

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI

**MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
UYGULAMALARININ OKUL/KURUM YÖNETİCİLERİ TARAFINDAN
DEĞERLENDİRİLMESİ (TRABZON İLİ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Davut KALYONCUOĞLU

NİSAN 2015

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI

**MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
UYGULAMALARININ OKUL/KURUM YÖNETİCİLERİ TARAFINDAN
DEĞERLENDİRİLMESİ (TRABZON İLİ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Davut KALYONCUOĞLU

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Taner ACUNER

NİSAN 2015

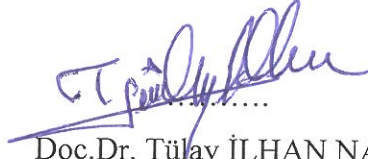
TRABZON

ONAY

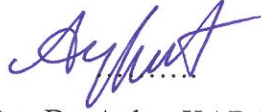
Davut KALYONCUOĞLU tarafından hazırlanan *Millî Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Okul/Kurum Yöneticileri Tarafından Değerlendirilmesi (Trabzon İli Örneği)* adlı bu çalışma 21/05/2015 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda *oybirliği* ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından *İşletme Anabilim* dalında **yüksek lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Taner ACUNER (Başkan-Danışman)



Doç.Dr. Tülay İLHAN NAS



Yrd.Doç.Dr. Aykut KARAKAYA

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım. ... / ... / 2015

Prof. Dr. Ahmet ULUSOY

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada orijinal olmayan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

İmza

Davut KALYONCUOĞLU

16.04.2015

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın amacı, Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının yöneticiler tarafından değerlendirilmesidir. Çalışmada nicel bir yöntem izlenerek hazırlanan anket ile Trabzon İl Millî Eğitim Müdürlüğü (MEM) teşkilatında çalışan TKY'den sorumlu il/ilçe yöneticileri ve bu kurumlara bağlı okul/kurum yöneticilerinden, TKY uygulamalarını değerlendirmeleri istenmiştir. Literatürde yer alan TKY uygulamaları ile Trabzon İl örneği okul/kurum yöneticilerinin TKY uygulamalarının değerlendirilmesi çalışmasından elde edilen bulgular değerlendirilerek analiz edilmiştir.

Bu tezin hazırlanmasında, gerekli yardım, tavsiye ve yönlendirmeyi yapan tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Taner ACUNER'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Çalışmamıza değerli yorum ve önerileri ile katkıda bulunan Sayın Doç. Dr. Tülay İLHAN NAS'a ve Sayın Doç. Dr. Kader TAN ŞAHİN'e teşekkürlerimi sunarım. Anketin hazırlanmasında, yorumlanmasında ve bilimsel analizlerin yapılmasında katkılarına sunan Sayın Yrd. Doç. Dr. Aykut KARAKAYA'ya teşekkürlerimi sunarım. Bununla birlikte, çalışmalarda beni destekleyen eşim Nevin KALYONCUOĞLU ve kayınbiraderim Sayın Dr. Özgür KURT başta olmak üzere, burada adını saymadığım MEB Merkez ve Trabzon Taşra Teşkilatında çalışan TKY'den sorumlu yöneticilerimize ve TKY İl temsilcilerine teşekkürlerimi sunarım.

Nisan, 2015

Davut KALYONCUOĞLU

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
ÖZET	IX
ABSTRACT	X
TABLolar LİSTESİ	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ	XII
KISALTMALAR LİSTESİ	XIII
GİRİŞ.....	1-3

BİRİNCİ BÖLÜM

1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	4-32
1.1. Kalitenin Tanımı	4
1.2. Yönetim ve Kalite Kavramı	5
1.3. Toplam Kalite Yönetimi	6
1.4. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri	7
1.4.1. Liderlik.....	8
1.4.2. Müşteri Odaklılık	10
1.4.3. Önce İnsan Anlayışı	13
1.4.4. Stratejik Yayılma	13
1.4.5. Stratejik Planlama	16

1.4.6. Çalışanların Katılımı / Takım Çalışması.....	17
1.4.7. Süreç Yönetimi.....	18
1.4.8. Sürekli Gelişme ve İyileştirme (Kaizen).....	20
1.4.9. Verilere Dayalı Yaklaşım.....	23
1.4.10. Tam Katılım	24
1.5. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli	26

İKİNCİ BÖLÜM

2. EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	33-77
2.1. Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim İlişkisi.....	33
2.2. Türk Eğitim Sisteminde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları.....	43
2.3. Toplam Kalite Yönetimi ve Okul Gelişim Modeli	45
2.4. Millî Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Modeli	49
2.4.1. Millî Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Modeli Kriterleri	53
2.4.1.1. Girdi Kriterleri.....	53
2.4.1.1.1. Liderlik	53
2.4.1.1.2. Okulun/Kurumun Plânı (Politika ve Strateji)	56
2.4.1.1.3. İnsan Kaynaklarının Yönetimi (Çalışanlar).....	58
2.4.1.1.4. Maddi Kaynakların, Bilgi Birikiminin ve İşbirliklerinin Yönetimi (İşbirlikleri ve Kaynaklar).....	60
2.4.1.1.5. Süreç Yönetimi (Süreçler)	62
2.4.1.2. Sonuç Kriterleri	66
2.4.1.2.1. Müşteri (Hizmetten Yararlanan) Memnuniyetine İlişkin Sonuçlar ..	68
2.4.1.2.2. Çalışan Memnuniyetine İlişkin Sonuçlar.....	70

2.4.1.2.3. Toplum Memnuniyetine İlişkin Sonuçlar.....	71
2.4.1.2.4. Temel Performans Sonuçları	72
2.5. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimde Kalite Ödülü.....	74
2.6. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Alanında Yapılan Araştırmalar	75

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ ÇALIŞMASI (TRABZON İLİ ÖRNEĞİ)	78-103
3.1. Araştırma Hipotezleri:	78
3.2. Araştırmanın Analiz Yöntemleri	79
3.2.1. Açıklayıcı Faktör Analizi	79
3.2.2. Cronbach Alfa Modeli	81
3.2.3. İki Bağımsız Örneklem t Testi	82
3.2.4. Tek Yönlü Varyans Analizi	82
3.3. Araştırma Bulguları	83
3.3.1. Örneklemin Genel Özellikleri.....	83
3.3.2. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Hakkında Yöneticilerin Düşünceleri	85
3.3.3. Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması Değişkenlerinin Temel İstatistikleri	93
3.3.4. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Faktör Analizi Bulguları.....	95
3.3.5. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Boyutlarının Temel İstatistikleri.....	97
3.4. Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Boyutları Hakkında Yöneticilerin Düşüncelerindeki Farklılıklar.....	98
3.4.1. Cinsiyet Açısından Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Hakkında Yöneticilerin Düşüncelerindeki Farklılık.....	98

3.4.2. Yaş Açısından Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Hakkında Yöneticilerin Düşüncelerindeki Farklılık	99
3.4.3. Mesleki Kıdem Açısından Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Hakkında Yöneticilerin Düşüncelerindeki Farklılık	101
3.4.4. Unvan Açısından Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Hakkında Yöneticilerin Düşüncelerindeki Farklılık.....	101
3.4.5. Eğitim Açısından Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Hakkında Yöneticilerin Düşüncelerindeki Farklılık.....	103
SONUÇ ve ÖNERİLER	104
YARARLANILAN KAYNAKLAR	109
EKLER	118
ÖZGEÇMİŞ	129

ÖZET

Bu çalışmada 1999 yılı Kasım ayında yurt genelindeki okul ve kurumlarda başlayan ve 2014 yılı Ocak ayından itibaren “Eğitimde Kalite Yönetim Sistemi” (EKYS) adıyla devam eden Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları; Trabzon’da görev yapan okul ve kurum yöneticilerine uygulanan anketle değerlendirilmeye çalışılmaktadır. Çalışma ile yöneticilerin TKY uygulamaları hakkındaki düşünceleri, çalışmalarını nasıl değerlendirdikleri ve belirli demografik özellikler çerçevesinde düşünce farklılıklarını ortaya koymak amaçlanmaktadır.

Çalışma kapsamında, Trabzon ilinde görevli 114 okul ve kurum yöneticisinin görüşleri alınmıştır. Nicel veri toplama aracı olarak oluşturulan anket, Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) TKY Uygulama Modelinde yer alan beş ana girdi kriteri boyutunda hazırlanmıştır. Anket, modelde yer alan boyut değerlendirme ölçeği kapsamında, yirmi değişken ile kişisel bilgileri içerecek şekilde geliştirilip, geçerliliği ve güvenilirliği sağlandıktan sonra yöneticilere uygulanmıştır.

Araştırma bulguları bütünsel olarak değerlendirildiğinde yöneticilerin, MEB TKY uygulamalarını kısmen başarılı buldukları görülmektedir. Bulgular, yöneticilerin TKY uygulamalarını, “Liderlik” boyutunda en başarılı bulduklarını, “Süreç Yönetimi” boyutunda ise en az başarılı bulduklarını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte yöneticilerin, TKY uygulamalarının etkisi ile karşılaştıkları sorunları çalışanlarla ortak kararlar alarak çözmeye çalıştıkları, fakat TKY ödül sürecini çalışanları motive edici nitelikte bulmadıkları görülmüştür. Yöneticilerin TKY uygulamaları hakkındaki düşünce farklılıkları değerlendirildiğinde ise; cinsiyet, yaş grupları ve unvan durumlarının değerlendirme farklılıklarına neden olduğu; mesleki kıdem ve eğitim durumlarının değerlendirme farklılıklarına neden olmadığı görülmüştür.

Anahtar kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Yöneticilerin Değerlendirmesi.

ABSTRACT

In this study, Total Quality Management (TQM) practices which have started in schools and institutions throughout the country in November, 1999 and continued under the name of “Quality Management System in Education” (QMSE) as from January, 2014 have been attempted to be evaluated by a survey applied to the managers of the schools and institutions who work in Trabzon. By the study, it has been intended for revealing the thoughts about the TQM practices of managers, how they evaluate the labor and the differences of opinion within the frame of specific demographic characteristics.

Within the scope of this labor, the views of 114 managers staffing in schools and institutions have been taken. The survey formed as a quantitative data collection tool, has been worked out in the scope of five key input criteria taking part in Ministry of Education (ME) TQM Implementation Model. The survey has been applied after enabling its validity and reliability by developing with twenty variables in a way that includes personal details in the scope of dimension rating scale in the Model.

It has been seen that managers have found TQM practices of ME partially successful when the research findings has been handled as a whole. The findings have revealed that managers have found TQM practices the most successful in the scope of “Leadership”, on the other hand, the least successful in the scope of “Process Management”. In addition to this, it has been observed that the managers has been able to try to solve the problems they encounter by making decisions with the staff together with the influence of TQM practices, but they do not find TQM practices as motivating fort he staff. When taking the managers’ differences of opinion about TQM practices into consideration, it has been seen that gender, age groups and the position cause the differences of assessment whereas Professional seniority and education do not lead to.

Key words: Total Quality Management, Total Quality Management in Education, Assessing the Managers.

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo Nr.</u>	<u>Tablonun Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Yöneticilerin Genel Özellikleri	84
2	Yöneticilerin (n:114) Toplam Kalite Yönetimi Hakkındaki Düşünceleri(%).....	86
3	Toplam Kalite Yönetimi Değişkenlerinin Normal Dağılımı	94
4	Toplam Kalite Uygulamalarının Faktör Analizi Bulguları	95
5	Toplam Kalite Yönetimi ve Boyutlarının Normal Dağılımı	97
6	Cinsiyet Açısından Toplam Kalite Yönetimi Boyutlarındaki Farklılıklar	99
7	Yaş Grupları Açısından Toplam Kalite Yönetimi Boyutları Arasındaki Farklılıklar..	100
8	Mesleki Kıdem Grupları Açısından Toplam Kalite Yönetimi Boyutları Arasındaki Farklılıklar	101
9	Unvan Açısından Toplam Kalite Yönetimi Boyutlarındaki Farklılıklar.....	102
10	Eğitim Grupları Açısından Toplam Kalite Yönetimi Boyutları Arasındaki Farklılıklar..	103

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil Nr.</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Klasik Anlayış ve Kaizen Anlayışının Gelişme Şekli	21
2	EFQM Mükemmellik Modeli	29
3	Ağırlıklarıyla EFQM Mükemmellik Modeli	31
4	MEB Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Modeli	50

KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.e.	: Adı Geçen Eser
Ar-Ge	: Araştırma Geliştirme Birimi
CRM	: Customer Relationship Management - Müşteri İlişkileri Yönetimi
CQI	: Continuous Quality Improvement - Sürekli Kalite Gelişimi
EARGED	: Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı
Ed.	: Editör
EFQM	: European Foundation for Quality Management – Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı
EKYS	: Eğitimde Kalite Yönetim Sistemi
MBNQA	: Malcolm Baldrige National Quality Award - Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü
ME	: Ministry of Education – Millî Eğitim Bakanlığı
MEB	: Millî Eğitim Bakanlığı
MEM	: Millî Eğitim Müdürlüğü
OGYE	: Okul Gelişim Yönetim Ekibi
OGM	: Okul Gelişim Modeli
TDK	: Türk Dil Kurumu
TKY Ödül	: MEB Taşra Teşkilatı Toplam Kalite Yönetimi Ödül Yönergesi
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
TQ	: Total Quality - Toplam Kalite
TQE	: Total Quality Education - Toplam Kalite Eğitimi
TQM	: Total Quality Management – Toplam Kalite Yönetimi
QMSE	: Quality Management System in Education- Eğitimde Kalite Yönetim Sistemi

GİRİŞ

Günümüzde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesi toplumun her kesiminde uygulama alanı bulmuş olmasına rağmen, toplumun gelişmesi ve ilerlemesinde en büyük araç olan eğitim bu felsefeden arzulanan düzeyde yararlanamamıştır. Oysa dünyadaki gelişmelerle birlikte, ülkelerin ekonomilerini geliştirmesinin yüksek kalitede insan potansiyeli ile mümkün olabileceği yadsınamaz bir gerçektir. Yüksek bilgi ve beceriye sahip iş gücü oluşturmak ve bunu sürekli geliştirmek de eğitim-öğretim sisteminin üzerinde sürekli iyileştirmeye yönelik olumlu bir baskı yaratmaktadır (Longford ve diğerleri, 2000:1).

Devlet ya da özel girişimcilere ait, amacı kaliteli hizmet sunmak olan her okulda görev yapan yöneticiler, öğrencileri doğrudan yöneten öğretmenler ve hem öğretmenleri hem öğrencileri yöneten idareciler, kendilerini işlerine adanmış olsalar da, öğrencilerin çalışmalarına istenilen düzeyde kaliteyi yansıtamadıkları görülmektedir.

TKY, eğitim kurumlarını öğrenen örgüte dönüştüren, öğretmen, yönetici ve öğrencileri sürekli öğrenme ve gelişmeye yönlendiren bir anlayışla okullar için yeni bir vizyon yaratmakta ve eğitim kurumlarının amaçlarını yeniden belirlemektedir.

TKY felsefesi, okullar için uzun dönemli hedeflerin ve stratejilerin saptanmasını, çalışma ortamında yetki devrini, sorumluluk almayı, çalışanların güdülenmesini ve okul personelinde sürekli öğrenme ve gelişme isteğinin yaratılmasını amaçlar.

TKY'nin eğitime uyarlanması en önemli yararı, TKY tekniklerinin uyarlanması sürecinde kurumdaki öğrencilerle birlikte, öğretmenlerin ve diğer çalışanların kalite geliştirme aşamalarının tamamına aktif olarak katılmalarını sağlamak olacaktır.

TKY, Millî Eğitim Bakanlığı'na (MEB) bağlı okul ve kurumlarda 1999 yılında MEB tarafından Tebliğler Dergisi'nde yayınlanan "TKY Uygulama Yönergesi" ile "Okul Gelişim Modeli" (OGM) şeklinde uygulanmaya başlanmıştır. OGM, insanı geleceğe hazırlamak için öğrenmeyi öğrenme davranışını kazandırmanın paylaşımcı, işbirliğine dayalı bir çalışma sistemi ve yönetim anlayışı ile olabileceğini temel almaktadır. Bunu gerçekleştirmek için hedeflenen amaç; okul toplumunu oluşturan bütün birimlerden

temsilcilerin katılımı ile kurulacak olan Okul Gelişimi Yönetim Ekibi (OGYE), gelişim sürecinin yürütülmesinde aldığı rol ile paylaşımcı yönetim anlayışını, işbirliğine dayalı çalışma sistemini okula yerleştirmektedir.

MEB 2002 yılı Şubat ayında, yayımladığı uygulama yönergeleriyle eğitim kurumlarında TKY'nin nasıl uygulanacağı, stratejilerinin nasıl belirleneceği, işlem basamaklarının neler olduğunu açıklamıştır. Ayrıca MEB 2005 yılında TKY uygulamaları ödül yönergesi yayımlayarak uygulamalar için bir araç mahiyetinde çalışmalarını devam ettirmiştir.

TKY, 2014 yılında 2014/2676 Sayılı Tebliğler Dergisi'nde yayınlanan, "Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimde Kalite Yönetim Sistemi (EKYS) Yönergesi" ile Millî Eğitim Bakanlığına bağlı tüm okul ve kurumlarda uygulanmaktadır. TKY, MEB'e bağlı okul ve kurumlarda, etkinlik ve verimliliği artırmaya yönelik olarak yapılan özdeğerlendirme çalışması sonuçlarına göre belirlenen iyileştirme konularının, bir plan dâhilinde iyileştirilmesi ile sürdürülmektedir.

Bu araştırma ile MEB'e bağlı İl/İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri ile okul ve kurumlarında TKY uygulamalarının yöneticiler tarafından MEB'in belirlediği boyutlar çerçevesinde değerlendirilmesi, uygulama sorunlarının hangi alanlarda olduğu ve iyileştirilmesi gereken yönlerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle, Trabzon MEM yöneticilerinin TKY uygulamaları hakkında ne düşündüğü, genel olarak ve boyutlar açısından bu uygulamaları nasıl değerlendirdikleri ayrıca cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, mesleki unvan ve eğitim grupları gibi belirli demografik özellikler açısından düşünce farklılıkları bulunup bulunmadığı sorularına yanıt aranmıştır.

Bu doğrultuda araştırmada MEB TKY modelinde yer alan beş ana boyutta bir anket oluşturuldu. Modelde yer alan beş ana boyut, toplam yirmi değişkenle ifade edildi. Geçerlilik ve güvenilirliği test edildikten sonra anket formu 114 okul/kurum yöneticisine uygulandı.

MEB'e bağlı okul ve kurumlarda TKY uygulamaları konusunda 1999 yılından bugüne kadar birçok çalışma yapılmasına rağmen, sistemin en önemli uygulayıcıları olan İl/İlçe MEM yöneticileri ve okul/kurum yöneticilerinin okul ve kurumlardaki TKY uygulamalarını, MEB'in belirlediği beş ana girdi kriteri üzerinden değerlendirmeleri

konusunda ilk kez bir bilimsel araştırmanın yapılması araştırmanın önemini oluşturmaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde; TKY kavramı, ilkeleri ve uygulamaları ile ilgili literatür taraması yapılarak konu ele alınmış, ikinci bölümünde; eğitimde TKY çalışmaları araştırılarak MEB'in TKY Uygulama Modeli incelenmiş, üçüncü bölümde ise araştırma soruları, hipotezleri ve araştırmanın analiz yöntemleri ortaya konulduktan sonra araştırma bulguları değerlendirilmiştir. Sonuç ve öneriler kısmında ise araştırmanın sonuçları genel olarak ele alınmış ve bu alanda çalışma yapacak olan kişi ve kurumlara önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1. Kalitenin Tanımı

Kalite “bir ürünün bilinen en iyi özellikleri bünyesinde taşıması durumu” anlamında İngilizce “quality” kelimesinden, “bir şeyin iyi veya kötü olma özelliği, nitelik” anlamında Fransızca “qualité” kelimesinden ve “gerçekten öyle olmak” anlamındaki Latince “qualis” kelimesinden gelmektedir (Türk Dil Kurumu [TDK], http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bati&view=hati).

Kalite kavramıyla ilgili güncel düşüncelerin çoğu üretim sektörü kökenlidir. Üretim kalitesi ve standartları ile ilgili kaygılar da, 19. yüzyıl sonu ve 20.yüzyıl başında nitelikli işçilerin azalmasından ve buna bağlı olarak da toplu üretimde yaşanan zorluklardan doğmuştur (Ensari, 2000: 7).

Başlıca kalite tanımları şunlardır (Tekin, 2004: 4):

Kalite; bir malın ya da hizmetin müşterilerin hizmetlerine uygunluk derecesidir.

