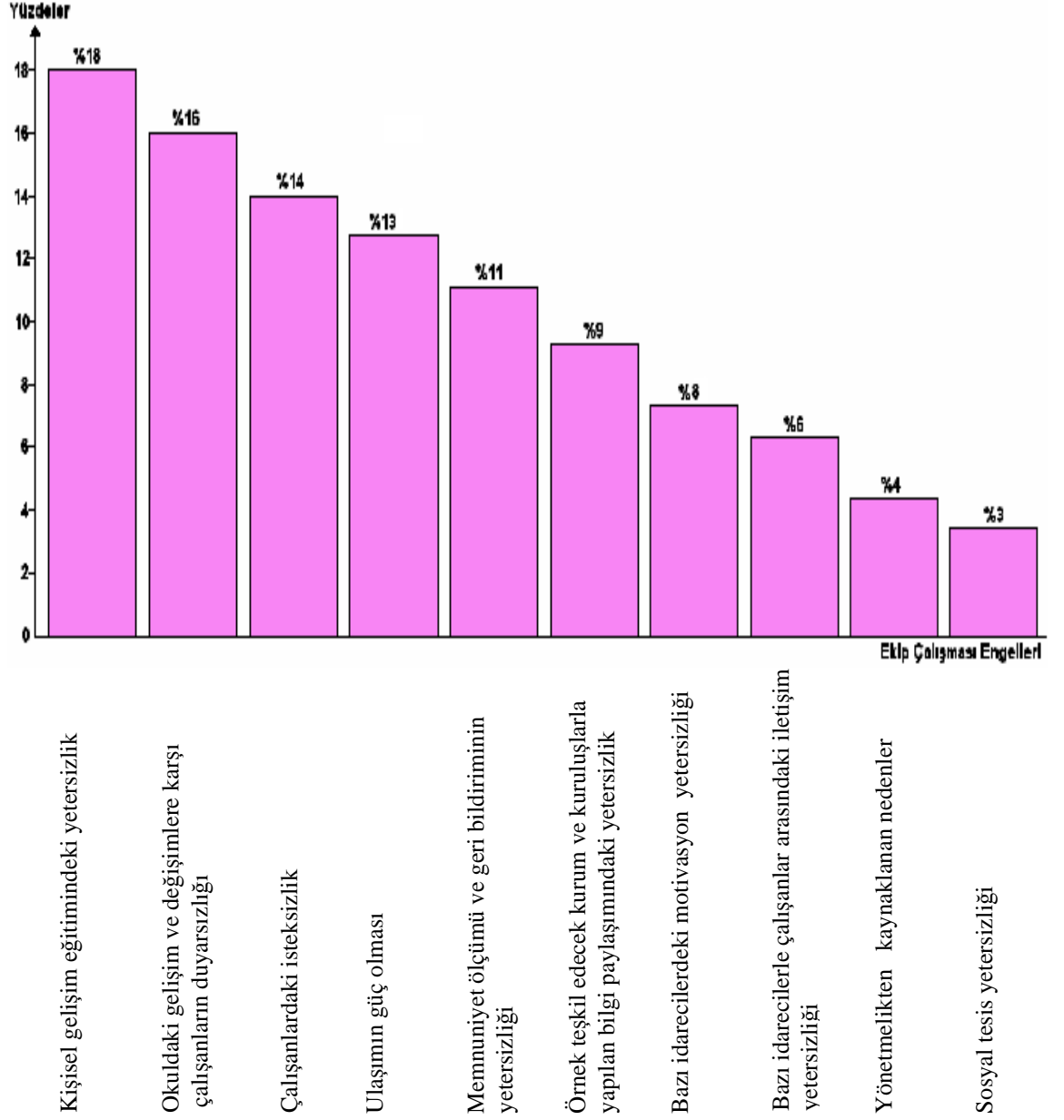
10 puanın aşağıdaki şekilde dağılımını gerçekleştirmiştir. Elde edilen puanlar toplam 80 puan üzerinden değerlendirilmiş, %'de değerleri hesaplanmış ve bu değerler histograma yerleştirilirken kolaylık olması açısından yarım puanlar tama yuvarlatılmıştır.

	Kişisel gelişim eğitimindeki yetersizlik	Okuldaki gelişim ve değişimlere karşı çalışanların duyarsızlığı	Çalışanlardaki isteksizlik	Ulaşımın güç olması	Memnuniyet ölçümü ve geri bildiriminin yetersizliği	Örnek teşkil edecek kurum ve kuruluşlarla yapılan bilgi paylaşımındaki yetersizlik	Bazı idarelerdeki motivasyon yetersizliği	Bazı idarelerle çalışanlar arasındaki iletişim yetersizliği	Yönetmelikten kaynaklanan nedenler	Sosyal tesis yetersizliği
Satı ÇALIŞKAN	2	1	2	-	-	1	-	2	1	1
Saadet AKDENİZ	2	2	1	2	-	1	1	-	1	-
Sevgi ARIK	2	2	1	2	2	-	1	-	-	-
Yeşim KAVCI	2	1	2	1	1	1	1	-	1	-
İsmail KAYMA	1	2	3	1	-	2	1	-	-	-
Hüseyin GÖKÇE-OĞLU	1	1	1	1	3	-	1	1	-	1
Şerife MUŞTU	2	2	-	2	2	1	-	1	-	-
Şenay GÜNEŞ GÜNDEM	2	2	1	1	1	1	1	1	-	-
80 Puan üzerinden bulunan %	% 17,5	% 16,25 % 16	% 13 % 7,7	% 12, % 5	% 11,2 % 5	% 8,75 % 9	% 7,5 % 8	% 6,25 % 6	% 3,75 % 4	% 2,5 %

değerleri	18		5	%	%					3
			%	13	11					
			14							

- Balık kılçığı” diyagramı ile bulduğumuz neden – sonuç analizi sonunda ortaya çıkan nedenlerin önceliklendirilmesi gerçekleştirilmiştir. Bu önceliklendirme ekibimizin stratejisinin belirleyeceğinden oldukça önem teşkil etmiştir. “İş Öncelik”diyagramı “Histogram” ile ortaya çıkarılmış olup diyagramın en solunda yer alan yüzdesi fazla olan önceliklendirmeden başlayarak sağa doğru önceliklendirmeler azalan yüzdeye doğru sıralandırılmıştır.

- ‘İNSAN KAYNAKLARI’ ÇALIŞMA GURUBUNUN ‘NEDEN-SONUÇ’ ANALİZİNE İLİŞKİN ÖNCELİKLENDİRME ÇALIŞMASI



- Önceliklendirilen nedenler çözüme yönelik çalışmaların planlanması “ Ağaç Diyagramı” ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar “Nasıl, sorusu sorarak her hedef için yeterli ayrıntılamaya yapana dek çalışmalarına devam etmişlerdir.”

- Ağaç diyagramını oluşturma aşamaları;

1. Ana hedef belirlenmiştir;

Katılımcılarla birlikte iyileştirme konumuzun ana hedefi belirlenmiştir. Bu hedef, 2007-2008 Eğitim Öğretim yılında okulumuzda, ”Birlik Beraberlik ve Ekip Çalışmasını iyileştirmek için çalışanların %50 olan ekip çalışmalarını %80’e çıkarmak ve TKY çalışmalarında kurulacak ekiplerde görev almalarını sağlamak şeklinde belirlenmiştir.

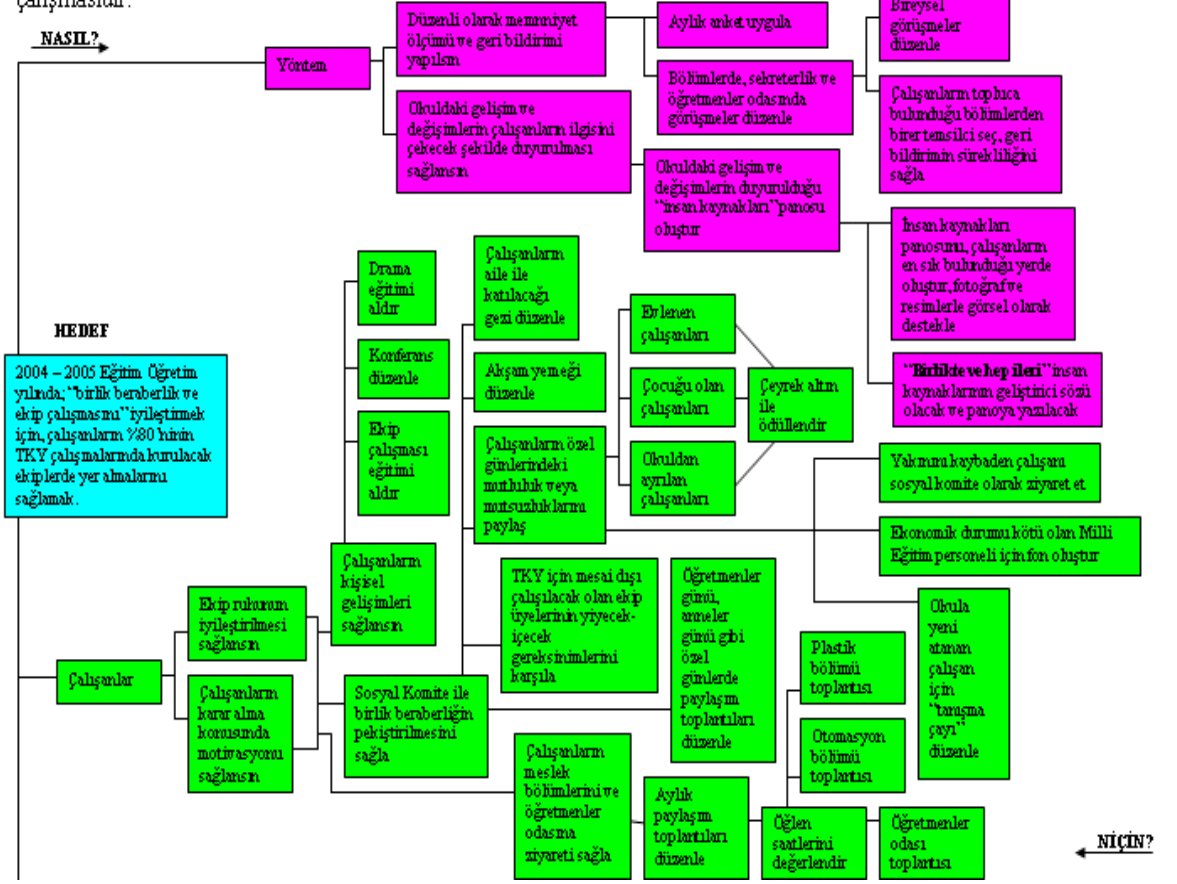
2. Birinci düzey hedefler belirlenmiştir;

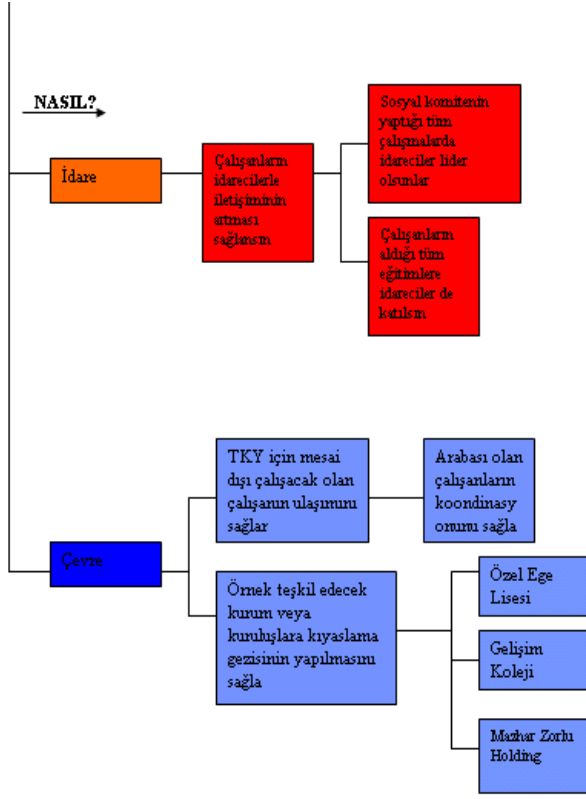
Hedefe ulaşmada yapılması gereken birinci düzey çalışmalar (ana hedefin büyük parçaları) balık kılçığı diyagramından elde edilen sonuçlar doğrultusunda gerçekleştirilmiştir.

3. İkinci düzey hedefler belirlenmiştir;

Bu aşamada birinci düzey hedefleri gerçekleştirmek için neler yapmalıyız? Ve nelere ihtiyacımız var? Sorularını yanıtlamak için Nasıl? Sorusu sorulmuştur. Ekip üyeleri her hedef için yeterli ayrıntılamaya yaptığından emin oluncaya dek sağa doğru ayrıntılandırmayı (dallandırmayı) sürdürmüştür. Mümkün olan en fazla olasılık göz önüne alındığında çizelge sona erdirilmiştir.

“İnsan Kaynakları” çalışma grubunun önceliklendirme çalışması sonucunda “ağaç diyagramı” ile yaptığı planlama çalışmasıdır.





← NİÇİN?

6.2.8 2007/2008 Eğitim Öğretim Yılı İnsan Kaynakları Çalışma Grubu Yıllık Planı

EKİP ÜYELERİ: Satı Çalışkan (Okul müdürü), Saadet Akdeniz(Kimya öğretmeni), Sevgi Arık(Rehberlik öğretmeni), Yeşim Kavcı (Memur), İsmail Kayma(Matematik öğretmeni), Hüseyin Gökçeoğlu (Hizmetli), Şerife Muştu (Tarih öğretmeni), Şenay Güneş Gündem(Fizik öğretmeni)

İs.no	Kriter/ İlgili Alt kriter	İyileştirme Konusu	İyileştirmenin Amacı	İyileştirmeye Hedefi	Yapılacak Faaliyetler	Görevli Kişiler	Koordine Gerektiren Birimler	Başlangıç Tarihi	Bitiş Tarihi	Durum	Açıklama
1		İnsan kaynakları iyileştirme ekibi kuruldu						07.02 2007	07.02 2007	Tamamlandı	
2		Organizasyon şeması oluşturuldu						10.02 2007	10.02 2007	Tamamlandı	
3	3a	İnsan kaynaklarına ilişkin politika ve stratejilerin sürekliliği ve iyileştirme için geri bildirim alınması	İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların sürekliliği ve çalışanlardan geri bildirim	2007-2008 II. Dönemi her ay çalışanların % 80 ninden iyileşme için memnuniyet ölçümü ve geri bildirim yapılması	Anket ve mülakat yöntemi	Sevgi ARIK Şenay GÜNDEM Yeşim KAVCI	Okul idaresi	15.02 2008	15.06 2008	Tamamlandı	

			almaya yarayan çalışmalarla sürekli iyileşmeye								
4	3b 3c 3e	Çalışanların performanslarının artırarak birlik beraberlik ve takım çalışmasını geliştirecek sosyal ve kültürel faaliyetler	Çalışanların birlik ve beraberlik içinde " Biz ruhu ile davranışlarını sağlayacak sosyal ve kültürel faaliyetleri düzenlemek Ayrıca iyi ve kötü günde çalışanların birbirlerine maddi ve manevi destek	2007-2008 II. Döneminde çalışanların % 80 ninin katılacağı sosyal komite çalışmalarını yapmak	1- Öğretmenler günü, anneler günü gibi özel günlerde düzenlenen toplantılar 2- Okul dışında yapılacak akşam yemekleri 3- Aylık paylaşım toplantıları 4- Çalışanların aileleri ile katılacakları gezi 5- Okula yeni atanan çalışanlar için tanışma çayı	Ekip üyeleri		15.02 2008	15.06 2008	Tamamlandı	

İs.no	Krite r / Alt kri ter	İyileştir me konusu	İyileşti rme amacı	İyileştirm e hedefi	Yapılacak Faaliyetle r	Görevli Kişiler	Koordine Gerektiren Birimler	Başlan gıç Tarihi	Bitiş Tarihi	Durum	Açıklama
					6- Evlenen, çocuğu olan, okuldan ayrılan çalışana yapılacak toplantı ile çeyrek altın hediye edilecek 7- Yakınını kaybeden çalışan “ Sosyal komite” üyeleri tarafından ziyaret edilecek 8- Ekonomi	Saadet AKDE NİZ Sevgi ARIK Satı ÇALIŞ KAN Şerife MUŞT U	Okul daire si				

					k durumu kötü Milli Eğitim personeli için fon oluşturul acak						
5	3c	Çalışan a yönelik eğitim	Ekip çalışma sını iyileştir mek amacı la “ Biz ruhunu yaratac ak semine r, konfer ans ve eğitim düzenle mek”	2007-2008 Eğitim yılında çalışanları n %80ine yönelik faaliyetler düzenlem ek	1- Ekip çalışma sının önemi konulu bir konferans (Zeynep BATTAL) 2- Ekip çalışması konulu uygulama lı eğitim (Şenay ÖZÇAM) 3- Drama eğitimi (Psikolog Erdem EREM)	Satı ÇALIŞ KAN Saadet AKDE NİZ Yeşim KAVCI Sevgi ARIK	Okul idare si Okul idare si Rehb erlik servi si	25.03.2 008 13.04.2 008 18.04.2 008	25.03. 2008 14.04. 2008 22.04. 2008	Tama mlandı Tama mlandı Tama mlandı	
6	1d	Çalışan larla idareciler arasında iletişim	Çalışan larla idareciler arasında iletişim in niteliği ni arttırm a.	2007-2008 eğitim öğretim yılında çalışanlar a ilgili tüm eğitim programl arı ve sosyal faaliyetler	1- Sosyal komitenin sosyal ve kültürel alandaki çalışmalar ına idareciler de rehberlik edecek 2-	Satı ÇALIŞ KAN (Okul Müdür ü) Şenay GÜN DEM	Okul idare si	15.02.2 008	15.06. 2008	Tama mlandı	

			Erişebilirlik, olumlu motivasyon ve aktif dinleme konularında iyileştirme	ile çalışma gruplarına idarecilerin %90'ının katılımı	Çalışanların tüm eğitim çalışmalarına idarecilerde katılacak	İsmail KAYMA					
İs no	Kriter / Alt kriter	İyileştirme konusu	İyileştirme amacı	İyileştirme hedefi	Yapılacak Faaliyetler	Görevli Kişiler	Koordine Gerekli birimler	Başlangıç Tarihi	Bitiş Tarihi	Durum	Açıklama
7	2a	Örnek teşkil edecek kurum veya kuruluşları karşılaştırmak ve kuruluşların sistemlerini inceleyerek en iyiye ulaşmak	İyileştirme konularında örnek teşkil edecek kurum ve kuruluşların sistemlerini inceleyerek en iyiye ulaşmak	2007-2008 eğitim öğretim yılında 2 okul ve 1 kuruluşa kıyaslama gezisi yapmak	1- Zorlu Holding (Çiğli) 2- Özel Ege Lisesi (Bornova) 3- Özel Gelişim Lisesi (Karşıyak)	Yeşim KAVCI Hüseyin GÖKÇE EOĞLU İsmail KAYMA Şenay GÜNDEM Saadet AKDENİZ	Plastik bölümü Okul idaresi Okul idaresi	30.03.2008 25.04.2008 20.05.2008	30.03.2008 25.04.2008 20.05.2008	Tamamlandı Tamamlandı Tamamlandı	