Kalite; bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilmesini sağlayan özelliklerin tümüne denir.

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

Profesör Gopal K. Kanji'ye göre; kalite, müşteri taleplerini sürekli tatmin etmektir.

J.M. Juran'a göre; kalite, ürün tatminini sağlamak amacı ile bir ürünün müşteri gereksinimlerine uyum koşullarını tanımlayan özelliklerdir (Peşkircioğlu, 1999: 28).

Toplam kalite anlayışı geliştikçe kalite tanımları da buna uygun olarak değişmiştir. Artık tanımların merkezinde müşteri yer almaktadır. Müşteri merkezli tanımda kalite, müşterinin ihtiyaç ve beklentileriyle üretilen ürün ve hizmetlerin bu ihtiyaç ve beklentileri karşılayabilme ve aşabilme yeteneğidir (Koparal, 2002: 285).

Profesör Gopal K. Kanji'ye göre; toplam kalite, kaliteye düşük maliyetle ulaşmaktır.

1.2. Yönetim ve Kalite Kavramı

Sanayi devrimi ile ortaya çıkan seri üretim, beraberinde getirdiği sosyal ve bireysel tüketim anlayışını ve davranışını da değiştirmiştir. Günümüzde neredeyse her toplum tüketim toplumuna dönüşmüştür. Yaşanan yoğun tüketim talebi yüzünden gereksinimleri karşılamak üzere örgütler, daha fazla ürün (mamul) ve hizmet üretimi yapmak zorunda kalmışlardır. Bu zorunluluk, örgütlerin yönetimlerinde ve yönetim anlayışlarında değişimleri ve yenilenmeyi gerekli kılmıştır. Yönetimin bilimsel olarak değerlendirilmesinin yanında tüm bu faktörler örgütlerde, üretim ve hizmet sürecinde kalite kavramını ortaya çıkarmıştır. Bununla birlikte tüm dünyada esen küreselleşme rüzgârı, şirket evlilikleri, teknoloji ve bilimin hızla ilerlemesi, rekabet ve işbirliği boyutunda yaşanan yeni açılımlar, yönetim felsefesi ve yönetim bilgi merkezleri ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ilişkisi biçimlerinin de değişimine yol açmış, odak noktasına bilgiyi ve insanı getiren, modern çağın yönetim sistemi olarak da kabul edilen TKY'nin doğmasına neden olmuştur (Budak ve Budak, 1999: 386).

Toplam kalite anlayışı bilimsel anlamda ilk defa Amerika'da II. Dünya Savaşı sırasında doğmuştur. Savaş esnasında askeri malzemelerde %100 kontrol yönteminin çözüm getirmediği anlaşılarak uzmanlar tarafından *numune alma istatistiği*, diğer bir deyişle, *istatistiksel kalite kontrol* geliştirilmiştir. Savaş sonrası yıllarda bu çalışmalar artarak devam etmiştir. Profesyonel denetçiler, II. Dünya Savaşı'ndan hemen sonra 1946'da Amerikan Kalite Kontrol Derneği'ni kurmuşlar ve faaliyetlerini daha da genişletip geliştirmişlerdir.

Bilimsel anlamda TKY'nin doğuş yeri ABD olmasına karşın bu uygulama Japonya'da geliştirilmiştir. II. Dünya Savaşı'ndan sonra 1946 yılında Japonya'da ilk kalite

kontrol çalışmaları başlamıştır. Modern kalite kontrol anlayışı Japonya'ya savaştan hemen sonra Amerika üzerinden gelmiştir. 1946 yılında Japonya Bilimciler ve Mühendisler Birliği'nin kurulması ile söz konusu kalite kontrol süreci ivme kazanmıştır. 1950 yılında Amerikalı istatistikçi ve yönetim kuramcı W. Edwards Deming, mühendisler ve üst düzey yöneticiler için sekiz günlük kalite kontrol seminerleri vermek üzere Japon Bilimciler ve Mühendisler Birliği tarafından Japonya'ya davet edilmiştir. Kurslar büyük ilgi görmüş ve katılanların imalat sanayinde *istatistiksel kalite kontrolü* anlayışını kavramalarına yardımcı olmuştur. Ayrıca Joseph M. Juran'ın 1954 yılında aynı ülkede bu konuda seminerler vermesi kalite yönetiminin bugünlere gelmesi için atılan ilk adımlardır (Kondo, 2000: 11).

Özellikle kalite yönetim uzmanı olan Joseph Juran ve Philip Crosby TKY teorilerinin, modellerinin ve aletlerinin gelişimine katkıda bulunmuşlardır. TKY bugün hükümet, askeriye, eğitim ve kütüphaneler de dâhil kar amacı bulunmayan kuruluşlar yanında iş dünyasında da uygulanmaktadır (Masters, 1996: 1).

1.3. Toplam Kalite Yönetimi

TKY, Deming, Juran, Crosby ve birçok farklı yazar tarafından 50 yılı aşkın bir süredir yoğun bir şekilde çalışılmaktadır.

Profesör Gopal K. Kanji'ye göre; TKY, toplam kaliteyi herkesin gündelik bağlılığını da katarak elde etmektir. TKY, müşteri doyumunu, müşteriye odaklanarak, sürekli gelişim sağlayarak ve çalışanlara aktif katılım şansı vererek artırır. TKY örgüte mutlak bir bağlılığı içerir.

TKY, çeşitli örgütler tarafından uygulanan pratiklerin ve varsayımların ortak bir set aracılığıyla genel bir geçerliliğe sahipliği kanıtlanmış bir yönetim felsefesidir (Kanji ve Tambi, 1999: 135). Bu yaklaşım müşterileri sadece kendilerinin çok yönlü kalite ihtiyaçlarının tanımları için sorumluluk almış bilinçli çalışanlar olarak tanımlar (Garvin, 1987: 104).

TKY, kaliteye süreci ölçerek, gözlemleyerek ve sürekli geliştirerek odaklanırken, eldeki madde ve insan kaynaklarını örgüt amaçları doğrultusunda en etkili yolla kullanmayı amaçlayan bir yönetim şeklidir (Borahan ve Ziarati, 2002: 914).

TKY, çalışanların her birinin kendi işlerinde kalite adına sorumluluk almasını ve sürekli gelişim ile kaliteye ulaşma çabasını sağlayacak kültürü oluşturmasını sağlar ve son bir denetim yerine sürekli kontrol edilen ürünlerin kalitesinden emin olmak için konulan teknikler ve standartları içerir (Mızıkacı, 2003: 98).

Kalite yönetimi; israfı önlemeyi, kaliteyi arttırmayı, işlem zamanını kısaltmayı, maliyetleri düşürmeyi, moral ve verimliliği arttırmayı, sürekli iyileştirme ve gelişmeyi sağlar. Kalite kontrol, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi her zaman memnun eden kaliteli bir ürünü geliştirmek, tasarlamak, üretmek ve bakımını yapmak demektir (Ishikawa, 1995: 46).

Japon Endüstriyel Standartlar Kurumu kalite yönetimini; tüketicinin gereksinimini karşılayan kaliteli mal ve hizmetleri ekonomik olarak üreten bir yönetim şekli olarak tanımlamaktadır (Gür, 1996: 7).

1980’li yıllarda başlayan ve 1990’lı yıllarda yaygınlık ve popülerite kazanan yönetim kavram ve uygulamalarının basında toplam kalite anlayışı ve TKY (Total Quality Management) gelmektedir (Koçel, 2003: 378).

TKY kavramını oluşturan kelimeler ayrı ayrı anlamlarıyla (toplam, kalite, yönetim) ele alındığında: Toplam terimi; üretim ve karar sürecine çalışanların katılmasını, kalite terimi; ürünün nitelik ve nicelik yönünden standartlara uygun olarak üretilmesini, yönetim terimi; bütün bunları katılımcı ve çoğulcu bir anlayışla gerçekleşmesini tanımlamaktır (Aydın, 1998: 513).

TKY bir takım ilkeler göz önüne alınarak, bir kuruluşta tüm faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesi, çalışanların tam katılımı ve müşterinin memnun edilerek karlılığa ulaşılması şeklinde açıklanmaktadır (Yatkın, 2003: 20).

1.4. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri

TKY, kalite geliştirmeye dayanan kurumsal bir yapının geliştirilmesi ve mevcut kalite araçlarının geliştirilmesine yönelik bir dizi kalite ilkelerinden oluşmaktadır. Bu nedenle TKY ilkelerinin kurumsal yönetim sistemiyle tamamen bütünleşmesi

gerekmektedir. Yönetim sistemiyle tam bir bütünleşme olmaksızın yapılacak TKY uygulamaları ya başarılı gelişmelerin ortaya çıkması açısından çok uzun zaman alacak ya da herhangi bir sonuç vermeyecektir (Saraç, 2000: 49).

TKY'nin temel ilkeleri, ilk tasarımın doğru olması, hataların önlenmesi ve iş görenin yalnızca yönetimin rehberliğini aramak yerine kendini sürekli yetiştirme gereğini benimsemesidir (Freeman, 1993: 157-163).

Yapılan hataları düzeltmek ve yeniden yapılması ile oluşan maliyetleri hataları oluşmadan önce gerekli çalışmaları yaparak önleme ve oluşmasına engel olmak koşulu ile maliyetlerin azalacağı gözlemlenmiştir. Böyle durumlar için TKY sistemlerinde fikirlerin alınabileceği öneri kutularından yararlanılmaktadır.

TKY' de aranan bazı temel ilkeleri on bölümde incelenebilir.

1.4.1. Liderlik

Yönetimsel kararların alınması ve gelişmelerin takip edilmesi yöneticilerin görevidir. Bu nedenle mevcut yönetim sisteminden, TKY'ye geçişin, yöneticilerin bağlılığı ve liderliği olmadan gerçekleşmesi zordur (Şimşek, 2006: 35).

Her kademedeki liderler, işletme amaçlarını etkili bir şekilde diğer çalışanlara iletmezlerse, başarı beklemek gerçekçi olmaz. TKY'nin başarısı; üst kademe yönetimin bu çalışmalara katılmaları, tüm çalışanları da teşvik etmeleri ve bunu bir örgüt kültürü haline getirmeleridir (Eren, 2008: 121).

Koura Ishikawa'ya göre; eğer üst yönetimin desteği yoksa TKY uygulamalarından vazgeçilmelidir.

TKY, organizasyonlara yeni bir kişilik ve yeni bir yaşam tarzı getiren önemli bir değişikliktir. Bu değişikliğin başarı ile gerçekleştirilmesi, üst yönetimin sürecin başından itibaren tüm yaşamalarda göstereceği inanca ve katılıma bağlıdır. Üst yönetim kendini TKY çalışmalarından soyutlamamalı, aksine bu çalışmalara katılarak firmadaki diğer çalışanlara örnek olmalı ve onları da bu çalışmalara katılmak için motive etmelidir.

TKY felsefesi kurumun temel stratejisinin bir parçası olmalıdır. Bu nedenle TKY uygulamalarında üst yönetimin göstereceği sorumluluk çok önemlidir.

Liderlik kavramının literatürde pek çok tanımı yapılmıştır ve hâlâ yapılmaktadır. Çok kapsamlı bir kavram ve çeşitli bilim dallarının da inceleme konusu olması bu çeşitliliği artırmaktadır. Fakat en sade tanımıyla liderlik insanları etkileyebilme gücüdür. Daha genel anlamda liderlik, örgütün amaçlarına ulaşabilmek için takipçilerinin istekli katılımını sağlayan sosyal etki sürecidir. Diğer bir tanım ise; belirli durum ve koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatıdır. Diğer bir ifade ile bir şeyi başkalarına benimsetmek suretiyle yaptırabilme gücüne sahip kişi olan lider ile izleyiciler arasında belirli durumlarda ortaya çıkan ve etkileşim şeklinde ifade edilen karşılıklı ilişkiler bütünüdür (Şimşek ve diğerleri, 1998: 138).

TKY uygulamalarının başarılı olabilmesi için ilk adım olarak üst yönetim TKY anlayışını ve yararlarını çok iyi bir şekilde anlamalıdır. Yönetimin güçlü ve ısrarlı liderliği ile kuruluş içindeki bütün çalışanların eğitilmesi ve yetiştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca yönetimin çalışanlara bakış açısı da değişmelidir. Çalışanlara saygı duyan, onların fikirlerine değer veren bir yönetim anlayışı, çalışanların TKY uygulamalarına katılımını sağlar. TKY bir takım çalışmasıdır. Bu nedenle kuruluş içinde çalışanların düşünceleri paylaşılmalı ve öneri getirmeleri desteklenmelidir.

Etkin liderliğin bilinmediği bir örgütte TKY'den de söz edilememektedir. Çünkü TKY bir yöntem ya da programın ötesinde sisteme ait herkesin - lider, iş gören ve müşteri- paylaşması gereken bir davranış, bir yönetim anlayışı ve kültür biçimidir. Bunun için etkin liderlik de bir zarurettir. Lider kendi davranışları ile örnek olacak, ilgi alanları ile önceliklerini açıkça belirtecektir. Kültürün değişmesi lider ile başlar. Lider değişmezse kimse değişmez (Arıcıoğlu, 2000: 80).

Deming, kalite ile liderliği hemen hemen hemen bir bütün olarak ileri sürerken (Aguayo,1991:96), Bill O'Brain başarılı organizasyonların yaygınlık kazanabilmesi için belirleyici etkenin liderlik olduğunu ifade etmektedir (Senge, 1993: 362).

Klasiklerden durumsallık yaklaşımı taraftarlarına değin üzerinde birçok çalışma yapıp, model geliştirilmiş olan liderlik kavramının özde şu iki ana sorun üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Arıcıoğlu, 2000: 84);

- İş ile işgören arasında dengenin sağlanması ve
- Örnek birey olarak izleyicilerle bağ kurma disiplininin belirlenmesi.

Her iki sorunun çözümünde de katılım önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. TKY'nin de temel unsurlarından birisi olan katılım sayesinde lider, hem arzuladığı dengeyi kuracak hem de izleyicileri ile açık ve etkin bir iletişim kurarak onları yöneltme inisiyatifine sahip olabilecektir.

Jack Welch'e göre; gerçek liderliğin temeli, güç dağıtmaktır. Bu da size bağımlı durumdaki insanların ihtiyaçlarını anlama isteği ve onların ihtiyaçlarını kendi kendilerine karşılayabilecekleri ortamı oluşturma yeteneğidir (Waitley, 1993: 166).

1.4.2. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklı (merkezli) olmak, bir işletmenin müşteri ve pazardaki gelişmeleri merkez olarak belirleyerek faaliyetlerine yön vermesi felsefesine dayanmaktadır. Bu felsefe (Şimşek, 2006: 48):

- Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesini
- Müşterilerin önemli bir bilgi kaynağı girdisi olarak hem algılamalarının hem de rakipler hakkında bilgilerin kullanılmasını
- Pazar araştırmasının sürekli olarak yapılmasını
- Müşteri şikayetlerinin değerlendirilmesini
- Ürünlerin rakip ürünlerle karşılaştırılmasını
- Kalite hedeflerinin desteklenmesini
- Müşterilerle yakın ilişkiye geçilmesini ve yüz yüze görüşülmesini kapsamaktadır

TKY'de, müşteri ihtiyaçlarının sürekli olarak izlenmesi, değerlendirilmesi ve bu ihtiyaçlara cevap verebilecek ürün veya hizmetin sunulması şarttır (Şimşek, 2006: 34).

Toplam kalite anlayışı içinde sözü edilen müşteri beklentileri için ürün veya hizmet ile ilgili şu koşullar sağlanmalıdır (Şimşek, 2006: 48):

- İhtiyaç duyulduğunda hazır ve ulaşılabilir olmalı
- Müşteri için uygun bir yer ve zamanda müşteriye ulaştırılmalı
- Güvenilir olmalı
- Üretim amaçlarıyla ve müşteri beklentileriyle uyumlu olmalı

Müşteri kavramı sadece şirketin üretmekte olduğu ürün/hizmeti satın alan dış müşterilerden ibaret değildir. İç müşteri kavramı da gündeme gelerek, müşteri kavramına bir bütün olarak bakılması sağlanmakta, müşteri tatmini hedeflerinin şirket dışında olduğu kadar şirket içinde de gerçekleştirilmesi esas alınmaktadır (Çetin, 2010: 22).

Örgütler ürünlerini satabilmek için müşterilerin açık ve gizli beklentilerini belirleyebilmelidir. Müşterilerle diyalog kurmak, hatta dağıtım zincirini oluşturan araçların talep ve beklentileriyle sorunlarını belirlemek; TKY’de en önemli işlemdir. TKY’de müşteri kavramı iç ve dış olmak üzere ikiye ayrılmıştır (Çetin, 2010: 22).

İç müşteri, işletmedeki tüm çalışanları ifade eder (Eren, 2008: 119). *Dış müşteri* ise ürünün nihai kullanıcıları olup, bunların memnuniyeti iç müşterinin memnuniyetine bağlıdır. Müşteri odaklılık işletmeler açısından pazar payının artması, müşteri için nasıl değer üretileceğinin açık bir biçimde anlaşılması, işlem maliyetlerinin en aza indirgenmesi ve uzun vadeli başarı sağlanması, vb. önemli kazançlar sunmaktadır (Özgener, 2004: 9).

TKY, herkesin bir müşterisi olduğu ve müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin zamanında karşılanması gerektiği anlayışına dayanmaktadır. Bu nedenle hem iç müşteriler hem de dış müşteriler kuruluş için önemlidir (Saraç, 2000: 50). İç müşteriler, kuruluş içindeki bir bölüm ya da sürecin çıktılarını girdi olarak kullanan kişi veya bölümlerdir. Dış müşteriler ise, kuruluşun sunduğu mal veya hizmetleri alan fakat kuruluşun parçası olamayan kişi ya da kurumlardır.

TKY felsefesinde hem iç müşterilerin hem de dış müşterilerin memnuniyeti esastır. İç müşterilerin memnuniyeti sürecin sağlıklı işlenmesi ve çalışanların motivasyonu

açısından önem taşıırken, dış müşterilerin memnuniyeti organizasyonun varlığının temelidir. Organizasyonlar müşteri beklentilerini her zaman dikkate almalı ve müşteri beklentilerinde meydana gelen değişimlere karşı kendi faaliyetlerinde gerekli değişimleri yapmalıdırlar.

TKY çalışanlarını iç müşteri olarak ele almaktadır. Çalışanların iç müşteri olarak değerlendirilmesinin nedeni, çalışanlarının ihtiyaçlarını dikkate almayan bir organizasyonun dış müşteri beklentilerini de karşılayamayacağı düşünülmesidir. Dış müşterilerinin memnun edilmesinin yolu, önce çalışanların memnun edilmesinden geçmektedir.

TKY'nin ilkelerinden “Müşteri Odaklı Organizasyon” ilkesine eğitim açısından bakıldığında müşteri kavramı yerine “paydaş odaklılık” veya “hizmetten yararlananların memnuniyeti” kullanılabilir. Kamu hizmetlerinin tamamı için “vatandaş odaklılık” müşteri kavramının yerini alabilecek bir kavram olabilir. Kaldı ki burada geçen müşteri sözcüğü, bizim basit olarak anladığımız anlamda para karşılığı mal ya da hizmet alan kişi olmaktan çok öte anlamlar taşımaktadır. Kalite konusunda; müşteriler hizmetin tasarlanmasında kaynak kişiler ve değerlendirilmesinde ise doğal denetçiler konumuna gelmektedir (MEB, 2005: 15).

TKY’de müşteri memnuniyeti temel alındığından yönetim piramidi de tersine döndürülmüştür. Böylece üst kademe yönetimi lojistik destek ve eğitim verme, motivasyon sağlama ve koçluk yapma faaliyetlerini gerçekleştirirken; güçlendirilmiş alt kademe vizyon doğrultusunda amaç belirleme, gerekli kararı alma ve uygulama, sonuçları değerlendirme faaliyetlerini gerçekleştirmektedir (Koçel, 2007: 290).

Kurumun kültürü her şeyden önce vizyon sahibi yöneticilerin çalışanlarla birlikte belirledikleri amaç ve hedefler ile görev ve sorumlulukların çok iyi belirlendiği çalışma prensipleri (iş tanımları) çerçevesinde oluşmaktadır. Bu anlamda kurum kültürü, bir kurumda çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, tutumlar, davranışlar, değerler, inançlar, alışkanlıklar ve iş yapma sistemleri vb. olarak tanımlanmaktadır. Yani kurum kültürü bir dizi sembol, tören ve mite oluşur. Böyle oluşan kurum kültürü kurumda

çalışan herkesin yaşam biçimi haline dönüşmektedir. TKY’de bu kültür, kalite ile zenginleşerek iş yerinde sürekli teneffüs edilen yeni bir hava oluşturur (MEB, 2005: 18).