8	8a	Hizmete ilişkin göstergelerin, grafiklerin, belgelerin ve yarışma sonuçlarının ilan panosunda duyurulması	Temel performans sonuçlarının yardımı ile çalışanların performanslarının artırılması	Hizmetlere ilişkin göstergelerin, belgelerin ve yarışma sonuçlarının çalışanların %100üne ulaşmasını sağlama	‘‘İnsan kaynakları panosu oluşturulacak’’ Görsel ilgiyi arttırmak için resim ve fotoğraflardan yararlanılacak b-Birlik ve beraberliğin pekiştirecek özlü sözlerde panoda yer alacak	Sevgi ARIK Şenay GÜND EM Yeşim KAVCI İsmail KAYMA	Okul idaresi Rehberlik Servisi	15.02.2008	-	Devam ediyor
9	9a	Okulda ki faaliyetlerin sürekli ölçülmesi iyileştirme çalışmaları grafiklerle duyurulması	Ekip çalışmasının pekiştirilerek sürekli bir iyileşmenin sağlanması motivasyonun artırılması	2007-2008 Eğitim Öğretim yılında yapılan iyileştirme sonuçlarının grafiklerle çalışanların %100üne ulaşmasını sağlama	Çalışanların en sık bulunduğu yerde ‘‘İnsan kaynakları panosu oluşturulacak	Saadet AKDENİZ Sevgi ARIK	Otomasyon Bölümü Okul idaresi	15.05.2008	-	Devam ediyor

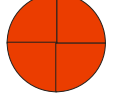
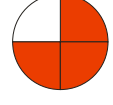
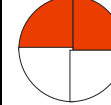
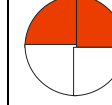
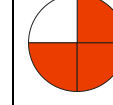
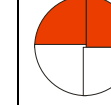
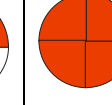
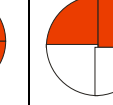
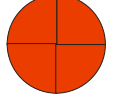
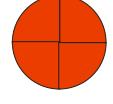

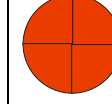
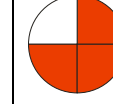
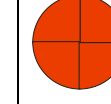
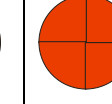
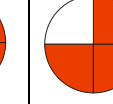
İş no	Kriter / Alt kriter	İyileştirme konusu	İyileştirme amacı	İyileştirme hedefi	Yapılacak Faaliyetler	Görevli Kişiler	Koordine Gerekli Birimler	Başlangıç Tarihi	Bitiş Tarihi	Durum	Açıklama
10		TKY için mesai dışı gönüllük esasıyla çalışacak olan personelin ulaşımını sağlamak	Mesai dışı çalışacak personelin ulaşımını sağlamak	Mesai dışında çalışma gruplarında görevli çalışanların %100'ünün ulaşımını sağlamak	Arabası olan çalışanlar koordine edilecek	İsmail KAYMA Hüseyin GÖKÇE OĞLU Şenay GÜNDEM	Okul idaresi Plastik bölümü Otomasyon bölümü	15.02.2008	15.06.2008	Tamamlandı	

İYİLEŞTİRME FAALİYETLERİ		SORUMLU	ARALIK	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN
Anket ve mülakat Düzenleme	Sevgi ARIK								
	Şenay GÜNEŞ								
	GÜNDEM								
Sosyal Çalışmaları	Yeşim KAVCI								
	Bütün Ekip Üyeleri								
Sosyal Ziyaretleri	Saadet AKDENİZ								
	Sevgi ARIK								
Milli Personeli için fon oluşturma	Şerife MUŞTU								
	Satı ÇALIŞKAN								
Ekip Çalışması konulu konferans (Zeynep BATTAL)	Saadet AKDENİZ								

- Planlama doğrultusunda başlayan çalışmalarda kolaylık sağlaması ve geri bildirim sebebiyle “ İş Takip planı” yapılmış her görevlinin “ İş Takvimi” topluca ortaya çıkarılmıştır.
- Ekibimiz üyelerine bu ve benzeri çalışmalarda faydalı olacağına inandığımız performans ölçümünü “Kızaran Elma Matrisi” ile gerçekleştirdik.

İNSAN KAYNAKLARI ÇALIŞMA GRUBUNUN PERFORMANS ÖLÇÜMÜNÜN KIZARAN ELMA MATRİSİ İLE TAKİBİ

EKİP ÜYELERİ ADI SOYADI	EKİP PERFORMANS GÖSTERGELERİ							
	TOPLANTILARA DÜZENLİ KATILIM	YENİ FİKİR ÜRETME	MOTİVE ETME	LİDERLİK ETME	TEKNİKLERİNİ TANIMA VE KULLANMA	ARAŞTIRMA	ÖNERİ GELİŞTİRME	SUNU HAZIRLAMA
SATI ÇALIŞKAN								
SAADET AKDENİZ								
SEVGİ ARIK								
YEŞİM KAVCI								
İSMAİL KAYMA								
ŞERİFE MUŞTU								

HÜSEYİN GÖKÇEOĞLU								
ŞENAY GÜNDEM								

Kızaran elma maddesinde verimi düşük olan katılımcıların iyileştirme çalışmaları ise bu çalışanlarımızın grup içi etkinliklerini artırma yönünde olmuştur. Özellikle paylaşım toplantıları ve sosyal komite çalışmalarına yönlendirilen çalışanların etkileşimde bulunduğu kişi sayısı artırılarak bundan sonra yapılacak çalışmalarda daha da etkin rol almaları sağlanmıştır.

TKY “İNSAN KAYNAKLARI” ÇALIŞMA GRUBUNUN YILSONU RAPORU

Okulun adı: Mazhar Zorlu ATL ve Plastik EML

Bulunduğu Bölge:2. Eğitim Bölgesi

Hedef: 2007-2008 Eğitim Öğretim yılında; okulumuzda “Birlik Beraberlik ve Ekip Çalışmasını” iyileştirmek için, çalışanların %50 olan ekip çalışması katılımlarını %80’ne çıkarmak ve TKY çalışmalarında kurulacak ekiplerde görev almalarını sağlamak.

OKULUN “İNSAN KAYNAKLARI” ÇALIŞMA GRUBU OLARAK

A. Yapılan Çalışmalar

- 1- Düzenli olarak memnuniyet ölçümü ve geri bildirim yapıldı
 - i. Aylık anket uygulandı
 - ii. Bireysel görüşmeler düzenlendi
- 2- Okuldaki gelişim ve değişimler “insan kaynakları” panosu ile paydaşlara ve çalışanlara duyuruldu.
- 3- Çalışanlardaki ekip ruhunu, kişisel gelişimi, karar alma yetisini ve motivasyonu geliştirici çalışmalar yapıldı.
 - i. Drama eğitimi
 - ii. Konferans

iii. Ekip çalışması eğitimi

iv. Sosyal Komite çalışmaları;

1. Gezi düzenlendi.

2. Akşam yemeği yapıldı.

3. Evlenen, çocuğu olan, okuldan ayrılan çalışanlar çeyrek altınla ödüllendirildi.

4. Yakınını kaybeden çalışanı Sosyal Komite olarak ziyareti sağlandı.

5. Ekonomik durumu kötü olan Milli Eğitim personeli için fon oluşturuldu.

6. Öğretmenler günü, anneler günü gibi özel günler de paylaşım toplantıları düzenlendi.

7. Bölümlerde aylık paylaşım toplantıları düzenlendi.

8. Okula yeni atanan çalışan için tanışma çayı düzenlendi

.

9. TKY için mesai dışı çalışan ekip üyelerinin yiyecek içecek ihtiyaçları karşılandı.

4- Çalışanların idarecilerle iletişiminin artırılması sağlandı,

i. Sosyal Komitenin yaptığı tüm çalışmalara idarecilerimizde katıldılar.

ii. Çalışanlarımızın aldığı tüm eğitimlere okul müdürümüz ve müdür muavinlerimiz de katıldılar.

5- TKY çalışmalarında mesai dışında okulda kalan çalışanlarımızın ulaşımı sağlandı.

6- Okulumuza örnek teşkil edecek kurum ve kuruluşlara kıyaslama gezisi yapıldı;

i. Özel Ege Lisesi

ii. Gelişim Koleji

iii. Mazhar Zorlu Holding

Yapılan çalışmalarda kullanılan kaynaklar;

- 1- Okulun kaynakları (Okul Aile Birliği)
- 2- Mazhar Zorlu Holding (Eğitim programlarına hazırlanmada)
- 3- Sosyal Komite
- 4- Çalışanların bireysel katkıları

Okul gelişimine sağladığı katkıları;

- 1- Alınan eğitimler kişilerin gelişimine olumlu katkı sağlamıştır.
- 2- Diğer okul ve kuruluşlarla karşılıklı bilgi, deneyim ve paylaşım gerçekleştirilmiştir.
- 3- Yapılan paylaşım toplantıları ile birlik ve beraberlik ruhu canlı tutulmuştur.
- 4- Yardımlaşmanın getirdiği paylaşım duygusu çalışanlar arasındaki sinerjiyi pekiştirmiştir.
- 5- İnsan kaynakları panosu yardım ile yapılan okul içi ve okul dışı çalışmalar tüm paydaşlara duyurulmuştur.
- 6- Okuldaki tüm eğitim çalışmaları ve paylaşım toplantılarına okul müdürü ve müdür muavinlerinin de katılması okuldaki bütünlük duygusunu ve “biz” bilinci güçlendirilmiştir.
- 7- Aylık anketler ve bireysel görüşmelerle çalışan memnuniyeti sorgulanmıştır.
- 8- Düzenlenen gezilerle çalışanlar arasındaki iletişim arttırılmıştır.
- 9- “Birlikte ve hep ileri” sözü okulun insan kaynaklarında vurgulanarak ekip ruhunun canlı tutulması görsel olarak vurgulanmıştır.
- 10-Drama eğitimi gibi ağdaş eğitim tekniklerinde çalışanların kişisel gelişimi sağlanmıştır.

6.2.11 Yapılan alışmalarda Ekibimizin Karşılaşabileceği Riskler Ve Alınan Önlemler:

“İnsan kaynakları” ekibimizin karşılaşabileceği en önemli muhtemel risk, çalışanların mesai dışında verebilecekleri hizmetin sınırlı olmasından kaynaklanabilir düşüncesinde olan ekibimiz okul idaresi ile yapılan toplantılar sonucunda bu riske karşın aşağıdaki önlemleri geliştirmiştir.