1.4.3. Önce İnsan Anlayışı

TKY çerçevesinde iç müşteri, takım çalışması, sorumluluk paylaşımı ve tam katılım, sürekli eğitim, sürekli iyileştirme kavramları bu yönetim anlayışının önce insan yani birey kalitesinde dögümlendiğini göstermektedir (Özgener, 2004: 9).

TKY’nin temel ilkelerinden biri olan “ilk seferinde doğru yap ve hata ortaya çıkmadan önle” ilkesini gerçekleştirecek unsur insandır, diğer bir deyişle iç müşteridir (Budak ve Budak, 2004: 134).

Önce insan anlayışı ilkesi, örgütün işi sürekli iyileştirmek için, çalışanlarının tüm potansiyelini nasıl ortaya çıkardığıyla ilgilidir.

Bu anlayışın yerleşme düzeyinin kanıtı:

- Planlama ve iyileştirme
- Temel becerilerin geliştirilmesi
- Hedeflerle performansın uyumu
- Katılım ve yetkilendirme
- İletişim

alanlarında meydana gelen iyileşme oranlarıdır.

Aynı zamanda bu anlayış; örgütün, kendi insanların tatmini açısından neleri başardığıyla ilgilidir. Örgütün, kendi çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerini karşılamakla ilgili başarısı bu anlayışın başarısını gösterir (Çetin, 2010: 310-311).

1.4.4. Stratejik Yayılma

Stratejik yayılma, uzun vadeli işletme hedeflerini tanımlamaya ve bunları gerçekleştirmeye yönelik sistematik bir yaklaşımdır. Uzun vadeli hedeflerini belirleyen bir

işletme ancak bundan sonra etkin bir stratejik plânlama yapabilir. Stratejik plânlama, yıllık işletme plânlarının yapılabilmesini mümkün kılar. Bu sayede ilgili yılda, amaçlara erişilebilmesi için yıllık hedeflerin neler olacağı, hangi kaynaklardan yararlanılacağı ve ne tür önlemler alınması gerektiği saptanabilir (Defeo, 1999: 13).

Değişime yönelik her türlü çabanın örneğin; *yıllık kalite geliştirme programının*, organizasyonun bütününde yaygın kılınabilmesi için çabaların stratejik plânlama süreci ve yıllık işletme plânı ile bütünleştirilmesi gerekir. Bu sayede gösterilen çabalar plânın bir parçası olacak ve kaynaklar için belirlenen önceliklerle uyumlu hale getirilebilecektir. Aksi takdirde değişime yönelik çabaların hiçbiri başarılı olamayacaktır (Ramanujam and Venkatraman 1987: 453-468).

TKY bir değişim sürecidir. Bu süreç, pek çok organizasyonun stratejik plânlamasına dahil etmeyi tasarladığı doğal bir unsur haline gelmiştir (Çetin, 2010: 49).

TKY ve stratejik plânlamanın birleştirilmesi olgusunun benimsenmesi bu sürece farklı bir ad verilmesini gerekli kılmıştır. Ne var ki, bu sürecin adlandırılması konusunda ortak bir yaklaşım yerine, farklı organizasyonlar *hoshin kanri*, *hoshin plânlaması*, *politikaya yayılım* gibi isimleri tercih etmişlerdir.

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü'nün kriterleri arasında yer alan bu süreç, öncelikle *stratejik kalite plânlaması* olarak anılmış, daha sonra kritere *stratejik plânlama* adı verilmiştir (Defeo, 1999: 13).

Stratejik plânlama, yalnızca stratejik bir plânın oluşturulması anlamına gelmez. Bu terimin kapsamında stratejik hedeflerin, alt hedeflerin, yıllık hedeflerin, kaynak kullanımının ve amaçları başarma yolunda alınacak olan önlemlerin dikkatli bir şekilde düzenlenmesi ve yaygın kılınması vardır (Çetin, 2010: 50).

Pek çok organizasyon, stratejik yayılma sayesinde değişim programlarındaki engellerin üstesinden gelerek uzun süreli etkiler gösteren sonuçlara ulaşmıştır (Çetin, 2010: 50).

Stratejik yayılma, organizasyon çapında gerçekleştirilen müşteri odaklı çabaların, organizasyonun stratejik plânı ile bütünleştirilmesine yönelik sistemli bir yaklaşımdır. Daha belirgin bir ifadeyle, stratejik yayılma, organizasyonun uzun vadeli hedeflerinin kalite temelinde tanımlanmasını ve bu hedeflerin, eşit ağırlıkla mali hedefler, insan kaynakları, pazarlama, araştırma ve geliştirme hedefleri ile bütünleyici bir işletme plânında birleştirilmesini öngören sistematik bir yaklaşımdır. Plânlamanın organizasyonun bütününe yayılması ancak bu adımların gerçekleştirilmesi ile başarılabilir (Çetin, 2010: 50).

Stratejik yayılma, TKY'nin bir parçası olarak organizasyonun stratejik atılımlarını plânlaması ve uygulamasına yönelik bir süreçtir. Söz konusu atılımların etkileri, uzun vadeli bir süreçte kolektif bir güç oluşturarak organizasyona rekabet avantajı kazandırır (Çetin, 2010: 50).

Stratejik yayılma, 1990'lı yıllarda başta TKY olmak üzere pek çok organizasyonda uygulanan değişim süreçlerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Stratejik yayılma, organizasyonun bütününde TKY'nin uygulanmasını merkez alan kapsamlı bir sistemi destekleyen geniş bir alt sistemin bir parçasıdır (Çetin, 2010: 50).

Stratejik yayılma, Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Ödülü ve diğer ulusal ve uluslararası ödüller dahilinde yer alan anahtar unsurlardan biridir. Bu ödüllerle ilgili kriterler; işletmenin bütününe ilişkin plânlamada yer alması gereken en temel stratejik konuların; *müşteri güdümlü kalite (customer driven quality)* ve *faaliyet performansında mükemmeliyet* olduğunun altını çizmektedir. Nitekim Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü'nü kazanan firmaların yukarıda sözü edilen konularda, yarışmaya katılan diğer firmalara göre, daha yüksek bir performans ortaya koydukları görülmüştür (Çetin, 2010: 50).

Stratejik yayılma bir araç, sürecin gerçekleştirilmesine yönelik bir ara adım olarak kullanılmalıdır. Stratejik yayılmanın organizasyon dahilinde yer alan tüm insanları içeren bir girişim olduğu anlaşılmalıdır. Bu süreç halihazırda, sürmekte olan organizasyonel işleyişe eklenen bir parça olarak ele alınmamalı, mevcut tüm faaliyetleri kapsamalıdır. Stratejik yayılma, üst kademe yöneticilere zor kararlarla yüzleşilmesi, önceliklerin belirlenmesi, organizasyona hiçbir katkı sağlamayan mevcut faaliyetlerin kaldırılması ve

yeni girişimlerde bulunulması konularında yardımcı olması gereken bir araçtır (Çetin, 2010: 50).

Stratejik yayılmanın unsurlarını başlıklar halinde şu şekilde sıralayabiliriz (Çetin, 2010: 66-92):

- Vizyon Belirleme
- Misyonun Kararlaştırılması
- Kilit Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi ve Kontrolleri
- Anahtar Stratejilerin Geliştirilmesi
- Stratejik Hedefler Geliştirme
- Değerlerin Oluşturulması
- Şirket Politikalarının Duyurulması
- Üst Kademe Yönetim Liderliği
- Performansa İlişkin Anahtar Göstergelerle Sürdürülen Ölçüm Süreci
- İnceleme Süreci
- İşletme Denetimleri
- Stratejik Yayılmayı Seçmek ya da Seçmemek (Kararı Etkileyen Unsurlar)
- Stratejik Yayılmanın Uygulanmasında Riskler ve Alınan Dersler
- Stratejik Yayılmanın Başlatılması

1.4.5. Stratejik Planlama

Stratejisi olmayan bir örgüt, önünü göremeyen ve yönü olmayan örgüttür. Günlük rutin çalışmalar, uygun ve ahenkli bir hedef oluşturamaz. Bu bağlamda söylenen şu söz stratejinin önemini vurgulamaktadır; “strateji stratejik harekete rehberlik edecek planları, manevraları, modelleri, pozisyonları ve perspektifleri geliştirerek, bir örgüt için bir odak noktası, uyum ve ahenk ile amaç yaratmak için kullanılır” (Nutt ve Backoff, 1993: 55).

Strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Plan ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağına saptanmasıdır. Plan kavramı genel olarak strateji, politika, yöntem ve program olarak izah edilen bütün kavramları kapsamına almaktadır. Çünkü plan işletmenin çevresiyle veya çevresel

gelişmesiyle sıkı sıkıya ilgilidir. Bu yönü onu stratejiye iyice yaklaştırır. Plan ayrıca rakamlandırılmış amaçların tespiti ve amaçlara ulaştıracak “amaç fonksiyonun” en üst düzeye çıkarma ile ilgilidir. Planda da stratejide olduğu gibi bir risk ve belirsizlik derecesi mevcut bulunmaktadır.

Stratejik Plan, okul/kurumun gelişim hedeflerini belirleyen, bu hedeflere ulaşmada izlenecek yol/yöntemleri ortaya koyan ve okul/kuruma vizyon kazandıran bir plandır. Stratejik planlama ile okul/kurum “gelecekte ne yapacağını” belirlemiş olacaktır. Bu özellikleri ile stratejik plan, yapılacak çalışmalara yön verecek ve önceliklerin saptanmasına yardımcı olacaktır. Stratejik planı operasyonel planlamadan ayıran temel özellik gelecekle ilgili olmasıdır. Operasyonel planlama, şu anki veya yakın gelecekte okul/kurumun “neyi, ne zaman, nasıl, neden, nerede ve kiminle” yapacağını kapsar (MEB, 2007: 33).

1.4.6. Çalışanların Katılımı / Takım Çalışması

TKY'nin başlıca amaçların birisi de çalışanlarını tamamının gelişme faaliyetlerine katılımını sağlayarak takım çalışması yapmaktır. TKY'de takım çalışmasının hedefi üstün düşünmesi, astın bu düşüncelere katkıda bulunarak uygulaması değildir. Hedef her kademedeki çalışan için hem *düşünmenin* hem de *uygulamanın* birleştirilmesidir.

Maksimum etkililik için iş tasarımı; çalışanların büyük ölçüde katılımını gerektirir (Çetin, 2010: 124-127).

Katılımın ilk aşaması, danışmalı ortamdır. Burada yönetici, katılımcılara danışır, fikirlerini sorar ve bunları tartışır. Tek taraflı hareket vardır.

Katılımın sonraki aşaması; özel bir problem üzerinde çalışmak üzere özel bir takımın veya proje takımının saptanmasıdır. Bu katılım, takım üyelerinde gurur, kendini adama ve sahip olma gibi duygular uyandırır.

Özel kalite takımları, spesifik problemlere odaklanabilir. Böyle bir takımın başarısı, takıma, hızlı bir şekilde çözüm üretme yeteneğine sahip olan insanların seçilmesine

bağlıdır. Herhangi bir TKY sisteminde doğru insanı tanımlamak ve seçmek, sistem tasarımının en temel parçasıdır.

Kuruluşlarda başarılı bir ürün veya hizmet üretimi yapılmak isteniyorsa, en üst yönetimden tabana kadar bütün çalışanların takım halinde hem düşünme hem de uygulama çalışmalarına katılımı sağlanmalıdır.

TKY öncelikle çabalar üzerinde odaklanır. Çalışan katılımı TKY'nin bir parçasıdır. Fortune Dergisi'nin 1000 şirket üzerinde yaptığı araştırma, bu şirketlerin % 80'inin çalışan katılımını TKY'nin bir parçası olarak gördüğünü ve %20'sinin TKY'yi çalışan katılımı girişimlerinin bir parçası olarak gördüğünü göstermiştir.

Çalışan katılımının daha ileri bir şekli ise personelin güçlendirilmesidir. Personelin güçlendirmesi, çalışanın bilgi, beceri, yetki ve önceden belirlenmiş sınırlar içinde karar verme ve hareket etme isteğinin bulunması durumudur. Çalışan, hareketlerinin sonuçları ve şirketin başarısı için yaptığı katkılarla ilgili sorumluluk alır. Personeli güçlendirmenin olduğu bir organizasyonda çalışanlar, ihtiyaç ve fırsatlara cevap verebilmek için harekete geçerler.

1.4.7. Süreç Yönetimi

Süreç yönetimi, süreçlerin bugün nasıl çalıştığını anlamak ve iyileştirebilmek için kurumun tüm süreçlerinin belirlenmesi, tanımlanması, belgelenmesi, sahip atanması, düzenli olarak süreç performans göstergelerinin izlenerek, değerlendirilmesi ve gerektiğinde küçük iyileştirmelerin ya da sil baştan/kökten tasarımların yapılmasıdır (Çetin, 2010: 94-95).

Süreç, bir girdiyle başlayan (kurum içinden ya da kurum dışından gelen bir talep, bilgi veya hammadde) ve bu girdiye katma değer katılarak belirli bir çıktı üreten birbiriyle bağlantılı etkinlikler dizisidir. Vatandaşa sunulan her mal veya hizmet bir sürecin çıktısı olduğuna göre, bu ürün veya hizmeti, hem istek ve beklentilere uygun hem de kurum için az maliyetli şekilde çalıştırmak için süreci incelemek gerekmektedir.

Bir kuruluşun temel süreçleri dikey organizasyon şeması üzerinde birden fazla bölüm boyunca yatay olarak akan işlemler dizisidir. Yetki ve sorumlulukların iyi tarif edilmediği, kimsenin denetiminde olmayan bölümler arasındaki “beyaz alanlar”da en büyük iyileştirme fırsatları mevcuttur. En fazla zaman kayıplarının olduğu, sürtüşmelerin yaşandığı yerler bu beyaz alanlardır.

İkinci Dünya Savaşı sonrasında Japonya’da başlayan ‘kaizen’ (sürekli iyileştirme) kavramıyla başlayan, giderek dünyada ve Türkiye’de yaygınlaşmaya başlayan ‘kalite’ çalışmalarının özünde süreç mantığı vardır. Toplam kalite EFQM Mükemmellik modeline göre bir sistem kurmak veya son yıllarda popülerlik kazanan Customer Relationship Management (CRM) – Müşteri İlişkileri Yönetimi’ne geçmek isteyen veya ISO 9001 belgesi almak isteyen kurumlar için süreç yönetimi hayattır. ISO 9001 standardının 1994 versiyonunda yer almayan “süreç yönetimi, süreç göstergelerinin izlenmesi” ve ‘sürekli iyileştirme’ kavramları ISO 9001: 2000 revizyonunda yer almaktadır.

Süreç iyileştirme, eleman azaltma çalışması değildir. Ancak, verimsiz iş ve adımlar azaltıldıkça görev tanımları değişebilir ya da yeni görevlere gereksinim duyulabilir. Bu da çalışanların görevlerinde değişiklikler olabileceği anlamına gelecektir. Bu konular, süreç odaklılığa geçme kararı çalışanlara duyurulurken anlatılmalıdır. Eleman azaltılması kaçınılmaz olarak gündeme gelecekse, bu kişiler için ne gibi mekanizmalar yaratılacağı baştan düşünülmelidir (Çetin, 2010: 95).

TKY’nin dayandığı temel ilkelerden biri de, üretim süreci sonrasında hataları ayıklamak yerine, üretim sürecinin tüm aşamalarında hata yapmamaya özen göstermek ve yapılan hatadan ders çıkarılarak tekrarlanmasını önlemektir.

Koura Ishikawa’nın, “Üşütmek her zaman olası olduğundan dolayı bir sürü nezle ilacı depolamak mı mantıklıdır? Yoksa doğru çözüm bünyeyi güçlendirip hastalığa yakalanma olasılığını azaltmak mı?” sorusu sürecin önemini ortaya koyuyor.

Üretim sürecinin sonunda hataların ayıklanması, diğer bir ifadeyle muayeneye dayalı kontrol anlayışı oldukça maliyetlidir. Bu nedenle kalitenin yükseltilmesi maliyetlerde artışa neden olacaktır. Buna karşılık, TKY’nin benimsediği önlemeye yönelik

yaklaşım sayesinde aynı anda hem kalitenin yükseltilmesi hem de maliyetlerin azaltılması mümkündür.

1.4.8. Sürekli Gelişme ve İyileştirme (Kaizen)

TKY'nin en önemli ilkelerinden biri de Japoncada kaizen olarak ifade edilen sürekli gelişme anlayışıdır. Kaizen anlayışı TKY'nin temel felsefesini oluşturmaktadır.

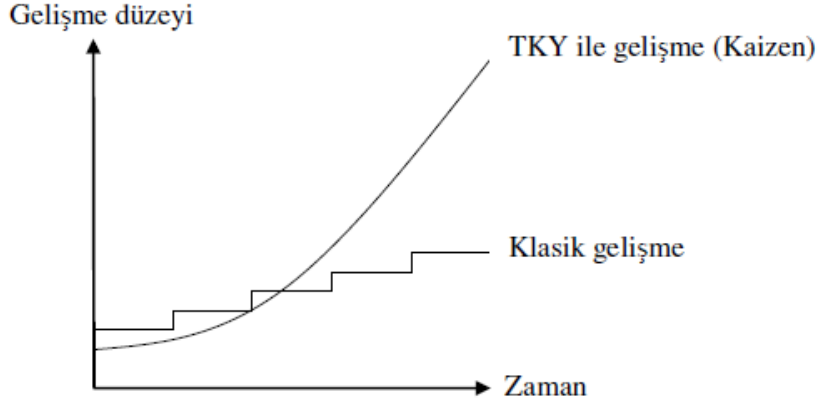
Üst yönetimin liderliğinde, eğitilmiş personel takımlar halinde organize olacak, “müşteri odaklılığının” sonucu belirlenen sürekli gelişme çalışmaları olacaktır. Bu açıdan TKY'nin diğer ilkeleri sürekli gelişmenin olabilmesi için gereklidir (Şimşek, 2001: 137).

Sürekli gelişme anlayışında hedef, belli bir standardın tutturulması değil, seviyenin sürekli olarak geliştirilmesidir. Sürekli gelişme anlayışının benimsemiş olan organizasyonlar birçok yönden üstünlük kazanmaktadır. Bu üstünlüklerin en önemlisi, müşteri beklentilerinin en üst seviyede tatmin edilmesidir. Diğer üstünlükler şu şekilde ifade edilebilir (Saraç, 2000: 52):

- Kuruluşun tüm faaliyetlerinde canlılık oluşması
- Bölümlerin kendi işlerini daha etkin ve verimli bir şekilde yürütmesi
- Kuruluşta yer alan herkesin aynı amaç ve hedefler doğrultusunda çalışması
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi yükseltilerek, motivasyonunun artırılması

TKY ilkelerinden sürekli gelişme; *iyileşme* anlamına gelen, “Kaizen” kelimesi ile ifade edilir. Kaizen stratejisi, Japon yönetiminin başlı başına en önemli kavramı ve Japonya'nın rekabetteki başarısının anahtarı olarak görülür. Kaizen, bir işletmede üst yönetim, müdürler ve çalışanlar olmak üzere herkesi kapsayan sürekli iyileştirme faaliyetleri olarak tanımlanır (Demirkan, 1998: 83).

Şekil 1: Klasik Anlayış ve Kaizen Anlayışının Gelişme Şekli



Kaynak: Kavrakoğlu, 1992: 13

Kaizen kavramı, ister iş hayatı olsun ister sosyal hayat olsun hepsinin sürekli gelişmeye açık olduğuna inanır. Şekil 1’de görüldüğü gibi kaizen anlayışı, işi geliştirmek için her zaman mümkün olamayacak rastlantılar yerine, düzenli küçük basamaklarla ilerlemeyi ön görür. Başarıda, süreklilik kazanan küçük gelişmelerin önemi büyüktür. Kaizen kavramı sonuç odaklı değil, süreç odaklı bir kavramdır. Bu süreçte çalışanlara düşen görev; kendi yaptıkları işi daha iyi nasıl yapabileceklerini, geliştirebileceklerini düşünmek ve projelendirmektir.

İyileştirmenin başlangıç noktası iyileştirmeye olan ihtiyacın fark edilmesidir. Bu ihtiyaç fark edilmiyorsa, iyileştirmeye de ihtiyaç yoktur. Bu anlamda olanla yetinmek, mevcut durumu kabullenmek ve olumlu olabilecek alternatif arayışlarına girmemek Kaizen’in tamamıyla karşı olduğu durumlardır. Dolayısıyla Kaizen’de problemlerin bilincinde olma tanımlayabilme ve çözümü için çeşitli araçların kullanılması esastır. Problemin çözümlenmesiyle birlikte iyileştirme her defasında daha ileri düzeye ulaşır ve ulaşılan düzey standartlaştırılır (Yatkın, 2004: 39).

Sürekli iyileştirme için on temel yönetim görevinin benimsenmesi gerekir (Alacadağlı ve Yavuzyiğit, 1999: 101):

1. Kalite iyileştirmesinin bir sistem olarak kabul edilmesi
2. Bu sistemin tanımlanarak, tüm çalışanlara benimsetilmesi
3. Sistemin analiz edilmesi

4. Sistemin iyileştirilmesi için astlarla birlikte çalışılması
5. Sistemin kalitesinin ölçülmesi
6. Sistemin kalitesinin sürekli iyileştirilmesi
7. Kalite iyileştirmeden sağlanan kazançların ve müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve izlenmesi
8. Kalite kazançlarının sürekliliğini sağlayıcı adımların atılması
9. İyileştirme çalışmalarının sistemin bütününe yaygınlaştırılması
10. Öğrenilenlerin ve deneyimlerin başkaları ile paylaşımı

TKY sürecinde yer alan sürekli iyileştirme, soruların analiz ve çözümü, ekip oluşturma, hedefleri belirleme ve kalite sağlama gibi görevlerin örgüt çapında yayılımının sağlanması ancak tüm çalışanların katılımı ile gerçekleştirilebilir. Günümüzde çalışanlar, kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılarak, düşüncelerini ifade etmek ve fikirlerinin dikkate alındığını bilmek istemektedirler. Bu nedenle çalışanların, yönetim faaliyetleri de dâhil olmak üzere tüm çalışmalara tam katılımının sağlanması, onların inisiyatiflerini ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilmeleri açısından önemlidir (Şimşek, 2000: 55).

TKY' nin öncüleri olan Deming, Juran ve Crosby müşteri odaklılık, sürekli gelişme süreci, tümel ilgi ve sistem düşüncesi üzerinde durmuşlardır. Müşteri doyumu prensibi kalitenin ölçütüdür. Müşteri doyumu başlangıçta sonda ve süreç boyunca organizasyon yöneticileri tarafından her zaman belirlenmeli ve tanınmalıdır.

TKY, her sürecin nasıl geliştirileceği üzerinde yoğunlaşır, sürekli gelişme, iyi tanımlanmış hedefler, ölçütler ve ölçümleri gerektirir. İlgi, birçok katılımcı yönetim fikrinin ötesine gider. Bu işbirliğini özendirme, sorumluluğu paylaşma, verilen kararlara katılma ve çalışmadan çok daha fazlası anlamına gelir. İlgi, herkesin kalite ideali üzerine eylemde bulunan ve kaliteye inanan değerli ve yeterli bir ortak olduğunu kabul eder.

Müşteri gereksinimlerini karşılanması ve sorunlarının çözümlenebilmesi için kazanılması gereken beceriler şu şekilde sıralanabilir (Aksu, 2002: 137-138):

- Müşteriyi ciddiye alma

- Dinleme
- Sorular yöneltme
- Müşteri beklentilerini belirleme
- Nesnel bakma
- Empati gösterme
- Çözüm üzerinde anlaşmaya varma
- Kararı uygulamaya koyma
- Müşterilerin özgüvenlerini korumalarına yardımcı olma
- Yakındığı için müşteriye teşekkür etme

1.4.9. Verilere Dayalı Yaklaşım

TKY sürecinde örgütlerin verilere dayalı bir anlayışla hareket etmeleri gereklidir. Çalışanların müşteri memnuniyeti ve sürekli gelişime katılması ve bunlara yönelik çalışması; ancak gerçekler ve verilerle ilgili bilgi sahibi oldukları zaman mümkündür (Çetin, 2010: 118).

Çalışanların problemlerin kökeninde yatan sorunları belirleme, olası çözümleri değerlendirme ve süreçte ilerleme sağlamaya katkıda bulunabilmesi için; maliyetler, zarar oranları, üretim ve hizmet kabiliyetleri gibi parametrelerle ilgili gerçekleri ve verileri bilmesi şarttır. Veri yönelimi, kararların objektif ve kişisellikten uzak olmasını sağlar. Çalışanların bu verilere kolaylıkla ulaşabilmesi gerekir. Çalışanlar ayrıca, bunları anlayabilmek için eğitim ve koçluğa ihtiyaç duyarlar.

Etkili kararlar, bilginin ve verinin gerçekçi ve sağlıklı bir şekilde, bilimsel yöntem ve araçlar kullanılarak alınan kararlara dayanır. Verilere dayalı karar verme ilkesini uygulanan bir kuruluş:

- Hedeflerle ilgili bilgi ve verileri toplamalı
- Bilgi ve verinin yeterli, doğru, güvenilir ve ulaşılabilir olmasını sağlamalı
- Geçerli yöntemler kullanarak bilgi ve veriyi analiz etmeli

- Uygun istatistik tekniklerin bilgi ve veriyi değerlendirmede önemini anlamalı ve bunları kullanmalı
- Önsezi ve deneyimini dengeleyerek mantıksal analiz sonuçlarına dayalı karar vermeli ve faaliyetlerde bulunmalıdır

Verilere dayalı yaklaşım ilkesinin, kuruluşun iş yapma biçimine entegre edilebileceği alanlar:

Politika ve strateji oluşturma: Uygun bilgi ve veriye dayalı daha gerçekçi ve daha kolay ulaşılabilir strateji oluşturma.

Amaç ve hedef oluşturma: Uygun veri ve bilgi kullanılarak gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler koyma.

İşletmenin yönetimi: Süreç ve sistem performansını iyileştirmek ve gelecekteki sorunları engellemek için veri ve ilgi analizi.

İnsan kaynakları yönetimi: Kuruluşun insan kaynakları politikalarını oluşturmak için çalışan tatmin araştırmaları, öneri sistemleri ve odak gruplarından gelen veri ve bilginin analiz edilmesi (Yıldırım, 2005: 44).

1.4.10. Tam Katılım

Tam katılım, müşterilerin istek ve beklentilerini karşılayabilmesi için karar verme yetkisinin ve uygulama yetkisinin yaygın ve etkin paylaşımıdır. Katılım konusu; yönetici yeterliliği, motivasyon, iletişim, yetki devri, vb. konularla ilgilidir. Bütün çalışanların kaliteye katılımını sağlamak; uygun ortam örgüt kültürünün varlığını üst kademe yönetim liderliği ve ekip çalışmasını gerektirir (Budak ve Budak, 2004: 133).

Sistem içerisinde, düşünce ve fikirlerini, yöneticiler ve iş arkadaşları ile tartışabilme imkânı bulan çalışanlar yaratıcılıkları ile yapılan işlerde elde edilen kalite seviyesinin yükselmesine yardımcı olacaklardır. TKY sürecinde yer alan; sürekli iyileştirme, sorunların analizi ve çözümü, ekip oluşturma, hedefleri belirleme ve kaliteyi yakalama gibi görevlerin, şirket çapında yayılımının sağlanması ancak tüm çalışanların katılımı ile gerçekleşebilir (Şimşek, 2006: 39).

Katılımcılık, kişilerin işlerini daha iyi yapabilmeleri ve bundan hem kişinin hem de organizasyonun fayda sağlayabilmesi için karar alma süreci içinde yer almasıdır. TKY’de belirlenen hedeflere ulaşmak için tüm çalışanların katıldığı bir yönetim anlayışı benimsenir.

Katılımcılığın olmadığı bir yönetim anlayışında çalışanlar daima kendilerinden isteneni yapmaya çalışır ve işin daha iyi yapılması için herhangi bir çaba sarf etmezler. Oysa katılımcılık sayesinde çalışanların tüm bilgi ve becerilerinden yararlanılarak, organizasyon içinde bölümlerin uyumlu bir şekilde çalışması sağlanır.

TKY’de çalışanların yönetimi, verimliliğin sağlanmasında çok önemli bir etkidir. Bu nedenle de organizasyonda çalışan herkesin yönetime katkıda bulunabileceği ve organizasyonun bu katkıdan en üst düzeyde yararlanması gerektiği benimsenmektedir.

Karar alma sürecine katılımın artırılması için çok yönlü iletişimin açık tutulması gerekir. Yönetim, çalışanları dinlemeli, düşüncelerini paylaşmalıdır. Ayrıca müşteri odaklı yaklaşımın gereği olarak müşteriler de karar alma sürecine dahil edilmelidir. Müşteri beklentilerinin doğru tanımlanması ve sorunların çözülmesi açısından müşterilerin karar alma sürecine katılımı önemlidir.

Bu ilkeler Toyota gibi Japon üretim işletmelerinde bugünkü biçimlerini almıştır fakat eğitim gibi hizmet sektörlerine de oldukça uygundur (Bengisu, 2007).

Torlak (2008: 179-180)’ a göre TKY çabalarına rehberlik etmede aşağıdaki on dört prensibin organizasyon yöneticileri tarafından daima hatırlanması gerekmektedir:

1. Kalitenin sürekli olarak iyileştirilmesi amacının canlı tutulması gereklidir
2. Yönetim zorluklara hazırlıklı, sorumluluklarını bilen ve değişime önderlik eden bir felsefeyi seçmeli ve kullanmalıdır
3. Kaliteyi sağlamada sürekli denetime son verilmelidir
4. Kalite etkinlik ve etkililiği sürekli iyileştirmek gerekmektedir
5. İşte eğitimin yapılandırılması gerekmektedir
6. Yönetimsel ve insancıl liderliğin oluşturulması gerekmektedir
7. Organizasyonun tüm çalışanları organizasyonun bütünü için çalışmalıdır

8. Bölümler arası sınırlar kaldırılmalı
9. Farklı bölümlerdeki çalışanlar takımlar halinde çalışmayı öğrenmelidir
10. Çalışanlar arasında düşmanca ilişkilerin oluşmasına neden olan slogan ve hedefler ortadan kaldırılmamalıdır
11. Bölümlerde sayısal hedefler, sayılarla yönetim, hedeflerle yönetim ve iş standartları kaldırılmalıdır
12. Çalışanları destekleme ve övme onların performansı için gereklidir
13. Eğitim ve kendi kendini iyileştirme programlarının oluşturulması gerekmektedir
14. Organizasyonda eğitim herkesin işi olmalıdır

1.5. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı [European Foundation for Quality Management (EFQM)], 1988'de 14 büyük Avrupa şirketi tarafından kurulan, kâr amacı gütmeyen bir kuruluştur (Calvo-Mora, ve diğerleri, 2005: 100). İlk kez 1992'de Avrupa Kalite Ödülü veren bu kuruluşun mükemmellik modeli, 9 ana kriterden oluşmuş, kuralcı olmayan bir modeldir (Ololube, 2006: 9).

Bu kriterlerden 5'i girdileri, 4'ü ise çıktıları oluşturmaktadır. Girdiler, örgütün anahtar eylemleri nasıl üstlendiğiyle; çıktılar ise hangi sonuçların başarı olarak görüldüğüyle ilgilidir. EFQM mükemmellik modeli, yöneticilere/liderlere kendi örgütlerinin yaptıklarıyla, ulaştıkları başarı arasındaki ilişkinin nedenini ve etkisini anlama olanağı sunar (www.efqm.org).

EFQM sektör, büyüklük, yapı veya gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak kuruluşların sürdürülebilir mükemmelliğe ulaşmalarını teşvik etmek üzere bir yönetim sistemi kurmaları gereğini vurgulamaktadır. Bu amaçla oluşturulan EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, eksiklik ve noksanlıklarını saptamalarını sağlayan ve uygun çözümlere ulaşabilmek için belli bir yaklaşımın kullanılmasını öneren bir araçtır (Çetin, 2010: 394-395).

Bir başka bakış açısıyla EFQM Mükemmellik Modeli sürekli mükemmelliği yakalamanın pek çok değişik yaklaşımı kullanarak da mümkün olabileceğini kabul eden

bir çerçevedir. Bu çerçevenin altyapısını oluşturan bazı temel kavramlar bulunmaktadır (Çetin, 2010: 395):

- *Sonuçlara yönlendirme:*

Mükemmellik, bütün paydaşların (çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin, toplumun ve kuruluşla finansal ilişkisi bulunan herkesin) gereksinimleri arasında bir denge sağlayabilmeye ve bütün paydaşların gereksinimlerini karşılayabilmeye bağlıdır.

- *Müşteri odaklılık:*

Müşteri, ürün ve hizmet kalitesiyle ilgili son sözü söyleyecek kişidir; bu nedenle, mevcut ve potansiyel müşterilerin gereksinimlerine odaklanarak müşteri bağlılığı, müşteri tutma ve pazar payını artırma gibi konularda en yüksek düzeye ulaşılmaya çalışılmalıdır.

- *Liderlik ve amacın tutarlılığı:*

Bir kuruluşun liderlerinin davranışları kuruluş içinde amacın berraklığını, birliğini sağlar ve hem kuruluşun hem de çalışanlarının mükemmelliğe erişebilecekleri bir ortam yaratır.

Liderlik, EFQM mükemmel modelinin felsefesinde anahtar bir kavramdır. Kanji ve Tambi'ye göre (1999) liderlik, tüm TKY uygulamalarında merkezi bir rol oynamakta ve başarıya ulaşmada en kritik faktörü teşkil etmektedir (Osseo-Asare ve diğerleri, 2005: 149).

EFQM mükemmellik modeli örgütlerin liderliğe yaklaşımını 4 boyutta incelemektedir (Anyamele, 2004: 4):

- 1) Liderler, misyonu, vizyonu ve değerleri geliştirirler ve mükemmelliğin rol modelleridirler
- 2) Liderler, örgütün yönetim sisteminin gelişmiş, yerine getirilmiş ve sürekli gelişen bir halde olmasıyla birebir ilgilenirler
- 3) Liderler, iç ve dış paydaşlarıyla bir bütün oluştururlar
- 4) Liderler, örgüttekileri motive eder, destekler ve önemser

- *Süreçler ve verilerle yönetim:*

Kuruluşlar, en iyi performanslarını birbiri ile ilişkili tüm faaliyetler anlaşıldığı, sistematik bir biçimde yönetildiği ve işlemleri ve planlanan iyileşmeleri ilgilendiren kararlar paydaşların görüşlerini kapsayan güvenilir bilgilere dayanılarak alındığı zaman gösterirler.

- *Çalışanların geliştirilmesi ve katılım:*

Bir kuruluşun çalışanların potansiyelinin tam olarak yaşama geçirebilmesi için paylaşılan değerler ile bir güven ve yetkilendirme kültürü olması gerekir. Böyle bir ortam herkesin katılımını kolaylaştırır.

- *Sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme:*

Kuruluşun performansı; bilgi birikimi sürekli bir öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme kültürü içinde yönetilirse ve paylaşılsa, en üst noktasına çıkar.

- *İşbirliklerinin geliştirilmesi:*

En iyi performansını ortaya koyması işbirliği yaptığı kuruluşlarla güvene, bilgi birikiminin paylaşılmasına ve bütünleşmeye dayalı, karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurmasına bağlıdır.

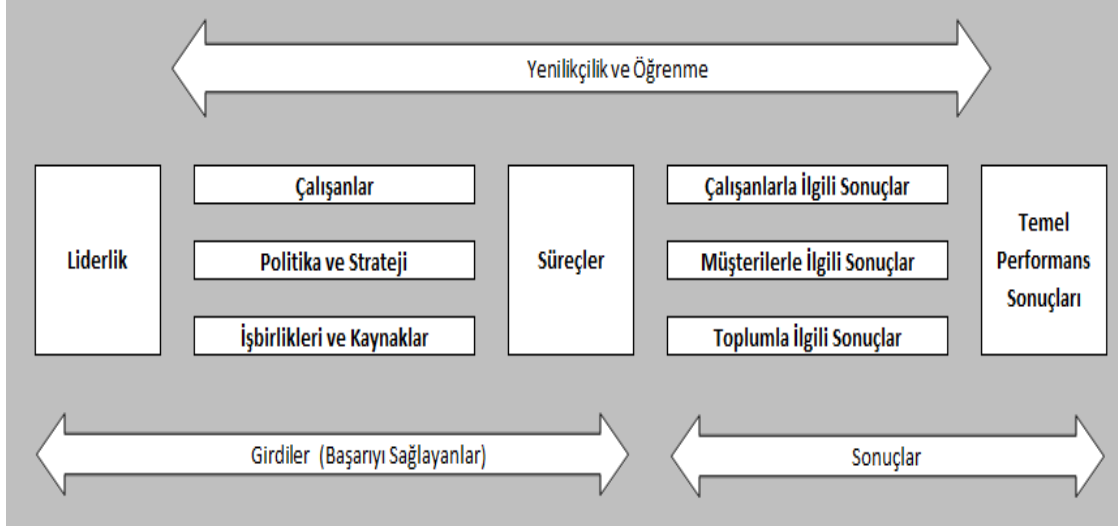
- *Kurumsal sosyal sorumluluk:*

Kuruluşun ve çalışanlarının uzun vadeli çıkarlarının korunması etik bir yaklaşımın benimsenmesine, genel olarak toplumun beklentilerinin ve var olan düzenlemelerin aşılmasına bağlıdır.

EFQM, Avrupa'da veya Avrupa dışında denenmiş en iyi uygulamalarla ilgili girdileri toplayarak modeli güncelleştirmektedir. Böylelikle, modelin dinamik olması, yönetim konusundaki güncel görüşleri yansıtması sağlanmış olmaktadır. Modelin 9 ana ve 32 alt kriterden oluşan yapısı bir organizasyona bütünsel bir bakış açısı getirmektedir.

Gelişime açık bir yapıya sahip Mükemmellik Modeline göre; performansa, müşterilere çalışanlara ve topluma ait sonuçlar, işbirlikleri, kaynaklar, süreçler, politika ve stratejiler aracılığıyla gerçekleştirilir.

Şekil 2: EFQM Mükemmellik Modeli



Kaynak: Çetin, 2010: 396

Yukarıda gösterilen Model'deki dokuz kutu, kuruluşun mükemmelliğe erişme yolunda gösterdiği çabalara ilişkin değerlendirmeleri içeren ana kriterleri temsil eder. Her kriterin ayrıntılı olarak anlaşılmasını sağlayan ayrı ayrı alt açılımları vardır. Her bir kriter, daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla çeşitli sayıda alt kriterlerle desteklenmiştir. Alt kriterler, değerlendirme sırasında cevaplandırılması gereken çeşitli sayıda soruyu ortaya koyar. Son olarak her alt kriterde olası ilgili alanların listesi bulunur. İlgili alanlar listesi zorunlu ya da değişmez değildir. Ancak alt kriterin yol gösterici alt maddelerle açıklanmasına yardımcı olur.

Modelin kalbinde **RADAR** olarak tanımlanan bir mantık yer alır.

Sonuçlar	(Results)
Yaklaşım	(Approach)
Yayımlım	(Deployment)
Değerlendirme	(Assessment)
Gözden Geçirme	(Review)

Sonuçlar, boyutu kuruluşun neler elde ettiğini içermektedir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta sonuçlar olumlu eğilimleri ve/veya sürekli iyi bir performansın varlığını göstermeli, hedefler uygun ve erişilebilir olmalı, başka kuruluşlar ile karşılaştırıldığında performans yüksek olmalı ve tüm bu sonuçlar yaklaşımdan kaynaklanmalıdır. Bunlara ek olarak sonuçlar ilgili alan ve faaliyetleri kapsamalıdır.

Yaklaşım, kuruluşun ne yapmayı planladığını ve bunu yapmaktaki nedenlerini içermektedir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta yaklaşımın sağlam temelli olması, yani anlaşılır bir temele dayanması, iyi tanımlanmış ve geliştirilmiş süreçlere sahip, net bir biçimde paydaşların gereksinimlerine odaklanmış ve bütünleşmiş olması, bir yandan kuruluşun politika ve stratejisine uyum sağlarken, diğer yandan da uygun ölçüde diğer yaklaşımlarla ilişkilendirilmiş olması beklenmektedir.

Yayılm, bir kuruluşun yaklaşımını yaşama geçirmek için neler yaptığını içermektedir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta yaklaşımın ilgili alanlarda sistematik bir biçimde uygulanması beklenir.

Değerlendirme ve gözden geçirme boyutu ise, bir kuruluşun yaklaşımını ve yaklaşımın yayılımını değerlendirmek ve gözden geçirmek için neler yaptığını içermektedir.

Mükemmellik Modeli'nin en yaygın kullanım alanı organizasyonlar için bir *özdeğerlendirme* aracı olmasıdır. Kısa bir eğitim ve vaka çalışması sonucunda herhangi bir organizasyondaki yönetim kadrosu rahatlıkla kendi kuruluşlarını model kriterleri bazında değerlendirebilmektedir. Böylelikle, kuruluşun kuvvetli ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, iyileştirmeye açık alanların önceliklendirilmesi ve bu iyileştirmeler için aksiyon plânlarının yapılması sağlanabilmektedir.