- 1- Mesai dışında yapılacak toplantılara okul müdürü ve müdür yardımcılarının da katılması
- 2- İş günü sonunda toplantıya katılan çalışanların yorgun olacaklarını dikkate alarak toplantı öncesinde çay ve kuru pasta ikramının yapılması
- 3- Mesai dışında okulda kalan çalışanların ulaşım sorununu yaşamamalarının sağlanması
- 4- Yapılan çalışmaların fotoğraflanarak “insan kaynakları” panosunda sergilenmesi sayesinde diğer çalışanlarında bu çalışmalara özendirilmesi
- 5- Okulda yapılacak toplantılarda okul müdürünün bu toplantıları destekleyici yönde konuşması ile çalışanlar arasında yaratılacak sinerjinin önemi

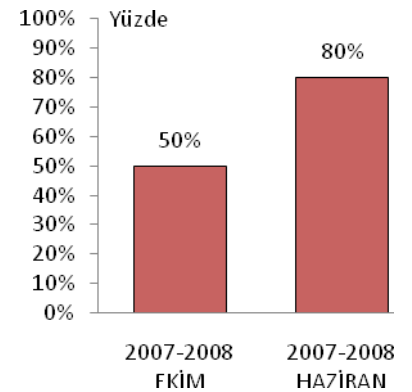
Çalışmalarımız sonucunda çalışanlarımızın çalışma gruplarına olan katkısının %50 de %80'e çıkarılması bu yöndeki önlemlerimizin başarılı olduğunu göstermiştir.

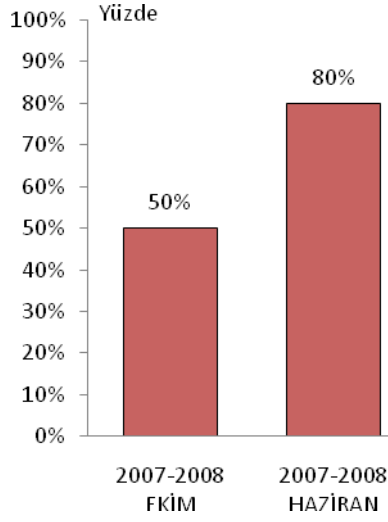
6.2.12 İnsan Kaynakları Çalışma Grubunun Çalışmalarından Elde Edilen Sonuçlar

2007–2008 Eğitim Öğretim yılında “ İnsan Kaynakları” çalışma grubu “ Birlik Beraberlik ve Ekip Çalışmasını “ iyileştirmek için yaptığı çalışmaların bir önceki durumda karşılaştırmalı olarak hazırlanan raporudur.

2007–2008 Eğitim Öğretim yılında çalışma gruplarında görev alan çalışan okul genelinde %50 iken, insan kaynakları çalışma grubunu iyileştirme

Çalışması sonucu bu oran %80`ne çıkmış olup kurulan çalışma gruplarında çalışanların görev alması sağlanmıştır.

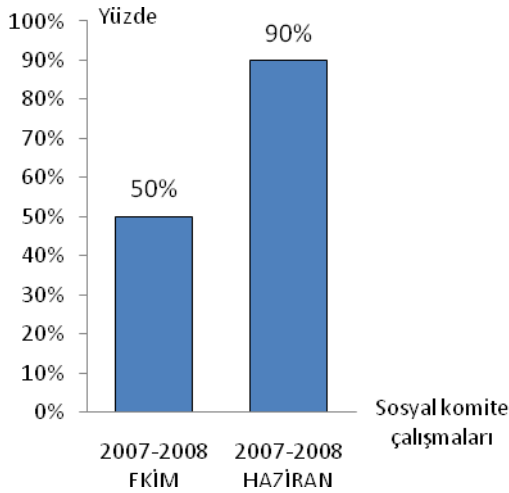




İyileştirme çalışmalarımız sonucu, eğitimlere katılan çalışanlarımızın oranı %50'den %80'e çıkmıştır.

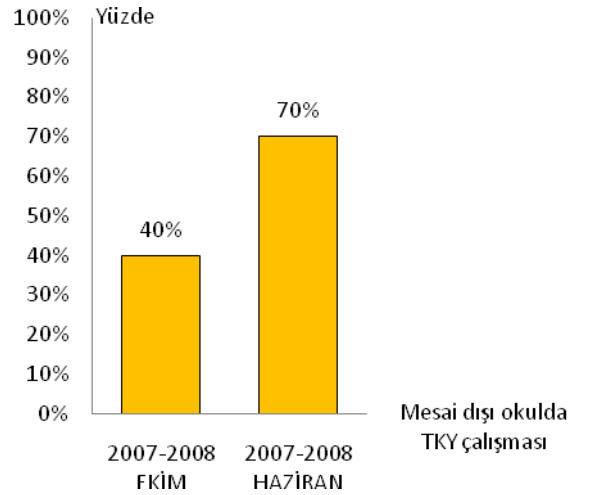
Çalışma gruplarında görev alan çalışanlar.

2007–2008 Eğitim Öğretim yılında çalışma gruplarında görev alan çalışanlar, okul genelinde %50 iken, insan kaynakları çalışma grubunun iyileştirme çalışması sonucu bu oran %80'e çıkmış olup, kurulan çalışma gruplarında çalışanların görev alması sağlanmıştır.



Sosyal komite çalışmalarından faydalanan çalışanlar

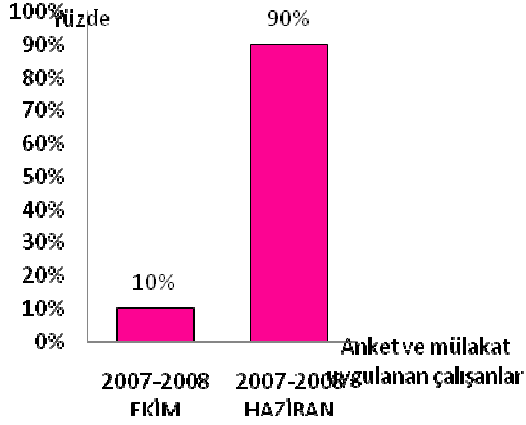
Sosyal Komite kapsamındaki çalışmalardan (Paylaşım toplantıları, yemekler, para yardımı vs.) faydalanan çalışanların oranı %50'den %90'a çıkarılmıştır



Mesai dışı okulda TKY çalışması yapan çalışanlar

Çalışanlarımızın TKY çalışmalarında, mesai dışı okulda kalma oranı %40 iken iyileştirme çalışmalarımız sonunda bu oran %70 olmuştur

- Sosyal komitenin hazırladığı programlarda ‘Okul aile birliği ile de koordineli olarak çalışılarak velilerle çalışanların iletişimi arttırılmıştır.



- İdarecilerin %90`ı alınan eğitimlerde çalışanlara rehberlik etmişlerdir.
- İnsan kaynakları panosu ile hizmetlere ilişkin göstergelerin, belgelerin, yarışma sonuçları gibi okulumuz ile ilgili değişim ve gelişmelerin çalışanların %100`üne kalıcı olarak ulaşması sağlanmış olup, görsel olarak resim ve fotoğraflarla desteklenerek çalışanlarına değişim ve gelişmelere karşı duyarlılığının artması sağlanmıştır

MAZHAR ZORLU ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ 2007-2008 ÖĞRETİM YILI PERSONEL MEMNUNİYETİ UYGULAMASI

Bu araştırmanın temel amacı; MEB ‘lığı bağı Endüstri Meslek Liselerinde uygulanan toplam kalite yönetimin uygulanmasında personel memnuniyetine yönelik bir çalışmanın yapılmasını, oluşturmaktadır.

Amaç; Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Endüstri Meslek Liselerinde personel memnuniyeti nasıl sağlandığı ve uygulamaların nasıl yapıldığı ortaya koyabilmektir.

Yöntem; Bu bölümde: sırasıyla araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, bilgi toplama aracının gerçekleştirilmesine, verilerin toplanmasına ve toplanan verilerin çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

Araştırma Modeli; Bu araştırma İzmir ili Bornova ilçesi Mazhar Zorlu Endüstri Meslek Lisesi personelinin, memnuniyetini algılarına göre betimlemeye çalışılmıştır.

Evren ve Örnekleme; Araştırma evreni 2007-2008 öğretim yılı İzmir ili Bornova ilçesinde mevcut bulunan dört Endüstri Meslek Lisesinden biri olan Mazhar Zorlu Endüstri Meslek Lisesi öğrencilerinden örneklem seçilmesi yoluyla yapılmıştır. Okulun toplam personel sayısı 38’dir. Araştırmaya katılan toplam personel sayısı 38’dir.

Veri toplama araç ve teknikleri: Araştırmaya veri toplamak amacıyla “Personel memnuniyeti” adlı anket formu kullanılmıştır. Uygulanan anketlerin tamamı değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

Anketin içerisinde toplam 49 madde mevcuttur. Anket içerisinde toplam 15 ana başlık vardır. Anketin içerik kapsam geçerliliğinin sağlanması için personel,

öğrenci ve velilerin görüşleri alınmıştır. Anketlerin değerlendirilmesinde SPSS 11.5 programı kullanılmıştır.

Verilerin analizi ve çözümlenmesi: Mazhar Zorlu Endüstri Meslek Lisesi personel belirtilen ifadelerle ilgili katılım düzeyleri “Tam”, “Çok”, “Orta”, “Az”, “Hiç.”, olmak üzere beşli likert tipi derecelendirme ölçeği ile saptanmaya çalışılmıştır. Personel algılarının değerlendirilmesinde frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama (x) ve standart sapma (ss) istatistikler kullanılmıştır. Personel yönelik olan algıları her bir alt ölçek içerisinde en yüksek puan alan maddeden başlanarak göreceli olarak sıralanmıştır. Bu sıralamada yüksek puan alan maddeler yüksek düzeyde, düşük puan alan maddeler ise düşük düzeyde uygulanıyor olarak yorumlanmıştır. Her maddenin ve her bir alt ölçeğin aritmetik ortalamaları şöyle yorumlanmıştır. Beşli derecelendirme ölçeğinde 1, 2, 3, 4, 5 seçenek bulunmakta ve bunun 4 aralığı vardır. 4/5=80'dir. 1.1-1.1 Hiç, 1.1-2.2 Az, 2.2-3.3 Orta, 3.3-4.4 Çok, 4.4-5.5 Tam olarak yorumlanmıştır.