EFQM mükemmellik modeli özdeğerlendirme için bir temel oluşturmaktadır. Özdeğerlendirme, kurumların işleyişindeki süreçlerin ve sonuçların kurum çalışanları tarafından gözden geçirilmesinin aracıdır.

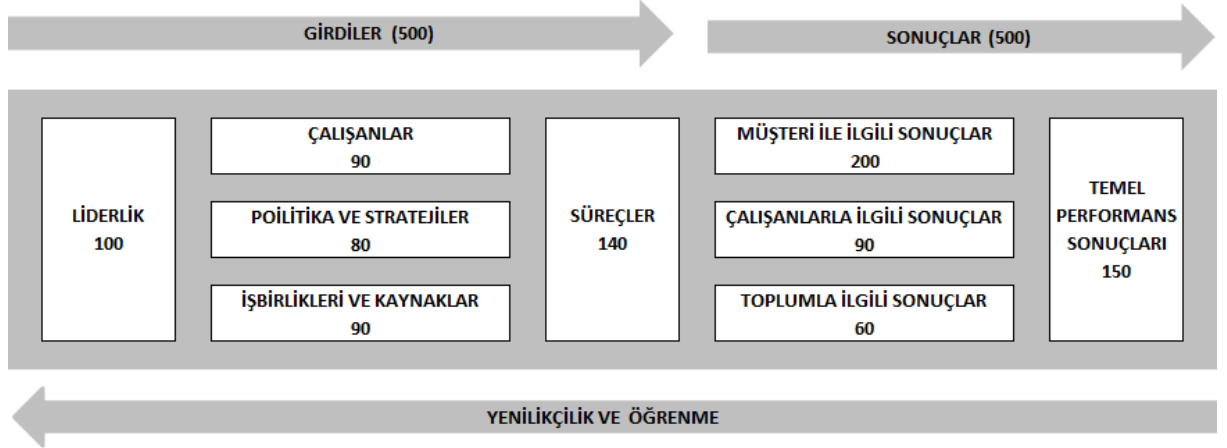
Özdeğerlendirme süreci yönetim tarafından farklı yöntemlerle gerçekleştirilebilir. Örneğin, modele uygun soru kitapçığının ilgililer tarafından cevaplandırılması, bir yönetim

çalıştayının düzenlenmesi, karşılıklı görüşmeler ve uzlaşa sağlanması, kurum dışından bağımsız denetçiler kullanılması vb. uygulamalar ile özdeğerlendirme süreci yapılabilir.

İşletmeler açısından özdeğerlendirmenin yararları şu şekilde sıralanabilir:

- Kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlar belirlenir
- Gelişmelerin düzenli ölçülmesi için somut verilere dayalı bir sistemdir
- Çalışanları mükemmelliğin temel kavramları konusunda eğitir
- Kuruluşu hem kurum hem de iş birimi düzeyinde değerlendirir
- İyi uygulamaların ortaya çıkmasını sağlar
- Avrupa genelinde kabul görmüş kriterlerin kullanılması ile benzer veya farklı nitelikteki başka kuruluşlar ile karşılaştırılma yapılmasını sağlar
- İş plânı ve stratejilerin oluşturulmasını iyileştirir
- Kuruluşu Ulusal ve/veya Avrupa Kalite Ödülü başvurusuna hazırlar

Şekil 3: Ağırlıklarıyla EFQM Mükemmellik Modeli



Kaynak: www.kalder.org

Şekil 3'te gösterilen Model'deki dokuz kutu, kuruluşun mükemmelliğe erişme yolunda gösterdiği çabalara ilişkin değerlendirmeleri içeren ana kriterleri ve bu kriterlerin 1000 puan üzerinden ağırlıklarını gösterir. Modelde yer alan ana girdi kriterleri ile sonuç kriterlerinin toplam ağırlıkları birbirine eşittir. Her bir kriter, daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla çeşitli sayıda alt kriterlerle desteklenmiştir (www.kalder.org). Bu alt kriterlerin toplam sayısı yaklaşık olarak 30'dur (Saraiva ve diğerleri, 2003: 47).

Kuruluşların EFQM mükemmellik modeline uygunluklarının yüzdelik olarak değerlendirilmesinde; liderlik %10, çalışanlar %9, politika ve stratejiler %8, işbirlikleri ve kaynaklar %9, süreçler %14, müşteriler ile ilgili sonuçlar %20, çalışanlar ile ilgili sonuçlar %9, toplumla ilgili sonuçlar %6 ve temel performans sonuçları %15'lik ağırlığa sahiptir.

Bazı kalite kuruluşları, kalite konusunda başarılı çalışmalar yapan şirketlere kalite ödülü vermektedir.

Bunlardan en eskisi Deming ödülleri'dir. Daha sonra Amerikan Standartları Kurumu tarafından verilen Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ve Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) tarafından verilen ödüller en bilinenleridir (Erdoğan, 2006: 8-9).

MBNQA ve EFQM mükemmellik modeli, eğitimdeki en kapsamlı kalite modelleridir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim İlişkisi

Çok eski çağlardan beri toplumlar, geleceklerinin teminatı olacak nesillerin en iyi şekilde yetişmesi ve kültürel değerlerini yaşatmak için eğitim-öğretimi araç olarak kullanmışlardır (Coşkun ve diğerleri, 2013: 261). Eğitimin insan ve toplumların hayatında ne kadar önemli bir yere sahip olduğu bugün artık inkâr edilemez bir gerçektir.

Eğitim sektörünün en önemli özelliği ve onu diğer sektörlerden ayıran yanı, insanlarda davranış değişikliklerine yol açması ve öngörülen değerlerle donatmasıdır. İnsanları yarının dünyası için hazırlaması gerekliliği, eğitim örgütlerine büyük sorumluluklar yüklemektedir. Değişen dünyada eğitim örgütlerinin, yetiştirilmekte olan insanlara daha kaliteli bir eğitim vermeleri gerekir (Erdoğan, 2006: 8-9).

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), eğitim örgütleri tarafından Toplam Kalite [Total Quality (TQ)], Toplam Kalite Eğitimi [Total Quality Education (TQE)] ve Sürekli Kalite Gelişimi [Continuous Quality Improvement (CQI)] gibi farklı adlarla anılmaktadır. Farklı adlandırmalara karşın, eğitimde TKY, kaliteyi arttırmaya, öğrenci ve çalışan ihtiyaçlarını karşılamaya ve çalışanların örgütteki amaca ulaşmada aktif rol almasına odaklanmıştır.

Eğitimde TKY uygulamaları 1980'lerden sonra başlamıştır. TKY doğrultusundaki öncü sayılabilecek yeniden düzenleme çalışmaları ilk kez Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'ndeki devlet okulları ile İngiltere'deki birkaç okulda yürütülmüştür. ABD'deki çalışmalar biraz daha önce olmakla birlikte her iki ülkede de ilgi 1990 ve sonrasında artmaya başlamıştır. Kalite ile ilgili fikirlerin çoğunluğu özellikle yüksek öğrenimde, oldukça iyi bir şekilde geliştirilmiş ve kalite kavramları giderek artan bir biçimde araştırılmaya ve okullarda uygulanmaya başlamıştır (Ensari, 2003: 20-21).

İşletmelerde başarılı sonuçlar veren TKY ilkeleri yavaş yavaş eğitim kurumlarında da uygulanmaya başlanmıştır. Günümüzde, gerek ülkemizde gerekse de ABD, Avrupa ve Japonya’da sayısız okul, eğitim süreçlerinde TKY uygulamasını yürütmektedir (Özdemir, 2005: 56).

Dünyada ve Türkiye’de eğitimin kalitesine ilişkin standartların konulması ve geliştirilmesi görüşü giderek yaygınlaşmaktadır. Ancak sistemin en stratejik unsurunun insan olması, endüstri sektöründen farklı olarak eğitim-öğretim sürecinin standartlaşmasını güçleştirmektedir. Öte yandan bireye kazandırılan bilgi ve becerilerin davranışa dönüşürünü ölçmek oldukça güçtür (Türkmen, 2006: 39).

Bilim ve teknoloji alanında yaşanan hızlı gelişmeler insanların yaşam biçimlerini ve çevre koşullarını hissedilir ölçüde değiştirmektedir. Hızlı değişime ayak uydurabilecek, bilinçli nesiller yetiştirmek, ancak, aynı oranda bilinçli, sürekli gelişme ve yenilenmeyi benimsemiş, girdileri ve çıktıları ile tüm süreçlerde kaliteyi hedefleyen eğitim kurumları ile mümkün olabilir (Kaymaz, 2002: 19).

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, eğitimin kullanma amaçlarına uygunluğu ve mezuniyet sonrasında iş dünyasında oluşan işveren taleplerinin öğrencilerce yerine getirilmesi, öğrenci performansı, deneyimi ve teorik-uygulamalı bilgi donanımıdır (Yıldırım, 2002: 64).

Eğitimde TKY, yaşam boyu öğrenmeyi, başarının geçerli ölçütlerle ölçülmesini, öğrenci başarısını sürekli geliştirmeyi, aile, öğrenci, toplum ve tüm çalışanların ortak katılımını amaçlayan bir yönetim sistemidir (Vazzana ve diğerleri, 2000: 69).

Eğitim, özellikle sanayi ve hizmet sektörünün gereksinme duyduğu bilgi ve beceriye sahip nitelikli işgücünü geliştirerek, çalışanları daha verimli kılarak ekonomik büyümeye önemli katkılarda bulunur (Psacharopoulos ve Woodhall, 1985: 34).

Eğitimin en küçük hizmet birimi olan okullarda kalite çalışmalarına geçilmesi eğitimin genel başarısını pekiştirecektir. Kaliteyi sağlamada donanım, uygulama ve insan

üç önemli yapı taşı oluşturmaktadır. İnsan ögesi yerine oturtulduğunda diğer iki ögeden söz edilebilir. İnsan kalitesinin iyileştirilmesi eğitim yönetiminin ana hedefidir (Peker, 1994: 67).

TKY anlayışı, eğitim sistemine yönelik farklı bir bakış açısı taşıyan yeni bir yöntem sunar. Eğitimcilerin, ailelerin ve toplum üyelerinin bakış açısı, değişen demografik yapı, gelişen teknoloji ve azalan kaynakları anlayarak yanıt vermelerini sağlayacak bir çatı oluşturur. Böylece okul, müşterilerinin ihtiyaçlarına yanıt verecek şekilde, sistemleri tasarlayarak, liderin, eğitim sisteminin üyeleri ile işbirliği içerisinde çalışacağı bir atmosfer yaratabilir (Ensari, 1999: 36).

Eğitimin temel amaçlarından biri de, insanların bilgi ve becerilerinin artırılması, onların topluma iyi bir vatandaş olarak kazandırılmasıdır. Bugün bütün dünyada çözülemeyen problemlerin kaynağında eğitimin ve eğitimle ilgili sebeplerin yer aldığı kabul edilmektedir (Şenol ve Yıldız, 2009: 36).

Sorunun kaynağında görülen eğitim, aynı zamanda, bu sorunların temel çözüm kaynağı olarak da yaygın olarak kabul görmektedir. Eğitim, yirmi birinci yüzyılda kalkınma çabalarında veya daha zengin ve müreffeh ülke olma hedefine varmak için sürdürülen uğraşlarda, çok önemli ve işlevsel bir araç haline gelmiştir (Gedikoğlu, 2005: 69).

Kaliteli bir eğitim, kaliteli bir yaşamın en önemli belirleyicilerinden biridir. Kalite, müşteri beklentilerinin karşılanması için tüm çalışanların katılımıyla örgütün süreçlerinin, hizmet ve ürünlerinin niceliksel yöntemlerle sürekli iyileştirilmesini içeren bütünsel bir yaklaşımdır (Erturgut, 2009: 182–183).

Genel olarak, bu anlamıyla kullanılan kalite, eğitim için de paralel anlam taşımaktadır. Eğitimde kalite, eğitim örgütlerinin öngörülen amaçlarına ulaşma derecesidir. Bu amaçlar, bireysel, örgütsel, toplumsal ve evrensel düzeyde olabilir. Bu amaçları belirleme, gerçekleştirme ve bu döngüyü sürdürülebilir düzeye ulaştırma temel öngörü olmalıdır. Bunun için de örgütün, insan ve madde kaynaklarını bir bütün olarak en yeterli ve etkili biçimde işe koşması gerekir.

Spanbauer (1992: 521) ise eğitimde kaliteyi; eğitim sürecine özen, eğitimde müşterilerin (öğrenci ve çalışanların) beklentilerini yeterince karşılama olarak nitelemektedir.

Bireysel ve toplumsal önemi göz önünde bulundurulduğunda eğitim, kaliteli olmak zorundadır. Bu nedenle eğitim sisteminin toplam kaliteye tüm kurumlardan daha çok ihtiyacı vardır ve daha sıkı sıkıya sarılma durumundadır (Erdoğan, 2006: 8–9).

Eğitim kurumlarında liderlik, temelde okul yöneticilerinden beklenir. Okul müdürleri, yasal düzenlemeler ışığında yerel, bölgesel ve ulusal olanakları kullanarak okulu amaçları doğrultusunda yaşatmaya çalışır. Okulu amaçları doğrultusunda yaşatmak, okul müdürünün elindeki insan ve madde kaynağını etkili ve verimli biçimde kullanması ile olanaklıdır. Bu da okul müdürlerinin, daha çok liderlik yapması ile gerçekleştirilebilir (Konan, Metin ve Kış, 2013: 197).

Okuldan, öğrencilerden, öğretmenlerden, diğer personelden ve toplumdan yüksek performans alınmada, örgütsel politika, strateji ve çalışanların yönetimini, ilişkileri, kaynakları ve eğitimsel ve destekçi süreçleri birbirleriyle kaynaştıran bir liderlik çok etkili olmaktadır (Saraiva ve diğerleri, 2003: 47–48).

Hergüner'e (1998: 16) göre TKY uygulamalarının eğitim kurumlarında artmasının temel nedeni; eğitimin kalitesi ile doğrudan ilgili olan nitelikli insan gücü ihtiyacını karşılama yarışında, okulların kendilerine düşen görevleri daha ciddiye alması ve okullar arasında rekabetin artmasıdır (Hergüner, 1998: 16).

Ulusal ve küresel rekabet için kalitenin, tüm sektörlerde olduğu gibi eğitim sektöründe de belirli standartlara ulaşması gerekmektedir. Eğitim işletmeleri kaliteyi sağlarken, kaynakları da israf etmeden etkin kullanmak ve bu bağlamda maliyetleri sınırlamak zorundadır. Rekabetin temel faktörleri içerisinde her ne kadar kalite olsa da maliyet, verimlilik, esneklik ve yenilikçilik gibi faktörler de önem taşımaktadır (Özdemir, 2002: 255).

Kalitenin ölçülmesi, kalitenin şartlarının oluşturulması kadar önem arz etmektedir. Mamul üreten işletmelerde ürünlerin kalitesinin tanımlanması ve ölçülmesi nicel kriter ve

yöntemlere bağılı olarak kolayca gerçekleştirilmektedir. Bu konuda istatistiksel kalite kontrol yöntemleri geliştirilmiş ve bu sayede belirli bir önem düzeyinde belirlenen örneklem üzerinden tüm ürün partilerinin kalitesi ölçülebilmektedir.

Ancak hizmet üretiminde, hizmet kalitesinin tanımlanması ve ölçülmesi daha zor olmakta, nicel ölçüm yöntemleri bu konuda mamul kalitesi ölçümündeki kadar başarılı olamamaktadır.

Hizmet üretimi yapan eğitim işletmelerinde kalite belirlenirken klasik yaklaşımda sadece çıktının kalitesi kavramına dikkat edilmekteydi. Ancak sadece kaliteyi çıktıda aramak günümüzde yanıltıcı ve bir o kadar da çözümleyici olmaktan uzak görülmektedir.

Günümüzde eğitim kalitesi; eğitim tasarımı kalitesi (müfredat tasarımı) ve çıktının (sonuçların) kalitesi olarak iki yönlü değerlendirilmektedir. Bu kalite yaklaşımında süreçlerin kalitesi konusuna değinilmemektedir (Özdemir, 2002: 255).

TKY çerçevesinde, eğitim işletmelerinde eğitim kalitesinin artırılması ve dolayısıyla başarının artırılması amaçlanmaktadır. Buna ek olarak kalitesizliğe neden olan faktörler belirlenerek, giderilmek suretiyle gerek süreçlerin ve gerekse tüm eğitim sisteminin iyileştirilmesi ve dolayısıyla da kalitenin artırılması amaçlanmaktadır.

Çıktının kalitesi, girdi ve sürecin kalitesiyle orantılı olarak artmakta veya azalmaktadır. Eğitim çıktısı, dışarıdan çıktıya dayalı odaklaşmayı sağlasa da; çıktı kalitesinin artırılmasının temelinde girdi ve sürece dayalı iyileşme ve gelişmelerin yattığının bilinci ve eğitim kalitesinin artırılması çalışmalarının yürütülmesinde fayda bulunmaktadır.

Eğitimde TKY, çevre ile etkileşim içerisinde, çevrenin ihtiyaçlarını takip eden, okulu etkileyen unsurları dengede tutan, değişime açık, okul içinde öğretmen, öğrenci ve personel arasında ahengi sağlayan, iyi ilişkiler kuran, demokratik, anlayışlı, statükocu olmayan geniş görüş açısına sahip ve eldeki kaynakları rasyonel kullanan bir yönetim felsefesidir (Şimşek, 2000: 58).

Eğitimde TKY'yi, Dahlgaard ve diğerleri kısaca şöyle tanımlıyor: “Bütün işgören ve öğrencilerin aktif bir şekilde katıldığı sürekli iyileşmeler ile artan müşteri tatmininin karakterize ettiği bir eğitim kültürüdür.” Eğitimde toplam kalitenin varlığından söz edebilmek için bu tanımda da belirtildiği gibi herkesin katılımı, sürekli iyileşme ve müşteri odaklılık esastır. Bunu desteklemek üzere, ayrıca, yönetimin kararlılığı ve liderliği, gerçeklere dayalı olma ve ölçüm, toplam kalite eğitimi ve insan kaynaklarının etkin yönetimi gereklidir (Köksal, 1998: 53).

Çalışanların tam katılımı üst yönetimin yaklaşımıyla doğrudan ilgilidir. Üst yönetimle birlikte kurumda görevli ilk amirlerin de çalışanlara rehberlik etmeleri, iletişimi güçlendirip, yüksek moral sağlamaları, grup çalışmalarını ve öneri sistemini desteklemeleri ve en önemlisi takım bilincinin oluşmasını ve paylaşımı sağlamaları büyük önem taşımaktadır (MEB, 2005: 17).

Okullarımızda öğretmenlerimizin işyerine yönelik olumlu duygular besleyebilmeleri onların yönetim sistemine katılımları ile sağlanacaktır. TKY demokratik ve katılımcı yaklaşımı geliştirecektir (Hergüner, 1998: 19).

Eğitimde TKY uygulaması sonucunda esnek ve yaratıcı düşünce biçimi gelişmekte, sürekli gelişim birincil amaç olmakta ve sonuçta organizasyon kültürü değişmektedir. Bu yönetim anlayışının eğitim kurumlarında uygulanabilmesinde, öncelikle üst yöneticilerin TKY felsefesini 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 bu yönetim anlayışının temel taşlarıdır (Bulut, 1998: 69).

Hem örgüt içindekileri (öğretmen ve öğrencileri) hem de örgütün hizmet verdiği toplumsal çevreyi müşteri olarak algılamak ve bu kesimlerin doyumunu gözetmek TKY'nin en önemli özelliğidir. O halde öğrencilerin ve öğretmenlerin gerçek performanslarını ortaya çıkarmak, onların duygusal ve düşünsel tepkilerine duyarlı bir yönetim felsefesini gerekli kılmaktadır. Bu durum eğitsel etkinliklerde yaratıcılığı ve üretkenliği olumlu yönde etkileyecektir (Başkan ve Aydın, 2000: 53-54).

Eğitim, öğrenimin yaşamımıza kalite kattığını anladığımız süreçtir. Eğitimde TKY ile birlikte öğrencilerde yüksek başarıya duyulan istek, sevgi ve saygı artmakta, eğitim konuları sevmekte, konular hakkında ayrıntılı bilgiler öğrenmeye karşı oluşan talep artmaktadır (Bulut, 1998: 70).

Geleneksel okullarda, öğretmen-öğrenci ilişkileri, öğrencilerin aynı hız ve biçimde öğrendikleri varsayımı ve öğretmenden öğrenciye tek yönlü bilgi akışı sistemi üzerine kurulmuş olup, 19. yüzyılın kitle üretimine yönelik fabrikaların hiyerarşik düzenini yansıtmaktadır. Yeni teknolojilerin işe koşulduğu okullarda ise, öğrencilerin yalnızca öğretmenlerden değil, birbirinden, çevrelerinden kendi hız ve tempolarında öğrenmelerine olanak tanınmaktadır. Yeni teknolojilerden etkilenmeleri verimliliğe dönüştürebilmek için de yönetici ve öğretmenlerin hizmet içinde ve öncesinde bilgilendirilmeleri, okulların rekabet ortamı içerisine sokulmasını kaçınılmaz kılmaktadır. TKY'nin müşteri doyum ilkesi uyarınca, nelerin öğretiliceği Talim Terbiye Kurulu ve öğretmenlerce değil, o eğitimin sonuçlarını kullanacak sektörlerce ve eğitimin hedef kitesince belirlenmesi günümüzde bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak değişime hazırlıklı olmak, hatta değişimi yönetmek görevi, büyük ölçüde okul sisteminin dinamik bir parçası olan ve önderlik görevi üstlenen yönetici ve öğretmenlere düşmektedir. Bu dönüşümlerin gerçekleştirilmesinde TKY'den bir araç olarak yararlanılabilir (Bayrak ve Ağaoğlu, 1998: 24).

TKY'de kaliteyi sağlamak ve arttırmak için, sistemin tamamı değerlendirilir. Bu, sorunlara yaklaşımda olumlu sonuçlar verir. TKY'de, müşteri kavramı, iç müşteri ve dış müşteri olarak ikiye ayrılmaktadır. Okulların iç müşterisi öğrenciler ve öğretmenlerdir. Okulların dış müşterileri veliler, mezunlar, iş çevreleridir. TKY'nin uygulandığı eğitim örgütlerinde piyasanın talebi ön plana çıkmaktadır. Eğitim yönetiminde devlet tarafından önceden belirlenen davranışlar ve amaçlar ön plandadır (Doğan, 2002: 41).

Eğitim sisteminin TKY anlayışıyla yönetilmesi durumunda kurumsal açıdan (Çetin ve Gülseren, 2003: 17-18):

- Kaynakların etkili ve verimli şekilde kullanımının sağlanması

- Eğitim personelinin ekip çalışması anlayışı ile ve sürekli kendini yenileyerek, artı değer yaratmada grup dinamizminin oluşturulması
- Öğrenen birey, öğrenen organizasyon felsefesinin yerleştirilmesi
- Çocuklarımızın ve gençlerimizin iyi insan, iyi meslek adamı ve iyi vatandaş olarak yetişmelerinin yanında, çevreleriyle ve dünya ile rekabet edebilme becerisini kazanmaları
- Bilgiye önem verilmesi, bilginin üretilmesi, paylaşılması yanında bilgi ve teknolojinin etkin kullanılması
- Hizmetin gerek üretiminde, gerekse tüketiminde rol alan “insana” değer verilmesi ve bireyin toplumla birlikte değerlendirilmesi
- Eğitim hizmetlerinden yararlananların beklentileri karşılanarak memnun olacakları kaliteli bir eğitim hizmeti sunulması
- Merkez ve taşra teşkilatında hizmet alan ve hizmet veren tarafların oluşturacakları kurullar ve ekiplerle yönetimde katılımcı bir yaklaşımın gerçekleştirilmesi
- Kurumsal anlamda demokratik kültürün oluşumuna katkıda bulunulması
- Süreçlerin rasyonelleştirilmesi
- Kurumun süreçlerinin sürekli sorgulanarak hataların saptanması ve önlem alınması
- Hizmet sunumunun güvenilir ve güncel olması
- Uygun bir kurum kültürünün oluşturulması
- Her okulun kalite kurulu, kalite geliştirme ekibi ve kalite çemberleri aracılığı ile sorunlara çözüm getirilmesi sağlanmış olacaktır

TKY uygulanan okullarda kalite konseyi, kalite geliştirme ekipleri ve kalite çemberleri olacağından, bu okullar sorunlarını kendileri çözme yoluna gideceklerdir. Yalnızca derse girip çıkma dışında okuldaki sorumlulukları paylaşan öğretmenler sorunların çözüldüğünü görüp, kendi katkılarının göz ardı edilmediğini fark ettiklerinde çalışma istekleri artacaktır (Hergüner, 1998: 19).

TKY'nin eğitime geçişi büyük bir çabayı gerekli kılmıştır. TKY işletmelerde kullanılan bir yöntemdir. Bu nedenle eğitim kurumları her çıkan yeni yönetim şeklini işletmelerden almıştır. Bu yeni yönetim anlayışının da gelip geçici bir moda olduğu düşünülmüştür. Bu nedenle TKY'nin okullarda uygulanması büyük bir çaba ve desteği

gerektirmiştir. Bu çaba ile Deming'in 14 ilkesi eğitime uyarlanmıştır (Elma ve Demir, 2000: 43). Bu ilkeler:

- Sürekli yaratıcılık
- Yeni felsefeyi uygulamak
- Toplu denetimlerden vazgeçmek
- Değerine göre bilinçli uygulamak
- Üretim ve hizmet sistemini sonsuza kadar sürekli iyileştirmek
- Kurum eğitimine önem vermek
- Kurum liderliği ile iş yaşamındaki engelleri yok etmek
- Kaygıyı başarmak için kullanmak
- Amaçlar arasında engelleri yok etmek
- Sloganlar seçmek ve iş gücü için övünmeleri engellemek
- Liderlerin kendileri ile övünmelerini engellemek
- Kurumda eğitim programı geliştirme
- Değişimi tamamlamak için eyleme geçmek

Bilim ve teknoloji alanında yaşanan hızlı gelişmeler insanların yaşam biçimlerini ve çevre koşullarını hissedilir ölçüde değiştirmektedir. Hızlı değişime ayak uydurabilecek, bilinçli nesiller yetiştirmek, ancak, aynı oranda bilinçli, sürekli gelişme ve yenilenmeyi benimsemiş, girdileri ve çıktıları ile tüm süreçlerde kaliteyi hedefleyen eğitim kurumları ile mümkün olabilir (Kaymaz, 2002: 19).

Eğitimin en küçük hizmet birimi olan okullarda kalite çalışmalarına geçilmesi eğitimin genel başarısını pekiştirecektir. Kaliteyi sağlamada donanım, uygulama ve insan üç önemli yapı taşını oluşturmaktadır. İnsan ögesi yerine oturtulduğunda diğer iki ögeden söz edilebilir. İnsan kalitesinin iyileştirilmesi eğitim yönetiminin ana hedefidir (Peker, 1994: 67).

TKY anlayışı, eğitim sistemine yönelik farklı bir bakış açısı taşıyan yeni bir yöntem sunar. Eğitimcilerin, ailelerin ve toplum üyelerinin bakış açısı, değişen demografik yapı, gelişen teknoloji ve azalan kaynakları anlayarak yanıt vermelerini sağlayacak bir çatı oluşturur. Böylece okul, müşterilerinin ihtiyaçlarına yanıt verecek şekilde, sistemleri

tasarlayarak, liderin, eğitim sisteminin üyeleri ile işbirliği içerisinde çalışacağı bir atmosfer yaratabilir (Ensari, 1999: 36).

Ülkemizde tüm okulların başarılı olması ve gelişmesi beklendiğine göre, özellikle okul yöneticileri olmak üzere tüm ilgililerin örgütlerini daha iyi tanımaları ve yeni uygulamalar için uygun koşulların sağlanmasına katkıda bulunmaları gerekmektedir (MEB, 1999b).

Her kurum ve kuruluş insanı merkeze koymak ve onun etrafında gelişimi sağlamak durumundadır. İnsanı dışlayan hiçbir kurum başarılı olamaz. Bu sebeple kurumların önce çalışanlarını tatmin etmeleri gerekir. Kaliteyi sağlamak nihai anlamda müşteriyi ve çalışanı tatmin etmekten geçer. Çalışanın tatmininde de insan kaynakları yönetimi büyük önem kazanmaktadır. Sadece süreçlere odaklanma ve ürün ve yöntemin niteliğine etki edebilecek unsurlarla ilgili normlar, prosedürler ve teknikler geliştirme, TKY'nin gerçekleşmesini sağlamaz. Bu anlayışla yönetime yaklaşmak gelişimi sürekli kılmaz. Gelişimin sürekli olması, kalitenin yakalanması ancak kurum içinde birey kalitesinin geliştirilmesi ile mümkündür (MEB, 2005: 19).

Eğitim sisteminde süreçler, başka birimler arasında bölündükleri için belirginliklerini kaybetmişlerdir. Bu yüzden eğitim sisteminin hangi süreçlerden oluştuğunun, bu süreçlerin özelliklerinin, diğer süreçlerle bir amaç doğrultusunda nasıl beraber çalıştığının tespiti yapılmalıdır (Longford ve diğerleri, 2000: 40).

Okul yönetimi, öğretmenlere ve öğrencilere, bu süreçlerle nelerin hedeflendiğini ve bu hedeflere ulaşmak için bir arada çalışma gerekliliğini anlatmalıdır.

Süreç performansını geliştirmede temel amaç, işlem basamaklarını azaltarak, süreç bazında işlemlerdeki hataları ortadan kaldırarak sıfır hatayı ulaşmaktır. Bu anlayışta süreçler sürekli sorgulanmakta, tanımlanmakta, değişkenlik ölçülmekte, değişkenliğin normal olup olmadığı saptanmakta ve gerektiğinde düzeltici işlemler uygulanarak süreç geliştirilmektedir. Böylece sonuç odaklı değil, süreç odaklı bir yönetim anlayışını sisteme hâkim kılarak sıfır hatalı üretimi gerçekleştirmek mümkün olmaktadır (MEB, 2005: 21).

2.2. Türk Eğitim Sisteminde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

“Millî Eğitim Bakanlığı TKY Uygulama Yönergesi”nin Kasım 1999 tarih ve 2506 sayılı Tebliğler Dergisinde yayınlanması Eğitim kurumları içinde değişim ve gelişimin kapılarını açmıştır. Yönergede belirlenen TKY ile ilgili temel ilkeler şu şekilde belirlenmiştir (MEB, 1999b):

- TKY uygulamaları bir plan ve proje dâhilinde gerçekleştirilir
- Eğitim hizmetlerinden yararlananların memnuniyetini sağlayacak önlemler alır
- TKY uygulamalarının her aşamasında ilgili tarafların gönül ve beyin gücüyle katılımı sağlanarak, ekip çalışması ön planda tutulur
- TKY uygulamaları çerçevesinde kaynaklar etkin ve verimli kullanılır
- TKY 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 gelişimi göz önünde bulundurularak öğrenen birey, öğrenen organizasyon anlayışı planlı bir şekilde kurumsallaştırılır
- Çalışanlara problemin bir olmak yerine, çözümün bir parçası olunması anlayışı benimsetilir
- Hizmetlerin sunumunda işgörenlere kalitenin geliştirilmesinin bütün personelin işi olduğu anlayışı ve yaklaşımı benimsetilir
- Gelişmenin değişme ile mümkün olacağına herkes tarafından bilinmesi sağlanır
- Kurumsal ve bireysel amaçlar arasında denge sağlanarak çalışanların iş doyumunu göz önünde bulundurulur

MEB 1999 yılı sonunda Dünya’da yaygın olarak uygulanan ve başarıya ulaşan TKY modeline geçme amacıyla “Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi” adında bir çalışma başlatmıştır. Bu çalışmaya göre, MEB’in TKY’yi uygulama amacı: MEB merkez ve taşra teşkilatında, çağın getirdiği değişim ve gelişmeleri doğru anlayıp değerlendirme, çalışanların sürekli eğitimi ile niteliklerini yükseltmeyi, böylece hizmet sunumunda

kaliteyi arttırarak eğitim hizmetinden yararlananların memnuniyetini sağlamayı, problemlerin çözümünde ve eğitim yönetiminde karar alma süreçlerine ilgililerin tam katılımını gerçekleştirmeyi ve karar almada veri kullanmayı hedefleyen TKY felsefesinin, TKY Uygulama Yönergesi'ne göre Millî Eğitim sistemine yerleştirmektir (MEB, 1999b).

TKY Uygulama Projesi'nin yürürlüğe konulmasının nedenleri iki başlık altında sıralanmaktadır:

1) Birim Açısından:

- Hizmetten yararlananların memnuniyetini sağlamak
- Hizmet sunumunun güvenilir ve güncel olmasını sağlamak
- Hizmetten yararlananların, birimle ilişkilerinde güven ortamını oluşturmak
- Süreçleri rasyonelleştirmek
- Hizmet üretim süreçlerinin, sürekli gözden geçirilip, hataların önceden saptanıp, sıfır hatalı üretimin gerçekleştirilmesi
- En az maliyetle en iyi sonucu almak
- Kaynakların amaca yönelik kullanılması
- Uygun bir kurum kültürü oluşturmak
- Öğrenen birey, öğrenen organizasyon felsefesinin kuruma yerleşmesine zemin hazırlamak
- Her birimde kalite kurulu, kalite geliştirme ekibi, kalite çemberleri aracılığıyla, sorunları yerinde çözebilmek
- Birime bağlı ve/veya birimin bağlı olduğu kurumlar arası koordinasyonu daha kolay ve işlevsel olarak kurmak
- Bütçe kullanımında öncelikleri isabetli olarak belirlemek

2) Birim çalışanları açısından:

- İş doyumunu arttırmak
- Karar verme ve yetki almaya özendirmek

- İş (görev) tanımına uygun olarak, çalışanların bilgi ve becerilerine uygun alanlarda çalışmaları ve yapılan iş ile ilgili olarak, çalışanların niteliklerini sürekli geliştirmek
- Çalışanların, birbirlerini hizmet sunumunda yararlanan bireyler olarak görmelerini özendirme, iç müşteri bilincini geliştirmek
- Birim çalışanları arasında işbirliğine ve güvene dayalı bir anlayış oluşturmak
- Açık ve objektif değerlendirme yapılarak, personelin eksiklerini görmeleri ve kendilerini yetiştirmelerini sağlamak
- Personel terfisinin daha objektif olarak yapılmasını sağlamaktır

MEB sisteminde TKY anlayışının yaygınlaştırılmasının amaçları şunlardır (MEB, 2002: 26):

1. Eğitim sistemi içinde doğrudan ya da dolaylı olarak bulunan herkesin eğitim sürecini sahiplenmesi ve bu sürecin anlaşılmasını sağlamak
2. Eğitim hizmetini üretenlerin kendilerini yönetmeleri için gereksinim duydukları anlayışları, araçları, yöntem ve teknikleri tanımlarını sağlamak
3. Eğitim sistemi içinde yer alanlara, daha etkili bir eğitim hizmeti üretmeleri için, bilgili ve deneyimli olanlardan yardım alma fırsatı yaratmak
4. Eğitim sisteminde yer alanlara, insanların ve kullanılan araçların öncekilerden daha nitelikli olduğu anlayışını kazandırmak
5. Eğitim sistemi içinde yer alan herkesin eğitim sürecini geliştirmesini sağlamak
6. Eğitim sistemi içinde yer alan herkese başarının paylaşımı için beklenti ve fırsatları ortaya koymak
7. Eğitim hizmeti üretenlerde kalite araçlarının kullanımını ve anlaşılmasını sağlamak planlama yapmak, harekete geçme döngüsünün işe koşulmasını gerçekleştirmek

2.3. Toplam Kalite Yönetimi ve Okul Gelişim Modeli

Okul Gelişim Modeli, okullarda TKY anlayışını yerleştirmek ve Türk Eğitim Sisteminde okul yönetimlerine “sürekli gelişme, ekip çalışması, kararlara katılım, planlama, sürekli eğitim, hedef kitlenin beklentilerini, isteklerini belirleme” TKY

felsefesinin temel kavramlarını uygulamaya dönük olarak nasıl yapılacağını gösteren bir süreçtir (MEB, 2007: 37).

Plânlı Okul Gelişimi'nde Okul Gelişim Süreci Basamaklarının uygulanması esastır. Okul Gelişim Süreci Basamakları, okulun fiziki kaynaklarını ve insan kaynaklarını geliştirerek eğitimin niteliğini ve öğrenci başarısını artırmayı amaçlayan sistematik bir süreçtir. Bu süreç, okulda iyi bir plânlama ve koordinasyonun kurulup yerleşmesini gerektirir.

Okul gelişim planı okulun etkili bir kurum hâline getirilmesi için önemli bir araçtır. Okulun belirlediği stratejik amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmesi için bir yol haritası niteliği taşır. Okul içinde eğitim ve öğretimin niteliğin güvence altına alır. Plan, okulun etkinliğinin geliştirilmesi için dikkatleri doğrudan hayati nitelik taşıyan stratejik amaçlara ve hedeflere yöneltecektir. Okul gelişim planı, okul toplumunun hayal gücünün ve bu gücün eyleme dönüştürülebilmesinin gerektirdiği yeterliklerin yerinde ve zamanında kullanılmasıdır (MEB, 2007: 10).

Okul gelişim planı, okulun eğitim felsefesinin, hedeflerinin, bu hedeflerin nasıl gerçekleştirileceğinin kamuoyuna bildirimidir. Okul gelişim planı; okul çalışanlarını, mekânlar ve materyal, zaman, finansman, etkinlikler, öğrencilerle ilgili süreçler (öğrenci değerlendirmesi, bireysel gereksinimler, gelişim kayıtlarının tutulması vb.), öğretmenin yapacağı hazırlıklar, ev ödevleri, disiplin, okul-veli ilişkilerinin düzenlenmesi, programın tüm öğrenciler için eşit koşullar taşıması, sağlık ve güvenlik, sosyal ve kültürel uyum vb. öğeleri kapsamaktadır (MEB, 2007: 10).

Okul gelişim planı, esasen okulun geleceğini şekillendirmede okulla ilgili tüm tarafları bir araya getiren bir işbirliği sürecidir. Geniş manada müdür ve öğretim kadrosunun işbirliğine dayandığından okul topluluğundaki anahtar paydaşların uygun şekilde fikirlerinin alınmasını da içermektedir.

Okul gelişim süreci birbirini takip eden basamaklardan oluşmaktadır. Bu basamaklara genel olarak baktığımızda bunların; plânlama, uygulama, değerlendirme, düzeltme ve tekrar plânlamaya dönüş biçiminde olduğunu görürüz. Her basamağa ilişkin

işlemler tamamlandıktan sonra bir diğer basamağa geçilmelidir. Bu durum, yapılacak çalışmaların birbirini takip eder şekilde kurgulanmasından kaynaklanmaktadır. Her basamak bir sonraki basamağın hazırlık aşamasıdır. Bu nedenle, sürecin sıralamasında değişiklik yapmak veya bazı bölümlerini özellikle stratejik planlama basamağını göz ardı etmek, okul gelişiminde istenilen amaca ulaşmayı engelleyecektir (MEB, 2007: 8).

Okul gelişim süreci basamaklarının ilki Okul Gelişim Yönetim Ekibi (OGYE)'nin kuruluşudur. OGYE, okul toplumunu oluşturan birimlerin tümünü temsil edecek şekilde, demokratik bir seçimle kurulur. Bu seçim, bütün nitelikleri ile gerçek bir seçim özelliği taşır (MEB, 2007: 10).

Okul Gelişim Yönetim Ekibi (OGYE), okul toplumunu temsilen oluşturan, planlı okul gelişimini yöneten ve yürüten ekiptir. Her eğitim-öğretim yılı için Okul Gelişim Planı'nın hazırlanması ve yürütülmesinden sorumludur (MEB, 2007: 12).