Bulgular, Yorumlar; Personel uygulanan 49 maddelik ankette alpha değeri =, 9258 'dir. Bu değer güvenilirlik düzeyi için yeterlidir.

Anket uygulamasında toplam personel 38, personelden 21 kişi bayan ve 17 kişi erkektir.

Personel memnuniyetinde; Olumlu Davranış Kazandırma ve Eğitim boyutunda 'Okulda Atatürk'ü ve diğer devlet büyüklerini daha iyi tanıtım.' (x=4.11) çok katılmaktadır, en yüksek düzeyde çıkmıştır.

Sosyal, Kültürel ve Spor Etkinlikleri boyutunda 'İlgi duyulan sportif faaliyet kurumda yapma imkânı buluyorum.' (x=2.88) orta düzeydedir.

Ulaşılabilirlik (Okul idarecilerine, görüşebilme) boyutu (x=4.1) çok düzeydedir. Bu boyutta; personel ihtiyaç duyduğunda okul yöneticileri ile rahatlıkla görüşebildiklerini ifade etmektedirler.

Dilek öneri ve Şikâyetler boyutunda ($x=3.61$) çok düzeydedir. Bu boyutta; sendika temsilciler, öneri teklif ve şikâyetleri ilgili yerlere ulaştırdığı, personel sorunlarının tarafından dikkate alındığını,

Güvenilirlik (Okul idarecilerine, diğer çalışanlara duyulan güvenilirlik) boyutu ($x=4.13$) çok düzeydedir. Güvenlik boyutu ($x=4.05$) çok düzeydedir.

Kararlara katılım boyutu ($x=3.71$) çok düzeydedir.

Öğrenci işleri boyutu ($x=4.23$) çok düzeydedir.

Eğitim ve Öğretim boyutu ($x=4,19$) çok düzeydedir.

Ders arası boyutu ($x=4.43$) çok düzeydedir.

Okulun fiziki ortamı boyutu ($x=3.22$) orta düzeydedir. Bu boyutta okulun fiziki ortamının iyileştirilmeye açık alan olarak ortaya çıktığı düzeyin geliştirilmesi gerektiği,

Okulun kantin ve yemekhanesi boyutu ($x=3.11$) orta düzeydedir.

Sosyal kültürel ve sportif etkinlikler boyutu ($x=2.73$) orta düzeydedir. Bu boyutta Sosyal kültürel ve sportif etkinlikler iyileştirilmeye açık alan olarak ortaya çıktığı düzeyin geliştirilmesi gerektiği,

Değerlendirme ödül, teşekkür ve takdir belgelendirme boyutu ($x=4.04$) çok düzeydedir.

Olumlu Davranış Kazanma ve Eğitim boyutunda ‘Okulda Atatürk’ü ve diğer devlet büyüklerini daha iyi tanıtm.’ ($x=4.17$) çok düzeydedir.

Uygulanan anketlerde örnekleme yeterliliğinin ve anlamlılık düzeyi için KMO ve Bartlett’s Testi yapılmış olup;

Kaiser-Meyer-Olkin analizi=.821 olduğundan örneklemenin çok iyi olduğu. Bartlett’s Test of sig=.000 olduğundan anlamlılık düzeyi $sig < 0.05$ yüksek anlamlılık düzeyine sahiptir. Anlamlı faktörlere ayrılmıştır.(Yapı geçerliliğine sahiptir).

Öğrencilerin kararlara katılımı, cinsiyetle ilgili anlamlı bir farklılık göstermek temidir? Sorusuna cevap aramak için bağımsız T- testi uygulanmış olup,

Tablo 6 T-testi Uygulama Sonuçları Görülmektedir.

	N(Frekans)	x(Ortalama)	Standart sapma	Df (serbestlik derecesi)	t-puanı P sigma
Bayan	21	3.61 0.106	0.927	150	0,913
Erkek	17	3.81 0.123		1.33	0,907

T-testinden elde ettiğimiz p değeri $t(150)=,106$ $p>0.05$ olduğundan kızların okul içinde kararlara katılımlarında anlamlı bir farklılık yoktur.

Ho- Okulun fiziki ortamla ilgili sorulara verilen cevaplarla cinsiyet arasında ilişki yoktur.

H1- Okulun fiziki ortamla ilgili sorulara verilen cevaplarla cinsiyet arasında ilişki vardır.

Chi-Square Testi yapılmıştır. $P= 104$ olduğundan $P> ,05$ dir. Ho reddedilmemiştir.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinin de hedefi etkili olmak ve varlığını sürdürebilmektir. Daha çok bir kamu hizmeti olarak verilen eğitim hizmetinde örgütlerin varlıkları üretim örgütleri kadar değişen şartların etkisi altında olmasa da eğitim örgütlerinin başarısızlığı uzun dönemde bütün toplumu olumsuz yönde etkilemektedir. Eğitim örgütleri de değişen çevreye uyum sağlamak zorundadır. Eğitimciler sürekli olarak eğitim sisteminin, okulların, öğretmenlerin, yöneticilerin ve öğrencilerin etkili olması için çeşitli önlemler almaktadırlar. Üretim örgütlerinde önemli düzeyde başarı elde eden TKY de bu doğrultuda başvurulan önemli anlayışlardan biridir. Eğitimde kalite denildiği zaman, eğitim sisteminin beğenilmesi, kusursuzluğu, insanların yenilikleri izleyebilme bilgi ve becerisine sahip olması; kısaca bu davranışları gösteren insanların yetiştirilmesi akla gelmektedir. Eğitimde kalite doğru eğitimin, doğru zamanda, doğru kişilere, doğru mekânda, doğru eğitimlerle verilmesiyle gerçekleşir.

Günümüz dünyasında hızlı bir değişim ve gelişim yaşanmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde bulunan mesleki eğitim veren okullarda yapılmaktadır. Meslek okulları içinde yer alan mesleki teknik öğretimi, MEB' lığı bünyesindeki Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü iş ve işlemleri yürütmektedir. Mesleki teknik öğretim içerisinde; Anadolu Teknik liseleri, Anadolu meslek liseleri, teknik liseler ve endüstri meslek liseleri mevcuttur. Öğrenci yoğunluğuna bağlı olarak personel yoğunluğunda endüstri meslek liselerindedir.

MEB' lığı eğitimde kalite çalışmalarına 2000 yıllarda başlamış ve çıkardığı bir yönergeyle eğitim kurumlarında EFQM modeli uygulamasını getirmiş ve hemen arkasından ödül sürecini getirmiştir. Ödül sürecinde esas amaç kalite çalışmalarına teşvik niteliğindedir. Mesleki eğitimde ve öğretimde hizmette kaliteli ve verimli olup olmadığını, eğitimin temel girdilerinden olan personel memnuniyeti belirler.. Mahzar Zorlu Endüstri Meslek Lisesi süreçlerini tanımlamış ve kurum düzeyinde

personel memnuniyet anketlerini sistematik olarak dönem başlarında ve sonlarında uygulamıştır. Anket sonuçlarında düşük çıkan alanlarda iyileştirme ekipleri kurmuş olup bu ekiplerde personele ve öğrencilere yer vererek personel katılımlarını en üst düzeyde tutmuştur. 2007-2008 Öğretim yılında kütüphane yetersizliği yapılan anketlerde memnuniyet düşük çıkmış ve hemen iyileştirme ekibi kurulmuş ve ekibe kurum yöneticisi tarafından problem çözme teknikleri konusunda seminer verilmiştir. Ekip üyeleri ekibin adını “İnsan Kaynakları ” olarak vermiş çalışmalarını yapmış ve çalışmalar sonucunda memnuniyet artmış ve hedefe ulaşılmıştır. Ekip bu çalışması ile Bornova İlçesinde mevcut 89 okuldan en iyi ekip dalında birincilik ödülü almıştır. Okul aynı zamanda EFQM modelini uygulamaya koymuş olup tüm kriterlerde sistematik olarak izlemeye devam etmekte. Kurum lideri sorumluluğunu bilerek kalite çalışmalarını desteklemedir. Kurum özdeğerlendirmelerini yapmış bulunduğu konum analizini yapmıştır. Süreçler tanımlanmış ve akış diyagramları çıkarılmıştır. Süreçlerde meydana gelen değişiklikler yönetmelik ve genelgeler doğrultusunda devam etmektedir. Okulda kalite çalışmaları kapsamında 2007-2008 öğretim yılı personel memnuniyet ölçüm sonuçlarında:

- 1- Okulda personel ihtiyaç duyduklarında okul yöneticilerle rahatlıkla görüşebilmektedirler. Okul yöneticileri, çalışanlara ulaşabilirlik yollarını öğrencilere açmışlardır.
- 2- Sendika temsilcileri arkadaşlarının; şikâyet ve önerilerini ilgili kişilere ulaştırdığı orta düzeyin üstünde olduğu tespit edilmiştir. Personel arkadaşları ile ilgili sorunları yöneticiler tarafından dikkate alındığını belirtmiş ve okulla ilgili isteklerin dikkate alındığını iyi düzeydedir.
- 3- Okul yöneticilerine, arkadaşlarına ve çalışanlarına çok düzeyde güvendiklerini belirtmişlerdir.
- 4- Okul yolu, okul servisleri, güvenliği çok düzeyde güvenli bulunmuştur. Okula gelen yabancı kişilere karşı alınan güvenlik önlemleri çok düzeydedir. Okulda yangın ve doğal afetlere karşı alınan güvenlik önlemleri çok düzeydedir.
- 5- Personelin kararlara katılım açısından komisyon üyelerinin demokratik yollarla seçildiğine.