OGYE'nin görevlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (MEB, 2007: 18-19):

- Okul gelişim planı sürecinin yönetiminde okul toplumunu temsil eder
- Bakanlık kanalıyla gönderilen ödenekler, okulda düzenlenen etkinliklerden elde edilen gelir, veli desteği, hayırsever vatandaşların katkısı, okul çevresindeki kuruluşların yardımları gibi çeşitli yollarla sağlanan mali kaynakları kullanarak okul bütçesini Okul Aile Birliği ile birlikte hazırlar ve yönetir. Okulun gelirlerinin, okulun gelişimine en fazla katkıda bulunacak alanlarda kullanılabilmesi için gerekli planlamaları yapar. Okulun parasal kaynaklarının kullanımında yapılan harcamalar konusunda okul toplumunu ve velileri bilgilendirir
- Okulun stratejik planını, okul gelişim planını katılımcı bir anlayışla hazırlar ve uygular
- Okul gelişim sürecinde yer alacak olan “çalışma ekipleri”ni (iyileştirme gruplarını) kurar, bu ekipleri planlama süreci ile ilgili olarak bilgilendirir ve çalışmalarına rehberlik eder
- Okulun mevcut durumunun belirlenmesi için gerekli bilgileri toplar, geliştirilmesine ve iyileştirilmesine ihtiyaç duyulan çalışma alanlarını belirler
- Diğer okulları ziyaret ederek yapılan çalışmalar ile ilgili görüş alışverişinde bulunur

- Okul gelişim süreci ile ilgili olarak okul personelini, velileri ve öğrencileri bilgilendirir. Bu amaçla çeşitli toplantı, panel, seminer vb. düzenler
- Okulda yapılacak öz değerlendirme çalışması için çeşitli veri toplama araçlarının (anket, görüşme formları vb.) uygulanmasını sağlar, sonuçları değerlendirir, değerlendirme sonuçlarını okul personeline, velilere ve öğrencilere duyurur
- Öz değerlendirme süreci sonunda, tespit edilen iyileştirmeye açık alanlar arasından, okul gelişimi için öncelik taşıyanları belirler
- İyileştirme ekiplerinin planlama ve uygulamalarını organize eder ve çalışma ekiplerinin hazırlayacakları “Çalışma Planları”nı esas alarak okulun o eğitim-öğretim yılında uygulayacağı “Yıllık Okul Gelişim Planı”nı hazırlar
- İyileştirme ekiplerinin gerçekleştirecekleri çalışmaları koordine eder
- Okul Gelişim Planı doğrultusunda gerçekleştirilen çalışmaları gözden geçirir ve “biçimlendirici değerlendirmesini” yapar. Alınan sonuçlar doğrultusunda plan üzerinde gerekli düzeltmeleri yapar
- Düzeltmiş Okul Gelişim Planı’nın eğitim-öğretim yılı sonunda son değerlendirmesini yapar. Gerçekleştirilemeyen hedefler, nedenleri ile belirlenir ve değerlendirme sonuçları bir sonraki yılın gelişim planının hazırlanmasında dikkate alınır
- Okul Gelişim Raporu’nu hazırlar. Raporu kamuoyunun bilgisine sunar
- Okul personelinin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını belirler ve ilgili birimlere bildirir
- Okul personelinin ihtiyaçlarına yönelik olarak okulda hizmet içi eğitim (kurs, seminer, toplantı vb.) çalışmalarının organizasyonunun yapar
- Okul çalışma ekiplerinin etkinliğini ve verimliliğini artırıcı uygulamaların düzenlemesini destekler
- Okulun geleceğine ilişkin paylaşılan bir vizyon geliştirilmesi için çalışır
- Stratejik amaçların ve hedeflerin tanımlanmasını sağlar

Eğitimde yenileşme çalışmaları kapsamında yapılacak bütün çalışmalarda uygulama sürecinin önemi büyüktür. Planlanan çalışmaların başarısı, uygulamanın başarısı ile bağlantılı olduğu için planlı okul gelişimi ile ilgili yapılacak bütün uygulamalarda “iş birliğine dayalı bir çalışma sistemi ile ekip çalışmasının” yerleşmesi gerektiği öngörülmektedir (MEB, 2007: 19).

Okullarda ayrıca kalite geliştirme kurulları vardır. Bu kurul okuldaki TKY uygulamalarından sorumludur. Kurul, okul toplumunu temsil eden birimleri temsil edecek şekilde demokratik seçimle kurulur. Kalite geliştirme kuruluna üye seçimi her yıl tekrarlanır. Okul müdürü ve müdür yardımcıları, üst yönetiminin, TKY'ye bağlılığının ifadesi olarak kalite geliştirme kurulunun doğal üyeleridir. Kalite geliştirme kuruluna okul müdürü, müdür yardımcıları, meslek dersi öğretmenleri, kültür dersi öğretmenleri, rehber öğretmenler, öğrenciler, destek personeli, okul aile birliği temsilcileri ve çevredeki okullardaki görevli öğretmenlerden oluşturulan bir kuruldur. Bunların dışında kalite geliştirme kuruluna mevcut imkânlar paralelinde katılımları sağlanabilir ise, sivil toplum örgütlerinin temsilcileri, üniversitelerdeki öğretim üyeleri, il ve ilçedeki ilgili meslek odaları temsilcileri, il veya ilçedeki millî eğitim temsilcileri üye olarak katılabilirler (Yıldırım, 2002: 111-112).

MEB'e bağlı okul ve kurumlarda ayrıca iyileştirme takımları kurulmaktadır. TKY felsefesinin motor gücü olarak tanımlanan iyileştirme takımları (problem çözme ekipleri) aynı kurumda çalışan kişilerden gönüllü olarak oluşturulan kurum ile ilgili problemleri çözmek için bir araya gelen çalışanlar grubu olarak ifade edilebilir. 3-8 kişilik gönüllü personelden oluşan grup düzenli aralıklarla bir araya gelerek ve grup çalışma teknikleri kullanarak, yaptıkları planlama doğrultusunda çalışmalarını yürütür. İyileştirme takımları olarak geçen bu kavram kalite çemberleri, çalışma grupları, problem çözme ekipleri gibi değişik ifadelerle de adlandırılabilir.

2.4. Millî Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Modeli

MEB TKY Uygulama Modeli, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın geliştirdiği EFQM Mükemmellik Modelinden esinlenerek eğitim kurumları için geliştirilmiş bir TKY uygulama aracıdır. MEB TKY Uygulama Modeli, öğrenciler, veliler, çalışanlar ve eğitim öğretimle ilgili hedeflenen sonuçlara; strateji ve planlara, çalışanlara, işbirlikleri ve kaynaklara etkin bir liderlik yaparak süreçler aracılığıyla ulaşabileceği yaklaşımına dayanmaktadır(MEB, 2011: 29-31).

MEB TKY Uygulama Modeli, eğitim kurumlarının kendilerine farklı açılardan bakabilmesine ve performanslarını bütünsel bir çerçevede analiz edebilmesine olanak

sağlar. Analiz sonucu yapılacak iyileştirmeler, özdeğerlendirme sonuçlarına dayandırılarak sistematik hale getirilir, en iyi uygulamaların paylaşılması ve kıyaslanması ile okullar arası öğrenme ve etkileşim gerçekleştirilir. Okullarda, modele uygun olarak kurulacak süreç yönetim sistemi ile TKY ilkelerinin hayata geçirilmesi sağlanır.

Şekil 4: MEB Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Modeli



Kaynak: MEB, 2011: 30

MEB Modeli 9 ana kriter üzerine kurulmuş bir modeldir. Beş girdi ve dört sonuç kriterinden oluşur. Girdi kriterleri, okulun mükemmel sonuçlar elde edebilmesi için, yasa ve mevzuatlara uygun tasarımlar geliştirmesini, geliştirilen tasarımların sistematik olarak uygulanmasını, tasarım ve uygulamaların düzenli olarak gözden geçirilmesini ve sürekli geliştirilmesini/iyileştirilmesini kapsar.

Girdi kriterleri ayrıca okulun uygulamaları ve elde ettiği sonuçlardan hareketle temel yaklaşımlarda ve süreçlerde iyileştirme yapmak üzere yol göstericidir.

Sonuç kriterleri, okulun girdi kriterlerinde belirlediği tasarımları, uygulama, gözden geçirme ve iyileştirme çalışmalarından neler elde ettiğini içerir. Sonuçların sayısal olması, eğilim göstermesi, hedeflere ulaşılmış ve yapılan karşılaştırmalara göre iyi durumda olması gerekmektedir.

Modelin 5. kriteri süreçlerdir. Modelin uygulanması ile okul; amaç, strateji, hedef ve planlarını gerçekleştirebilmek için süreçlerini tasarlamalıdır. Tasarlanan süreçler, etkili bir şekilde yönetilmeli ve iyileştirilmelidir.

MEB TKY Uygulama Modeli:

- Vizyoner ve esinlendirici bir liderlik yaklaşımını
 - Yetkinliklerin sürekli geliştirildiği insan kaynakları yönetimi anlayışını
 - Stratejik planın süreçlerle uygulamaya geçirilmesini
 - Karar mekanizmalarına paydaşların daha geniş katılımını
- öngörmektedir.

MEB TKY Modelinin okullarda uygulanması ve kurulacak yönetim sistemi ile TKY'nin temel ilkelerini hayata geçirmesi öngörülmektedir. Bu ilkeler:

- Sonuçlara Yönelik Olma
- Müşteri Odaklılık
- Liderlik
- Süreç Yönetimi ve Süreç Performansını Geliştirme
- Önce İnsan Anlayışı ve Birey Kalitesi: İnsan Kaynaklarının Yönetilmesi
- Sürekli İyileşme ve Gelişme
- Paydaşların Katılımı
- Kurumsal Sosyal Sorumluluk
- Kurum Kültürü

TKY, MEB'e bağlı okul ve kurumlarda, etkinlik ve verimliliği artırmaya yönelik olarak yapılan özdeğerlendirme çalışması sonuçlarına göre belirlenen iyileştirme konularının, bir plan dâhilinde iyileştirilmesi ile sürdürülmektedir.

TKY uygulandığında yönetim süreçlerinde, eğitim sisteminde bugünkü uygulamadan daha etkili ve verimli sonuçlar elde edilebilecektir (Güçlü ve Bahadır, 2006: 13).

Türkiye’deki okulların tamamının kapasitelerini geliştirmeleri ve başarı grafiklerini yükseltmeleri beklendiğine göre, öncelikle kilit konumdaki okul yöneticileri tüm paydaşların örgütlerini daha iyi tanımaları ve yeni uygulamalar için uygun koşulların oluşmasına katkı sağlamaları gerekmektedir. Bu katkının sağlanabilmesi için örgütün hazır bulunuşluk düzeyinin belirlenmesi gerekmektedir. Hazır bulunuşluk düzeyini belirlerken aşağıdaki konular ele alınır.

Vizyon ve Misyon: Okul sisteminin gelecekte nerede ve ne şekilde olacağına karar vermesi işlemi vizyon oluşturmaktır. Misyon ise vizyona göre daha somut ve ölçülebilir özelliğe sahiptir (Şişman ve Turan, 2001: 44).

Politikalar: Stratejik planın sınırlarının ne olacağını belirleyen ilkelerdir.

Örgütsel Analiz (güçlü yönler, zayıf yönler ve organizasyon yapısı): İç analiz, organizasyonun şu an için sahip olduğu kaynakları ve riskleri belirlemek için yapılması zorunludur. İç analizin amacı, organizasyonun sahip olduğu güçlü yönleri, zayıf yönlerin neler olduğunu belirlemektir.

Çevre Analizi: Çevre analizi organizasyonun içinde bulunduğu çevreyi tanımaya yöneliktir. Çevre analizi, çevre ve ilişkide bulunulması muhtemel olan faktörler hakkında doğru ve tutarlı bilgi toplama işlemlerini de kapsar. Çevre analizi, rakip konumunda olan organizasyonları tanımaya ilişkin bilgi toplamayı da içerir.

Amaçlar: Organizasyonun faaliyetlerine yön verecek amaçların gözden geçirilmesi veya bazı durumlarda yeni amaçların geliştirilmesidir.

Stratejiler: Stratejik planı stratejik yapan stratejilerdir. Amaçlara nasıl ulaşılacağını stratejiler belirler.

Eylem Planları: Eylem planları belirlenen stratejilerin uygulamaya nasıl geçirileceğinin belirlendiği yerdir. Eylem planında yer alan her hangi bir eylem mutlaka daha önceden belirlenmiş olan stratejilerle ilgili olmalıdır. Her bir stratejinin uygulamaya geçirilebilmesi için belirli sayıda eyleme ihtiyaç duyulacaktır. Her bir strateji için uygun eylem sayısı 10–12 civarında olmalıdır (Dinçer, 1998: 53).

Eylem planları belirlenen stratejilerin uygulamaya geçirilmesine yönelik olarak parasal kaynakların ayrıntılı olarak belirlenmesini ve eylemler için zaman tablosunun yapılmasını da kapsar.

MWB'in uyguladığı EFQM Mükemmellik Modelinin eğitime uyarlanmış olan kriter ve göstergelerini 9 başlıkta inceleyebiliriz.

2.4.1. Millî Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Modeli Kriterleri

MEB, TKY Uygulama Modelinde yer alan 9 ana kriterin 5'i girdi, 4'ü ise sonuç kriteri olarak tanımlanmaktadır (MEB, 2002: 37-53).

2.4.1.1. Girdi Kriterleri

TKY Uygulama Modelinde 5 ana girdi kriteri kapsamında sırasıyla; liderlik, politika ve strateji (okulun/kurumun planı), çalışanlar (insan kaynaklarının yönetimi), işbirlikleri ve kaynaklar (maddi kaynakların, bilgi birikiminin ve işbirliklerinin yönetimi), süreçler (süreç yönetimi) yer almaktadır.

2.4.1.1.1. Liderlik

Bu kriterde dört alt alanın sorgulaması yapılmaktadır.

Bu kriterde “liderler” kelimesinden; okul müdürlüğü, okul müdür yardımcılığı, bölüm başkan/şefliği, zümre başkanlığı vb. üzerinde yönetim, görevi bulunan çalışanlar anlaşılmalıdır.

Bu kriterle liderlerin, aşağıda yer alan alanlarda yürütülen çalışmalara katkısı belirlenmeye çalışılmaktadır. Örneğin; birinci soruda yer alan “vizyonu oluşturma” alt alanı açıklanırken okulda vizyonun oluşturma sürecini anlatmak yeterli olmayacaktır. “Liderler vizyon oluşturma sürecinin neresinde yer almışlar, nasıl destek olmuşlar ve ne gibi işleri yapmışlardır?” sorularına da cevap oluşturacak biçimde alt alan sorgulanmalıdır.

Liderlik kriteri ile okulun yönetim anlayışı sorgulanmaktadır. Bu bakımdan kesinlikle kişiler sorgulanmamalıdır. Sorgulama sonucunda ortaya çıkacak “iyileştirmeye açık alanlar” kişi olarak liderlerin eksikliği biçiminde değil, okulun yönetim anlayışının eksikliği olarak görülmelidir. Sorgulama, süreçlerden kişilere yöneldiği zaman özdeğerlendirmeden beklenen fayda sağlanamaz.

Liderlik kriteri genel olarak, “okulun vizyon ve misyonunun belirlenmesi, okulun kısa ve uzun vadeli hedeflerinin belirlenmesi, bir takım ilke ve değerler oluşturularak yazılı kurallar kadar bu değer ve ilkelerin de yönetimde etkin hale gelmesi, liderlerin takım çalışmasına önem vermesi, desteklemesi, çalışanlar ile formal ve informal iletişimde olması, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi çalışmalarını desteklemesi, aynı şekilde öğrenciler, veliler, toplum ve diğer paydaşlarla olumlu ilişkiler kurması” konularını kapsar.

1 Nolu kriterin a,b,c,d göstergeleri bulunmaktadır:

1-a; Liderler kurumun misyon, vizyon ve değerlerini nasıl oluşturmakta ve bir mükemmellik kültürü doğrultusunda nasıl örnek olmaktadır? sorusu aşağıdaki konular kapsamında değerlendirilmelidir:

- Okulun vizyonunu oluşturma
- Okulun misyonunu oluşturma
- Belirlenen misyon ve vizyonun okul paydaşları tarafından benimsenmesini sağlama
- Okulun değerlerini, etik kurallarını ve ilkelerini oluşturma ve bu konuda örnek olma
- Okuldaki liderlik anlayışının etkinliğini değerlendirme
- Liderlerin iyileştirme çalışmalarına katılımı
- Yetkilendirme
- Yaratıcılık ve yenilikçilik konusunda çalışanlara önderlik etme, onları özendirme
- Okuldaki her türlü öğrenme faaliyetlerini destekleme
- Okulda birlikte çalışmayı destekleme, özendirme

1-b; Liderlerin kurumun yönetim sistemini oluşturması (Okuldaki kurul ve komisyonların görevleri, süreçlerin sahipleri ve görevleri vb.) konusu aşağıdaki konular kapsamında değerlendirilmelidir:

- Okulun yönetim sistemini oluşturma
- Okulun temel süreçlerinin belirlenmesi ve süreç yönetimi anlayışının uygulanmasını sağlama
- Okulun temel politika ve stratejilerinin oluşturulması, uygulanması ve belirli periyotlarda güncelleştirilmesini sağlama
- Okulun ana süreçlerinin sonuçlarını ölçmeyi sağlayacak bir sürecin tasarlanması
- Yaklaşımlara ilişkin iyileştirmelerin, örneğin; yaratıcılık, yenilikçilik ve öğrenme faaliyetleri yoluyla tanımlanması, planlanması ve uygulanması amacıyla bir sürecin tanımlanmasını ve uygulanmasını sağlama

1-c: Liderler müşteriler, işbirliği yapılan kurumlar ve toplum temsilcileri ile olan ilişkileri nasıl yürütmektedirler? sorusu aşağıdaki konular kapsamında değerlendirilmelidir:

- Hizmetten yararlanan kesimlerin (müşterilerin), işbirliklerinin ve toplum temsilcilerinin beklentilerini saptama, anlama ve yanıtlama
- Okulun hizmetlerini daha iyi yürütebilmesini sağlayacak şekilde diğer eğitim kurumları rehberlik araştırma merkezleri, dernek, vakıf, üniversite, okulun tedarikçileri vb. kurum ve kuruluşlarla işbirlikleri oluşturma
- İşbirliği yapılan kurum ve kuruluşlarla okulda iyileştirmeler yapma
- Diğer eğitim kurumlarında ve kamu kurumlarında, mesleki toplantılarda, konferans ve seminer çalışmalarında TKY ve mükemmellik anlayışının desteklenmesi konularında rol alma
- Çevrenin iyileştirilmesi ve kurumun topluma yaptığı katkıların artırılması çalışmalarını destekleme ve bu çalışmalara katılma
- Paydaşları birey ve ekip olarak işe yaptıkları katkı veya bağlılıkları nedeniyle takdir etme

1-d : Liderler kurumun çalışanlarını nasıl motive etmekte, desteklemekte ve tanımaktadırlar? sorusu aşağıdaki konular kapsamında değerlendirilmelidir:

- Erişilebilir olma, çalışanları aktif bir biçimde dinleme ve yanıtlama
- Çalışanlara kendi planlarını, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri doğrultusunda yardım etme ve destek olma
- Çalışanları iyileştirme çalışmalarında yer almaları için özendirme ve bu konuda onlara yardımcı olma
- Okul içerisinde her düzeyde birey ve takımların olumlu çabalarını zamanında ve uygun bir biçimde takdir etme

2.4.1.1.2. Okulun/Kurumun Plânı (Politika ve Strateji)

Politika ve strateji; okulu vizyonuna taşıyacak yol haritasıdır. Politika ve strateji kriteri ile okulun orta ve uzun vadeli hedefleri tespit edilmektedir. Belirlenen politikalar aracılığıyla okulun belli hedeflere kilitlenmesi sağlanır. Bu bağlamda örnek olarak sayılabilecek bazı politikalar şöyle sıralanabilir: Eğitim/öğretim politikası, kalite politikası, hizmet politikası, kültür, sanat ve spor politikası, çevre politikası vb.