- 6- Özlük işlerinden personel gerekli belgelerini zamanında alabildikleri ve bir sorunla yaşamadıkları ve iyi düzeydedir.
- 7- . Derslerin işlenişinde bilgisayar, tepegöz, harita gibi araç ve gereçlerde çok düzeyde yararlanılmaktadır. iyi düzeyde yararlanabilmektedirler.
- 8- Ders arası teneffüslerin sürelerinin orta düzeyde olduğu ve teneffüslerde herhangi bir olay olduğunda öğretmenler tarafından müdahale edilmekte iyi düzeydedir.
- 9- Okulun zamanında ve yeterli düzeyde temizlenmesi iyi olduğu fakat okulun bahçesi, spor salonu, ders dışı alanların personel yararlanabileceği yerlerin orta düzeyde olduğu ve yetersiz olduğudur.
- 10- Okul kantininde satılan yiyecek ve içeceklerin fiyatların uygun olmadığı, ürün çeşitliliğinin yeterli olmadığı, yemekhanenin temiz ve sağlıklı olduğu ve iyi düzeyde olduğu tespit edilmiştir.
- 11- Okulda sosyal, kültürel ve spor etkinliklerin iyi düzeyde düzenlendiği, personelin düzenlenen bu faaliyetlere sevecekle katıldıkları tespit edilmiştir. Personel sahip olduğu yetenekleri geliştirme imkânı okulda bulmaktadırlar. Personel ilgi duyduğu sportif faaliyetleri okulda yapma imkânlarını bulamamakta ve bu imkânların zayıftır.
- 12- Okulda ilgili kutlamalar iyi düzeyde yapılmaktadır.
- 13- Personel ders içi ve ders dışı başarılar ile örnek davranışlarının iyi düzeyde ödüllendirilmektedir.
- 14- Personel okulda Atatürk ve diğer devlet büyüklerini daha iyi tanıdıklarını, Atatürk ve diğer devlet büyüklerine sevgilerinin daha da arttığı, okulda milli ve manevi değerlerin benimsetildiği, temel ve ahlaki değerler kazandırıldığı, öğrencilerin tekrar tercih şansı olsa tekrar bu okula gelirim çok yüksek düzeydedir.
- 15- Personel cinsiyetleri açısından okulda alınan kararlara katılımlarında bir farklılık olmadığı bayan veya erkek olsun kararlara katılım da bir ayrıcalık olmadığı.
- 16- Okulda mevcut kültür ve meslek dersi öğretmenleri arasında alınan kararlara ve yönetime katılımında bir farklılık yoktur.

17- Personelin okulun zamanında ve yeterli düzeyde temizlenmesi iyi olduğu fakat okulun bahçesi, spor salonu, ders dışı alanların personelin yararlanabileceği yerlerin orta düzeyde olduğu ve yetersiz olduğudur. Verilen cevaplarla cinsiyetin bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir.

Mesleki eğitim veren bu kurumlar hizmet kalitesi geliştirmelidir. Bu çalışmalarda;

Personel açısından öncelikle özlük işlerinin zamanında yapılması, güncel koşullara uygunluğunun sağlanması, personel ve çalışan açısından önemli memnuniyet yaratacaktır.

Okul mevcut kaynakların artırılması yönünde çalışmalar hızla devam etmesine rağmen memnuniyetin en üst düzeye çıkması için ekip çalışmalarına devam edilmelidir. Ekip çalışmaları içerisindeki personel veli, öğrenci sayısı artırılmalıdır. Bu personelin aktif duruma geçmesini sağlayacağı gibi memnuniyeti artıracaktır.

Okulda personelin istediği özlük belgeleri zamanında alabilmesi ve memnuniyetin artırılması için mevcut durum analizi yapılarak personelin daha aktif bulunacağı ekip çalışması ile memnuniyet artırılmalıdır.

Okul giriş çıkış saatleri, ara teneffüs saatleri ve öğle ara teneffüs saatleri ilgili yönetmelik genelgeler göz alınarak, personel ve öğrencilerin istek ve talepleri doğrultusundan tekrar düzenlenmesi gerekmektedir.

Okulda düzenlenen kültürel sosyal faaliyetler artırılmalı buda personel arasında iletişimi kuvvetlendirecek ve ekip ruhunu artıracaktır.

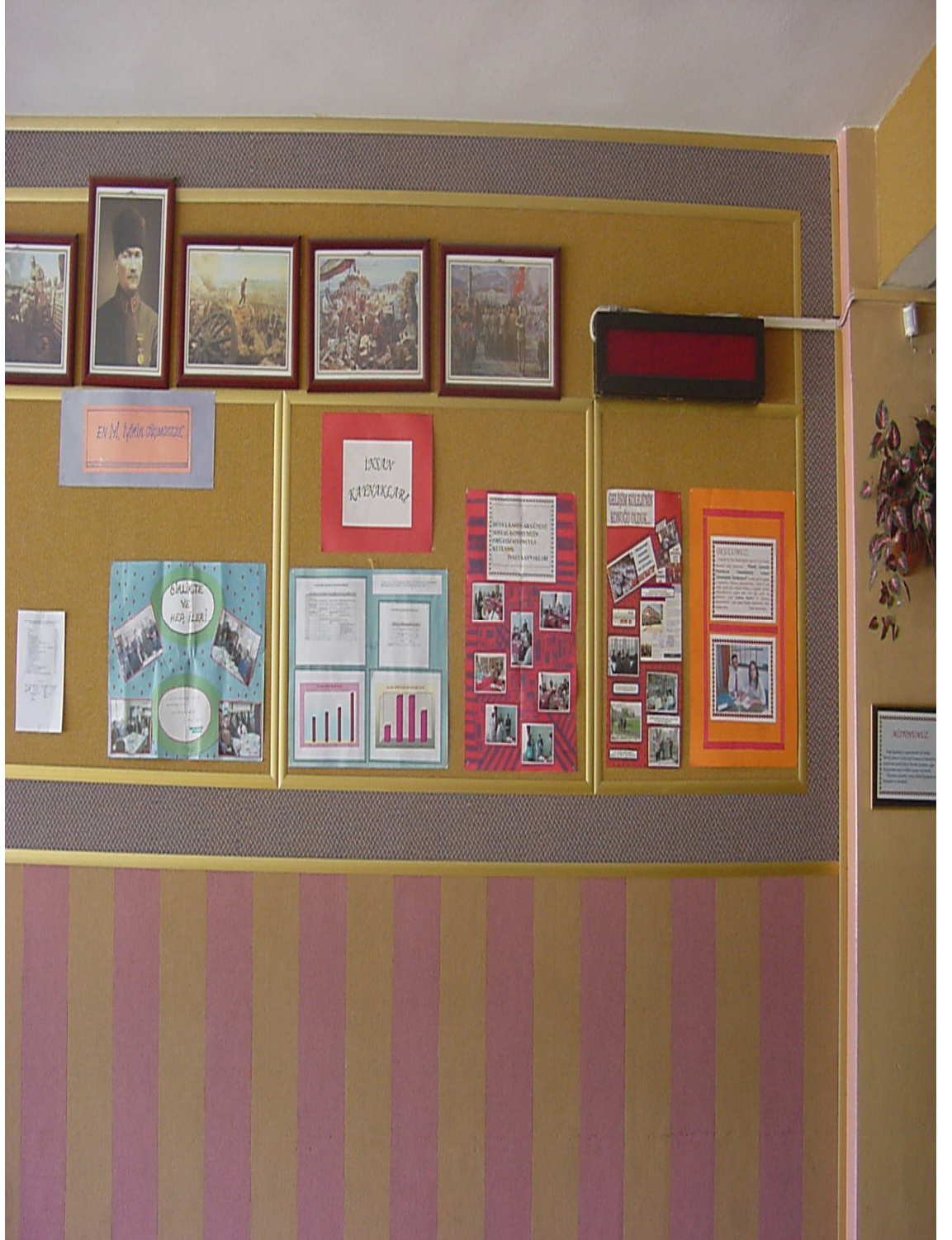
Endüstri Meslek Liselerinde eğitimde kalitenin artırılması için eğitimin temel girdisi olan öğrencinin yanında personelin de merkeze konması gereklidir. Personel göreve başlamasından ve görevde olduğu zaman içerisindeki süreçlerin çok iyi planlanması gerekmektedir. Bu aşamada kurum, vizyonu, misyonu, değerleri

süreçlerin planlanmalıdır. Tüm yönetici, personel, öğrenci ve veliler tarafından kalite ve çalışmaları benimsemeli, üst yönetim tarafından sürekli desteklenmeli ve sistematik olarak eğitimleri devam etmelidir. Okul gelişim yönetim ekibinin kurulması, eğitimle ilgili kararların alınmasında ve uygulanmasında personelin görüşü alınmalı kararlara katılı sağlanmalıdır. Alınan kararlarda ve uygulanan kararlar personel ve öğrenci merkezli olmalıdır. Yapılan tüm çalışmaların personele ve diğer paydaşlara yaygınlaştırılması yapılmalı, bu çalışmalar yerel ve ulusal düzeyde duyurulmalıdır. Endüstri meslek Liselerinde personel ve öğrenci odaklı olan bir eğitim memnuniyetinin en iyi koşullarda uygulaması açısından EFQM modeli uygun bir modeldir.

EKLER

EK - 1

İNSAN KAYNAKLARI PANOMUZ









ÇALIŞMA GRUPLARININ



EKİP LİDERLERİNİN TOPLANTILARI...



PAYLAŞIM TOPLANTILARIMIZ...



P
L
A
S
T
İ
K



İ
Ş
L
E
M
E



PAYLAŞIM TOPLANTILARIMIZ...



O
T
O
M
A
S
Y
O
N

PAYLAŞIM TOPLANTILARIMIZ...



Ö
Ğ
R
E
T
M
E
N
L
E
R

O
D
A
S
I

EĞİTİM TOPLANTILARIMIZ...



PAYLAŞIM GEZİLERİMİZ...



G
E
L
İ
Ş
İ
M

K
O
L
E
J
İ

AKŞAM YEMEKLERİMİZ...



S
O
S
Y
A
L



K
O
M
İ
T
E



KİŞİSEL GELİŞİM EĞİTİMİ...



MAZHAR ZORLU ANADOLU TEKNİK VE
PLASTİK ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ AİLESİ
OLARAK BAŞARIMIZ “ÖNCE İNSAN”
SÖZÜNÜN ÖNEMİNİN BİLİNCİNDE OLAN BİR
EKİPLE ÇALIŞMAMIZ VE HER ÇALIŞMAMIZDA
ASLA UNUTMADIĞIMIZ ŞU FELSEFEMİZDE
GİZLİDİR:

“BİRLİKTE VE HEP İLERİ !”

EK - 14

Ekibimize ve çalışanlarımıza uygulanan test örnekleri

• <u>OKUL MÜDÜRÜ</u> (Satı Çalışkan)	<i>Ekip Çalışanı</i> 16	<i>Uygulayıcı</i> 13	<i>İş Bitirici</i> 10
• <u>REHBER ÖĞRETMEN</u> (Sevgi Arık)	Uzman 14	Kaynak Dedektifi 11	Ekip Çalışanı 9
• <u>KİMYA ÖĞRETMENİ</u> (Saadet Akdeniz)	Uygulayıcı 12	Şekillendirici 12	İşbitirici 8
• <u>TARİH ÖĞRETMENİ</u> (Şerife Muştı)	Ekip Çalışanı 20	Uygulayıcı 17	(Uzman-İşbitirici) 10
• <u>MATEMATİK ÖĞRETMENİ</u> (İsmail Kayma)	Ekip Çalışanı 21	Uzman 15	Uygulayıcı 10
• <u>FİZİK ÖĞRETMENİ</u> (Şenay Güneş Gündem)	Uzman 20	Ekip Çalışanı 10	Kaynak Dedektifi 8
• <u>MEMUR</u> (Yeşim Kavcı)	Ekip Çalışanı 40	Bitki 11	Uzman 10
• <u>YRD.HİZMETLİ</u> (Hüseyin Gökçeoğlu)	Uygulayıcı 15	Uzman 14	Şekillendirici 11

KAYNAKLAR

Cevat Alkan, Hıfzı Doğan ve İlhan Sezgin, **Meslekî ve Teknik Eğitimin Esasları: Kavramlar, Gelişmeler, Uygulamalar, Yönelmeler.** Gazi Büro Kitabevi, Ankara, 1996, s.16-17.

Cevat Alkan, Hıfzı Doğan ve İlhan Sezgin, **a.g.e.**, s.11-13.

Mehmet Temel, **“Orta Kademedeki Meslekî ve Teknik Eğitim ile Meslek Yüksek Okulları Arasında Uyum Sorunları”** 21. Yüzyıla Doğru Meslek Yüksekokullarının Yeniden Yapılanması Sempozyumu, 22-23 Mayıs 1996 Çankırı, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, 1996, s.6.

Cevat Alkan, Hıfzı Doğan ve İlhan Sezgin, **a.g.e.**, s.17-18.

Ali Şimşek, **Türkiye’de Meslekî ve Teknik Eğitimin Yeniden Yapılandırılması,** TÜSİAD Yayınları, İstanbul, 1999, Yayın no: 99-2/252, s.35.

MEB. **TBMM 1995 Yılı Bütçe Raporu,** DAYM Matbaası, Ankara, 1994.

MEB. **TBMM 1996 Yılı Bütçe Raporu,** DAYM Matbaası, Ankara, 1996.

MEB. **TBMM 1997 Yılı Bütçe Raporu,** DAYM Matbaası, Ankara, 1996.

MEB. **TBMM 1998 Yılı Bütçe Raporu,** DAYM Matbaası, Ankara, 1997.

MEB. **Millî Eğitim Sayısal Veriler 1999,** Yayınlar Dairesi Başkanlığı, Ankara, 1999.

MEB. **Millî Eğitim Sayısal Veriler 2000,** Yayınlar Dairesi Başkanlığı, Ankara, 2000.

MEB. **2001 Yılı Başında Millî Eğitim,** AÇEM ve 4. Akşam Sanat Okulu Matbaası, Ankara, 2001.

MEB. **2002 Yılı Başımda Millî Eğitim**, 4. Akşam Sanat Okulu Matbaası, Ankara, 2001.

MEB. **Kız Teknik Öğretimde Gelişmeler II**, DAYM Matbaası, Ankara, 1993, s.21.

Ali Şimşek. **a.g.e.**, s.126.

MEB-YÖK. **Meslek Yüksekokulları Program Geliştirme Projesi**, 2002, <http://cmyo.ankara.edu.tr/proje/>

Cetron, M. (1994). **An American Renaissance in the Year 2000**, St. Martin's Press.

Eroğlu, E. (1996). "İletişim Sürecinde Medya-Mesaj-Yöntem İlişkisi ve Geleneksel Eğitimden Uzaktan Öğretim Sistemlerine Geçiş Süreci," **Kurgu Dergisi**. Anadolu Üniversitesi İBF Yayınları, Sayı: 14, s. 275-294.

Köksal, G. (1997). "Eğitim Sistemine Toplam Kalite Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar," **2. Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması**, TÜSİAD Yayınları.

Özer, B. (1989). "Türkiye'de Uzaktan Eğitim," **Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Ekim, Cilt: 2, Sayı: 2, s. 1-24.

Rubin, S.E. (1994). **Public Schools Should Learn to Ski: A Systems Approach to Education**, ASQC, Milwaukee, WI, USA.

Taşcı, D. (1995). "Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Uygulanabilirliği," **4. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğler Kitabı**, 255-259.

Uluğ, F. (2000). "Uzaktan Eğitimde Toplam Kalite," **Birinci Uzaktan Eğitim Sempozyumu Kitabı**.

Yaşar, Ş. (1989). “Uzaktan Öğretimde Öğrencilerin Yabancı Dil Öğretimine İlişkin Tutumları,” **Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Ekim, Cilt: 2, Sayı: 2, s. 227-233.

TİSK Türkiye’de ve Dünya’da Meslekî Eğitim, İnceleme yayınları, Ankara, 1997, s.3.

M.E. B. 2001 Yılı Başında Millî Eğitim, AÇEM ve 4 Akşam Sanat Okulu Matbaası, 2000, s.297

Karakucak, Oğuz. **Avrupa Topluluğunda ve Türkiye’de Meslekî Eğitim**, İktisadî Kalkınma Vakfı Yayınları, Ankara, 1992, s. 70-71.

TİSK, **a.g.e.**, 1997. s.91

TİSK, **a.g.e.**, 1997. s.86

CEDEFOP, **Vocational education and training in Spain**, 1995, s.27.

CEDEFOP, **Vocational education and training in Spain**, 1991, s.19,20.

Ültanır, Gürcan. **Karşılaştırmalı Eğitim Bilimi “Kavram ve Teknikler”**. Eylül Yayınları, Ankara, 2000, s. 13.

TİSK, **a.g.e.**, 1997, s. 70-72.

TAMEM “2000 yılında Meslekî Eğitim Sempozyumu” İMKB Toplantı salonu, Dokümantasyon, İstanbul, 1996, s.72.

TİSK, **a.g.e.**, 1997, s.72.

Ültanır, Gürcan. **a.g.e.**, s.115.

Sezgin, İlhan vd. **Meslekî ve Teknik Eğitim Esasları**, Alkım Yayınları, İstanbul, 1998, s.231.

TAMEM, **a.g.e.**, s. 74-75.

Karakucak, **a.g.e.**, s. 123.

Ültanır, **a.g.e.**, s. 229

AKGÜL, Aziz, Toplam Kalite Yönetim Sistemi, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Mükemmelliğe Doğru Yolculuk Merkezi Yayın No:1 Ocak 1998

BAŞ, Melih, Kentsel Çevre Yönetiminde TKY Persektifi, Önce Kalite Dergisi, KalDer Yayını, Yıl:4, Sayı:17

DÜREN, Zeynep, 2000'li Yıllarda Yönetim, Alfa Basın Yayın Dağıtım, İstanbul 2000

PEHLİVAN, İnyet, Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitimin Sorunlarının Araştırılması, Verimlilik Dergisi 1997

PEKER, Ömer, Toplam Kalite Yönetimi Ve Kamu Hizmetinde Kalite, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Cilt:5, Sayı:6,1996

ŞİMŞEK, Muhittin, Toplam Kalite Yönetimi, Standart Dergisi, Sayı:472, Nisan 2001

TOZKOPARAN, Güler, Sıfır Hatalı İnsanı Yaratmak İçin Eğitimde TKY, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Sayı:1997

YENERSOY, Gönül, Toplam Kalite Yönetimi, Rota Yayınları, İstanbul 1997

YEDİEVİLİ, Samih, ERSEN, Cem, Takım Çalışması Sistematiği-TAS, Önce Kalite Dergisi, Kış 1997

ULUSAL KALİTE KONGRESİ, Toplam Kalite Yönetimi ve Siyasette Kalite, 13-14 Kasım Özgeçmişler Tebliğler, TUSİAD-KALDER Yayını 1996

ATAN,Şenol Atan (2004) “Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesinin Servqual Analizi ile Ölçümü” G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Ankara,

HALİS, Muhsin. (2000), Toplam Kalite Yönetimi. Beta, İstanbul.

AKAT, İ, G, Budak ve G.Budak (1999), İşletme Yönetimi, İzmir.

ENSARİ, Hoşcan. (1999), 21. Yüzyıl Okulları için Toplam Kalite Yönetimi. Sistem,İzmir.

ALPER, Özel (2003), Kalite Sağlamada Sistematik Yaklaşımlar ve ISO 9000 Standartları,İzmir.

ŞİMŞEK, Muhittin (2001), Toplam Kalite Yönetimi,Alfa ,İstanbul.

BARNER, Richard (1996), TQMin Action: A Practical Approach to Continius Performance Improwement second Edition,London.

BERRY, Thomas H. (1991), Managing The Total Quality Transformation. New York.

KAVRAKOĞLU, İbrahim (1990), Toplam Kalite Kontrolünün Getirdikleri “Kalite Güvenliği ve Uluslar Arası Standart” ,İ.T.Ü,İstanbul.

CHASE, Richard B. (1992) Production and Operations Management ,Boston.

CAN , Halil (1999), Organizasyon ve Yönetim ,Ankara.

BOZKURT, Rıdvan, (1994-3), Vermlilik Dergisi,MPM, Ankara.

DEMİNG,W Edwars (1998), Krizden Çıkış 2.Baskı (Çev. Cem Aktaş.) Arçelik Kalite Derneği, İsatnbul.

HAMMER ,M. Ve S.A.STATION (1998), Değişim Mühendisliği Devrimi Ne Yapmalı Ne Yapmamalı? (Çev.Sinem Gül) sabah Yayıncılık İstanbul.

Yılmaz, Erol. (2005), Bilgi Merkezlerinde Toplam Kalite Yönetimi. Alp:Ankara.

GERSON, Richard (1997) Müşteri Tatminin Süreklilik(Çev.TÜLAY Savaşer),İstanbul.

DOĞAN, Elife. (2002), Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. Academyplus,Ankara.

DE BONO, Edvard (1996), Rekabetüstü,(Çev.Oya ÖZEL) ,İstanbul.

AYTAÇ, Tufan. (2000), Okul Merkezli Yönetim. Nobel: Ankara

ERDOĞAN, İrfan (2006), Eğitim ve Okul Yönetimi. Sistem, İzmir.

FİDAN, Nurettin. (1985). Okulda Öğrenme ve Öğretme. Alkım, Ankara.

VURAL, Birol (2004), Öğrencinin Başarısı için Aile – Okul Birlikteliği Hayat, İstanbul.

TİSK (1997), Türkiye’de ve Dünya’da Meslekî Eğitim, İnceleme yayınları, Ankara,

KARAKUCAK, Oğuz , (1992), Avrupa Topluluğunda ve Türkiye’de Meslekî Eğitim, İktisadî Kalkınma Vakfı Yayınları, Ankara..

BALCI, Ali. (2002), Etkili Okul. Pegem A, Ankara.

MEB' lığı (2000), Okul Gelişim Modeli,Planlı Okul Gelişimi,Ankara.

VARVA ,Terry (1999) Müşteri Tatminlerinizi Ölçmenin Yolları (Çev.Günhan Günay) ,İstanbul

WARNER, Malcom (1994), “Japanese Culter,Western Mangement : Taylorism& Human Resources in Japon” Organization Studies,ABD.

ERSUN ,Semih (1995), “Toplam Kalite Yönetimi Nedir Ne Değildir Nasıl Oluşturulur” Beşinci Ergonomi Kongresi ,İstanbul.

JURAN,Joseph M. (1992), The New Steps for Planing Quality into Goods and Service ,New York.

ÇELİK, Vehbi. (1997), Okul Kültürü ve Yönetimi. Pegem A, Ankara.

MEB. (2005), Mesleki ve Teknik Eğitimin Tarihçesi. MEB, Ankara

BAŞARAN, İbrahim Ethem. (1988), Eğitim Yönetimi. Gül, Ankara.

KARYAĞDI , Nazmi (2001), Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi, İzmir.

PEKER, Ömer (1993, Toplam Kalite Yönetimi ve “ ISO 9000 Standartları” Verimlilik Dergisi özel sayı ,Ankara.

RİCHARD, Robinson (1997), Formulation, Implementtation and Control Journal of Manpower , Chicago.

JURAN, J.M.F.M. Gryna (1988), Juran's Quality Control Handbook,McGraw Hill Co. 4 New York.

TUNCER Can, D.Y. Ayhan (1999) Genel İşletmecilik Bilgileri, Ankara.

EFİL, İsmail (1993) , Yönetimde Toplam Kontrol Çemberleri ve Uygulamalarından Örnekler ,Bursa.

SHWART, M.H., (1992) What Do The Word “ Product” and “Service” Really Mean For Management?.Quality Progress

HARPER, Mihael (1997), Umut Bir Yöntem Olamaz(Çev. Ayşe Bilge DİCLELİ) Boyner Holding Yayınları, İstanbul.

TSE, (1993) , Türk Standartları Enstitüsü , Tanıtıcı broşür, Ankara.

PARASURAMAN,A,Valarie A, Zeithaml, Leonard L. Berry (1990), Delevering Service Quality Balancing Customer Perceptions And Expectations Chapter 6 ,New York.

BASTIAN, Johannes; Rolf, Hans-Günter (2002), “Okul ve İşbirliği” projesinin sonuç değerlendirmesi, Gütersloh .

BRABERC, Herbert; Lohre, Wilfried,(2004), Mesleki eğitime başlangıç – NRW’deki Serbest Okul, Kalite Sorumluluğu, Bölüm 1: Projenin alt taslakları, “Serbest Okul” proje yönetimi, Troisdorf .

BRÜSEMEİSTER, Thomas; Eubel, Klaus-Dieter (2003) Okulun modernleştirilmesi. Bielefeld .

CURLAENDER, Lieslore; Engelkind, Gerhard (2004), Herford Bölgesi Bölgesel Mesleki Gelişim: Bölgesel mesleki gelişim bölgeleri: Troisdorf.

FÜRST, Dietrich, (2006), Mesleki gelişimde bölgeselleştirme şansları: Troisdorf .

FULLAN, Michael (1999), Öğrenen Müessese olarak okul: Pedagojide yeni bir kültür için tasarımlar. Stuttgart .

HERMANN, Joachim: “Sanırım, düşüncede daha da serbestleştik.” “NRW Serbest Okul” model alımında okul gelişimine götüren etmenler. Hamburg

HOPPE, Claudia; Kober, Ulrich ,(2005), Antlaşmaya bağlı okul gelişimi: Kalite sorumluluğu, Bölüm 1: projenin alt taslakları. Troisdorf .

KOBER, Ulrich; Lohre, Wilfried (2005), Gelecek için öğrenme; genç nesil ve çalışma, Bertelsmann Vakfı, Gütersloh

LOHRE, Wilfried; Kober, Ulrich (2004), Çocuk ve gençlerin mesleki gelişim şansları bakımından ortak sorumluluklar: Bölgesel Mesleki gelişim. Troisdorf .

SERPİL ,Sontay (2006). Mesleki Teknik Eğitimde Öğrenci Memnuniyeti ve Etkili Öğretim. MEB yayınları. Sayı:172.

TOK ,Akif. (2006). Mesleki Teknik Eğitimde Öğrenci Memnuniyeti ve Etkili Öğretim. MEB yayınları. Sayı:172.

TURAN, Kemal. (2005). Avrupa Birliğine Giriş sürecinde Eğitim Sistemlerinin Karşılaştırılarak Değerlendirilmesi. MEB yayınları. Sayı:167, Ankara.

GÜNE, Canan. (2007). İngiltere ve Türkiye’ deki Okulların Denetimi. MEB yayınları. Sayı:173, İngiltere.

GARVİN, David A (1987), “Compeding on the Eight Dimensions of Quality” Harvard Business Review ,ABD.

SPENCER , Barbara (1994), Models of Organization and TQM:A Comparasion and Critical Evalituon ,

TAŞ, Ali. (2007). İngiltere ve Türkiye’ deki Okulların Denetimi. MEB yayınları. Sayı:173.

KAZU, Yaşar. (2004). Mesleki ve Teknik Orta Eğitim Kurumlarındaki Gelişmeler. MEB yayınları. Sayı:155 - 156.

PARASURAMAN, A.Valarie A Zeihaml, Leonard L. Berry (1985)”a Conceptual Model of Service Qualityand its Implications for Future Research, “Journal Of Marketing ,New York.

KARATEPE, M.Osman (1997) “Bir Hizmet Kalitesi Yardımıyla Hizmet Kalitesi Oluşumuna Yönelik Kavramsal Bir İnceleme” Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F.DergisiCilt 15 sayı 2,Ankara.

DEMİRLİ, Chad. (2004). Mesleki ve Teknik Orta Eğitim Kurumlarındaki Gelişmeler. MEB yayınları. Sayı:155 - 156.

TAŞ, Halil. (2004). Toplam Kalite Yönetimi Kuramının Eğitim Yönetimine Katkıları. MEB yayınları. Sayı:145

TENEKECİOĞLU, Birol (1992), Makro Pazarlama, Met Yayıncılık, Eskişehir.

TEMEL, Ali. (2004). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. MEB yayınları. Sayı:144

KIZLIER, Vedat. (2003). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Dil Araştırma ve Uygulama Merkezleri için Pilot Bir uygulama Örneği. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

RUST R.T.A.J Zahorik (1996), Keiningham Servis Marketing, Harper Collins College Publishers , New York.

ÇETİNEL Aylın (2006) Hizmet Sektöründe Kalite ve Bankacılık Sektöründe SERVQUAL Analizi Ölçümü Yayınlanmış Tezsiz Yüksek Lisans Projesi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

KARAKUCAK, Oğuz. (1992) Avrupa Topluluğunda ve Türkiye’de Meslekî Eğitim, İktisadî Kalkınma Vakfı Yayınları, Ankara,; 70-71.

(TAMEM “2000 yılında Meslekî Eğitim Sempozyumu” İMKB Toplantı salonu, Dokümantasyon, İstanbul, 1996, s.72)

ÜLTANUR, Gürcan. Karşılaştırmalı Eğitim Bilimi “Kavram ve Teknikler”. Eylül Yayınları, Ankara, 2000, s. 13)

(<http://www.eurydice.org/Document/Fiches-nationales/FrameSet-Fiches-Nat.%20html> 11.05.2005)

(<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/155-156/karacaoglu.htm> 11.05.2005).

(<http://www.eurydice.org/eurybase/iles/UKVO/UKVO.htm> 11.5.2005)

(<http://www.eurydice.org/Document/Fiches-nationales/FrameSet-Fiches-Nat.html> 11.05.2005)

(<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/155-156/karacaoglu.htm> 15.04.2005)

(<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/155-156/aykac.htm> 15.04.2005)

(Halil Taş : <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/145/tas.ftp> 16.05.2005)