2 Nolu kriterin a,b,c,d göstergeleri bulunmaktadır:

2-a: Politika ve strateji, paydaşların mevcut ortamdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini nasıl temel almaktadır? sorusu aşağıdaki konular kapsamında değerlendirilmelidir:

- Okulun içerisinde yer aldığı “eğitimin hizmet alanı ve ilgili hedef kitleye” ilişkin bilgilerin toplanması
- Gelecekte eğitim hizmetinin nasıl şekilleneceği ve hedef kitlenin gelecekteki muhtemel durumuna ilişkin bilgilerin toplanması
- Hedef kitlenin, eğitim çalışanlarının, işbirliği yapılan kurumların ve diğer paydaşlar ile toplumun okuldan temel beklentilerinin belirlenmesi ve önceden tahmin edilmesi

- Okula rakip olabilecek diğer okulların, dershanelerin ve eğitime etkisi olacak diğer kesimlerin belirlenmesi ve bu alanlarda yaşanan gelişmelerin tahmin edilmesi

2-b: Politika ve strateji, performans ölçümü, araştırma öğrenme ve yaratıcılıkla ilgili çalışmalardan elde edilen bilgileri nasıl temel almaktadır? sorusu aşağıdaki konular kapsamında değerlendirilmelidir:

- Okul çalışanlarının performansı hakkında bilgi toplanması
- Kurumsal ve bireysel yeterliliklerde elde edilen gelişmelerin değerlendirilmesi
- Bölgedeki en iyi okulun performansının analiz edilmesi
- Yasal, toplumsal ve çevresel konuların izlenmesi ve değerlendirilmesi
- Şura kararlarının, MEB İcra Planlarının ve MEB'in, okulun bağlı olduğu Genel Müdürlüğün, Millî Eğitim Müdürlüğünün ve ilgili diğer kuruluşların genel politika ve stratejilerinin incelenmesi
- Bulunduğu bölgedeki ekonomik ve demografik göstergelerin izlenmesi ve değerlendirilmesi
- Teknolojide, bilim dünyasında yaşanan gelişmelerin değerlendirilmesi ve muhtemel etkilerinin tahmin edilmesi
- Eğitim ve eğitimi doğrudan veya dolaylı olarak etkileyecek bilim dallarında yaşanan gelişmelerin değerlendirilmesi

2-c: Politika ve strateji nasıl oluşturulmakta, gözden geçirilmekte ve güncelleştirilmektedir? sorusu aşağıdaki konular kapsamında değerlendirilmelidir:

- Politika ve stratejinin toplanan bilgilerin ışığında okulun vizyon, misyon ve değerleri ile uyumunun sağlanarak oluşturulması
- Politika ve strateji oluşturulurken tüm paydaşların gereksinim ve beklentilerinin dengelenmesi
- Muhtemel risklere karşı alternatif senaryoların oluşturulması
- Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi
- Politika ve stratejinin belirli periyotlarda gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi

2-d: Politika ve stratejinin yayılımı nasıl sağlanmakta ve nasıl yaşama geçirilmektedir? sorusu aşağıdaki konular kapsamında değerlendirilmelidir:

- Okul politika ve stratejisinin ilgililere duyurulması
- Okul politika ve stratejisinin; alt birim ve sınıfların bütününde, faaliyetlerin planlanması ve hedeflerin saptanması için bir temel olarak kullanılması
- Plan, amaç ve hedeflerin uyumunun sağlanması, önceliklerin saptanması ve duyurulması
- Politika ve stratejiye ilişkin bilinç düzeyinin değerlendirilmesi

2.4.1.1.3. İnsan Kaynaklarının Yönetimi (Çalışanlar)

İnsan Kaynaklarının Yönetimi kriteri; çalışanların nasıl yönetildiği ile ilgilidir. Genel olarak bu kriterle; okulun insan kaynakları politikası ve bu çerçevede uygulamaları değerlendirilir. Bu kriter kapsamında yapılacak iyileştirmeler 7 nolu kriterde yer alan sonuçları doğrudan etkileyecektir.

3 Nolu kriterin a,b,c,d,e göstergeleri bulunmaktadır:

3-a: İnsan kaynakları nasıl planlanmakta, yönetilmekte ve iyileştirilmektedir? sorusu aşağıdaki konular kapsamında değerlendirilmelidir:

- İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması ve bu süreçte çalışanların katılımının sağlanması
- İnsan kaynaklarına ilişkin oluşturulan politika, strateji ve planların iyileştirilmek amacıyla çalışan memnuniyeti anketinin yapılması ve anketten başka yöntemlerin de kullanılarak sürekli geri bildirimlerin alınması
- Kariyer geliştirme sürecinin tasarlanması

3-b: Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri nasıl belirlenmekte, geliştirilmekte ve sürdürülmektedir? sorusu aşağıdaki konular kapsamında değerlendirilmelidir:

- Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinliklerinin belirlenmesi, sınıflandırılması ve bunlarla okulun gereksinimleri arasında uyum sağlanması
- Çalışanların, okulun mevcut ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerine uygun hale getirilmesi amacıyla eğitim ve geliştirme planlarının oluşturulması ve uygulanması
- Bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve okulun bütününde öğrenme olanaklarının oluşturulması ve bunlara katılımın özendirilmesi
- Birey ve ekip düzeyindeki hedeflerin kurumun hedefleri ile uyumlu hale getirilmesi
- Çalışanların performansının değerlendirilmesi ve daha iyi performans göstermeleri için onlara yardımcı olunması

3-c: Çalışanların katılımı ve yetkelendirilmesi nasıl sağlanmaktadır? sorusu aşağıdaki konular kapsamında değerlendirilmelidir:

- Okul içi seminer, konferans ve törenler düzenlenerek çalışanların katılımının özendirilmesi ve desteklenmesi
- Çalışanların ekip halinde çalışmalarını için özendirilmesi
- Kararlara katılımın cesaretlendirilmesi, yenilikçi ve yaratıcı girişimlerin desteklenmesi
- Çalışanların görevleri ile ilgili kararlar alması doğrultusunda yetkelendirilmesi

3-d: Çalışanlar ile okul arasında nasıl bir diyalog söz konusudur? sorusu aşağıdaki konular kapsamında değerlendirilmelidir:

- İletişim gereksinimlerinin saptanması ve bu çerçevede iletişim politikalarının oluşturulması
- Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim kanallarının oluşturulması ve kullanılması

3-e: Çalışanlar nasıl takdir edilmekte (iyi performansın ödüllendirilmesi), tanınmakta (Farklı bir performansın farkına varmak ve başkalarına da duyurulmasını sağlamak) ve gözetilmektedir? sorusu aşağıdaki konular kapsamında değerlendirilmelidir:

- Ödül, terfi ve okul içi görev dağılımında çalışanın yeterlilik ve performansının esas alınması
- Ücret ve ücret dışı olanaklardan yararlanmalarının sağlanması(kreş,sağlık hizmetleri, servis vb.)
- Sosyal ve kültürel faaliyetlerin özendirilmesi

2.4.1.1.4. Maddi Kaynakların, Bilgi Birikiminin ve İşbirliklerinin Yönetimi (İşbirlikleri ve Kaynaklar)

Maddi Kaynakların, Bilgi Birikiminin ve İşbirliklerinin Yönetimi kriteri ile okulun kimlerle nasıl işbirlikleri kurduğu ve sahip olduğu kaynakları nasıl kullandığı ölçülmektedir. Okul için işbirlikleri; aile, millî eğitim müdürlüğü, rehberlik araştırma merkezi, yerel yönetimler, kamu kuruluşları, sivil toplum örgütleri, sağlık kuruluşları, burs veren kuruluşlar, basın, üniversite vb. olabilir.

Okulun finansal kaynakları; genel bütçeden aktarılan kaynaklar, genel bütçe dışından sağlanan tüm bağış, ücret, kantin, kooperatif vb. den elde edilen kaynaklardır. Maddi aktiflere; Binalar, demirbaş eşyalar, donanım, kullanılan malzemeler vb. örnekler verilebilir. Bunun yanında maddi olmayan aktiflere ise; projeler, patent özelliği taşıyan ürünler, buluşlar vb. örnek olarak verilebilir.

Bir kuruma ya da bir sürece girdi sağlayan kişi yada kurumlara tedarikçi denir. Okul için tedarikçi örnekleri; okul servis işletmesi, kantin, millî eğitim müdürlüğü, sular idaresi, vb. verilebilir.

4. Nolu kriterin a,b,c,d,e göstergeleri bulunmaktadır:

4-a: Kurum dışı işbirlikler nasıl yönetilmektedir? sorusu aşağıdaki konular kapsamında değerlendirilmelidir:

- Politika ve strateji çerçevesinde kimlerle işbirliği yapılacağı ve okulun tedarikçilerinin belirlenmesi

- Kurum dışı işbirlikleri ile iletişimin güçlendirilmesi, hizmet ve ürün oluşturarak katma değer yaratacak ilişkilerin sürdürülmesi ve sinerji yaratılması
- Ortak iyileştirme çalışmalarının yapılması ve gelişmenin karşılıklı desteklenmesi

4-b: Finansal kaynaklar nasıl yönetilmektedir? sorusu aşağıdaki konular kapsamında değerlendirilmelidir:

- Finansal kaynakların politika ve stratejiyi destekleyecek şekilde kullanılması
- Maddi ve maddi olmayan aktiflere yapılan yatırımların değerlendirilmesi
- Finansal kaynaklara ilişkin risklerin yönetilmesi

4-c: Binalar, donanım ve malzemeler nasıl yönetilmektedir? sorusu aşağıdaki konular kapsamında değerlendirilmelidir:

- Aktiflerin politika ve stratejiyi destekleyecek şekilde kullanılması
- Aktiflerin bakım – onarımı ve güvenliği
- Aktiflerin toplum ve okul çalışanları üzerinde yaratabileceği olumsuzlukların ölçülmesi ve tedbir alınması
- Yeterli düzeyde malzeme stokunun sağlanması
- Atıkların (kâğıt, plastik, cam eşya vb.) azaltılması, geri dönüşümlerinin sağlanması
- Doğal çevrenin korunması için önlem alınması

4-d: Teknoloji nasıl yönetilmektedir? sorusu aşağıdaki konular kapsamında değerlendirilmelidir:

- Okulu, eğitimi ve toplumu etkileyecek teknolojik gelişmelerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi
- Okulun var olan teknolojik donanımının amaçlara yönelik kullanımının sağlanması
- Eski teknolojilerin belirlenerek yenileriyle değiştirilmesi

4-e: Bilgi ve bilgi birikimi nasıl yönetilmektedir? sorusu aşağıdaki konular kapsamında değerlendirilmelidir:

- Bilgi birikiminin politika ve stratejiye destek olacak biçimde toplanması, yapılandırılması ve yönetilmesi
- Okul içinde ve dışındaki kullanıcıların uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi ulaşmalarının sağlanması
- Bilginin kullanılarak okul içinde yenilikçi ve yaratıcı düşüncenin oluşturulması
- Entelektüel mülkiyetin oluşturulması, geliştirilmesi, korunması ve tanınması (Proje, makale, kitap ve bilim, kültür, sanat eserleri vb.nin desteklenmesi ve bu tür çalışmalarda bulunanların ortaya koydukları eserlere ilişkin mülkiyet haklarının tanınması)

2.4.1.1.5. Süreç Yönetimi (Süreçler)

Süreç Yönetimi kriteri ile süreç yönetimi anlayışı sorgulanmaktadır. Süreç; bir takım girdileri alıp kullanıcıya katma değer yaratacak şekilde çıktı elde edilen iş ve işlemler bütünüdür. Kısaca, sonuçta bir çıktısı olan işlemler bütünü olarak da tanımlanabilir.

Bir okulda süreçler yönetsel ve işlevsel olmak üzere iki başlıkta ele alınabilir:

A. Yönetimsel Süreçler:

Karar verme

Planlama

Organize Etme

İletişimi sağlama

Etkileme

Koordinasyonu sağlama

Değerlendirme

B. İşlevsel Süreçler:

1. Öğrenci İşleri

Öğrencilerin kayıt-kabul

2. Personel İşleri

Atama, nakil, görevlendirme

Öğrenci devamının izlenmesi	Stajyerlik-adaylık işlemleri
Nakil ve geçiş işleri	Personel özlük hakları
Kayıt silme	Sicil ve disiplin işleri
Sağlık önlemleri	Sağlık-güvenlik-askerlik işlemleri
Güvenlik önlemleri	Devam izleme
Kimlik verilmesi	Denetleme ve değerlendirme vb.
Burs sağlanması	
Sınavlarla ilgili işlemler	
Sınıf geçme işlemleri	
Mezuniyet ve diploma işlemleri	
Aday, çırak ve çırak öğrencilerin sağlık sigorta prim işlemleri vb.	

3.Öğretim işleri

4.Eğitim işleri

Yıllık, ünite ve günlük planlar	Rehberlik hizmetleri
Sınıf öğretmenler toplantısı	Öğrenci ödül ve disiplin işleri
Zümre öğretmenler toplantısı	Öğretmenler kurulu toplantısı
Zümre başkanları toplantısı	Eğitici kol çalışmaları
Şube öğretmenler toplantısı	Okul aile birliği, koruma dernekleri
Bölüm başkan/şefleri toplantısı	Okul-çevre ilişkileri vd.
Ders araç-gerecinin sağlanması	
Kütüphane, laboratuvar, atölye işleri	
Öğretim süreci vd.	

5.İşletmecilik

Bina, tesis, donatım, bakım ve onarım işleri
Sivil savunma, yangından korunma ve güvenlik işleri
Yazı işleri
Hesap işleri
Ayniyat işleri
Kooperatif ve kantin işleri
Döner sermaye işleri vd.

5 Nolu kriterin a,b,c,d,e göstergeleri bulunmaktadır:

5-a: Süreçler sistematik olarak nasıl tasarlanmakta ve yönetilmektedir? sorusu aşağıdaki konular kapsamında değerlendirilmelidir:

- Politika ve stratejinin yaşama geçirilmesini sağlayacak süreçlerin tanımlanması
- Kritik süreçlerin(okulun başarısında diğer süreçlere göre daha fazla önemi olan süreçler) belirlenmesi
- Süreç yönetimi sisteminin kurulması
- Süreç yönetiminde ISO 9000 gibi kalite sistemlerinin kullanılması
- Çevre, çalışan sağlığı sistemlerini kapsayan diğer standartların kullanılması
- Süreçlerin performansını ölçmek için performans hedeflerinin ve bu hedeflere ait başarı göstergelerinin belirlenmesi
- Süreçlerin performansının ölçülmesi

5-b: Süreçler, hizmetten yararlananları ve diğer paydaşları tam olarak tatmin etmek ve onlar için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla nasıl iyileştirilmektedir? sorusu aşağıdaki konular kapsamında değerlendirilmelidir:

- Kademeli (küçük küçük adımlarla/KAİZEN anlayışı ile iyileşme) ve sıçramalı (AR-GE çalışmaları, yatırımlar, yeniden yapılanma ve buluşlar ile iyileşme) iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi
- Performans sonuçlarından, algı verilerinden ve öğrenme faaliyetlerinden elde edilen bilgilerin; iyileştirmelerde öncelikleri ve daha iyi çalışma yöntemlerini belirlemek amacıyla kullanılması
- Daha iyiyi elde etmek için yeni süreçlerin tasarlanması
- Yeni yada değiştirilmiş süreçlerin uygulanmasında pilot çalışmaların yapılması
- Süreç değişiklikleri konusunda ilgili paydaşların (Okulla maddi veya manevi bağı olan kesimler) bilgilendirilmesi gerektiğinde süreçte çalışanların eğitilmesi
- Yapılan süreç değişiklikleri sonucunda öngörülen başarının yakalanıp yakalanmadığının belirlenmesi

5-c: Hizmetler müşterilerin gereksinim ve beklentilerini temel alarak nasıl tasarlanmakta ve geliştirilmektedir? sorusu aşağıdaki konular kapsamında değerlendirilmelidir:

- Hizmetten yararlananların gereksinim ve beklentilerini, mevcut hizmetlere ilişkin algılamalarını öğrenmek amacıyla memnuniyet anketleri gibi çeşitli geri bildirim araçlarından yararlanılması
- Hizmetten yararlananların gereksinim ve beklentilerine yanıt verebilecek yeni ürün ve hizmetlerin tasarlanması ve geliştirilmesi
- İşbirliği yapılan kurumlarla birlikte yeni hizmetlerin geliştirilmesi

5-d: Ürün ve hizmetler nasıl üretilmekte, sunulmakta ve servisi sağlanmaktadır? sorusu aşağıdaki konular kapsamında değerlendirilmelidir:

- Belirlenen standartlar çerçevesinde ürün ve hizmetlerin üretilmesi ya da sağlanması
- Ürün ve hizmetlerin mevcut ve olası hizmetten yararlananlara duyurulması
- Uygun durumlarda hizmetler için servis sağlanması

5-e: Müşterilerle ilişkiler nasıl yönetilmekte ve geliştirilmektedir? sorusu aşağıdaki konular kapsamında değerlendirilmelidir:

- Hizmetten yararlananların okulla güncel iletişim gereksinimlerinin belirlenmesi ve karşılanması
- Şikayetler dahil olmak üzere güncel iletişimden elde edilen geri bildirim değerlendirilmesi
- Hizmetten yararlananların gereksinim, beklenti ve önceliklerini değerlendirmek ve gerekli çözümleri geliştirmek amacıyla önleyici davranılması
- Hizmetten yararlananların sunulan ürün ve hizmetten memnuniyet derecelerinin belirlenmesi amacıyla hizmetlerin ve ilgili kesimlerle olan ilişkilerin izlenmesi
- Düzenli olarak yapılan anketler, hizmetten yararlananların ilettiği şikayetler vb. yöntemlerle toplanan verilerle memnuniyetin izlenmesi

2.4.1.2. Sonuç Kriterleri

Sonuç kriterleri, okulun faaliyetleri sonucu ne elde ettiğini sorgular. Bu bölümde dört kriter (6,7,8 ve 9. Kriterler) vardır. Bu kriterler sırası ile; müşteri memnuniyeti ile ilgili sonuçlar, çalışan memnuniyeti ile ilgili sonuçlar, toplum memnuniyeti ile ilgili sonuçlar ve temel performans sonuçlarıdır.

Sonuç kriterleri değerlendirilirken mükemmellik modelince istenenler (MEB, 2002: 37-53):

1) *Sonuçların eğilimi:* Tek bir sonuç eğilim göstermez. Eğilim, sonuçların yıllar itibariyle gösterdikleri seyri ifade eder. Bu sebeple sonuç kriterlerinin değerlendirilmesinde en az üç yıllık veriye ihtiyaç duyulur. Sonuçların olumlu kabul edilebilmesi için ya yıldan yıla artan sonuçlar (Örneğin, öğrenci memnuniyeti 1999 yılında % 60 iken sonraki yıllarda 65, 72, 76 vb. artış göstermesi) yada her yıl yüksek performans göstermesi gerekir (Örneğin, öğrenci memnuniyeti 1999 yılında % 85 iken sonraki yıllarda bu rakama yakın 83, 87, 90, 89 vb. sonuçlar vermesidir).

2) *Hedef:* Değerlendirilen kritere ilişkin bir hedef konmuş mu ve konulan hedefe ulaşılmış mı? sorularının cevabı aranır.

3) *Karşılaştırma:* Elde edilen sonuçlar en iyi okul ve il ortalaması ile karşılaştırılmış mı? Karşılaştırmada sonuçları olumlu kabul edebilmek için elde edilen sonuçların öncelikle il ortalamasından, nihai hedef olarak da ilin/bölgenin/ülkenin en iyi okul/kurumundan daha yüksek olması gerekir.

4) *Sonuçların yaklaşımdan kaynaklanması:* Okul ortaya koyduğu sonuçların kendi çalışmalarının, uyguladığı yöntem ve tekniklerin bir sonucu olduğunu ispat etmelidir. Örneğin, okul öğrenci başarılarına ilişkin yıldan yıla artan sonuçlarını veriyor. Bu başarıyı sağlayabilmesi için yıllar itibariyle de bir takım iyileştirmeler yapması gerekir. Hiçbir iyileştirme yapılmadığı halde veya okulun işleyişinde, yönetiminde bir takım iyileştirmeler olmadığı halde sonuçların yıldan yıla artması izah edilemez. Böyle bir durum, öğrenci başarısının artmasında okulun dışında, öğrencinin özel ders alması, dershaneye gitmesi gibi başka faktörlerin etkisi olduğunu akla getirir.

Sonuç kriterleri algı verisi ve diğer göstergeler (performans parametreleri) şeklinde iki boyutta değerlendirilir:

Algı verisi, muhatabın okula ilişkin algılamalarını ortaya koyar. Örneğin; 7 nolu kriterde muhatap çalışandır ve bu kriterde çalışanın okula ilişkin algısı belirlenmeye çalışılır. Algı verileri muhatapla yüz yüze görüşme, anket uygulama vb. yöntemlerle ölçülebilir.

Diğer göstergeler bölümünde ise, muhatabın memnuniyetini sağlamak için neler yapıldı ise onlar değerlendirilir. Örneğin; 7 nolu kriterde muhatabın çalışan olduğu söylenmişti. Okul çalışanını memnun edebilmek için neler yaptı ise bu bölümde değerlendirilir (çalışanın hizmetiçi eğitimleri, özlük haklarındaki iyileşmeler, okulun karar süreçlerine katılımı, çalışanlara dönük sosyal, kültürel aktiviteler vb.).

Sonuç kriterlerinde değerlendirme yapılırken, sonuçların mutlaka sayısal sonuç olması gerekir. Sayısal olmayan başka bir ifade ile ölçülmemiş sonuçlar dikkate alınmaz. Örneğin; okulun; “çalışanlarımız bizden çok memnundur.” ifadesi yerine “çalışanlarımızın okuldan memnuniyeti 100 üzerinden 65’dir” gibi sayısal ifadeler kullanması gerekir.

Anketlerde okulda yürütülen hizmetlerle ilgili çeşitli ifadeler yer almakta ve dolduracak kişiden bu ifadelere ne derece katıldıklarını belirtmeleri istenmektedir. Anketi dolduracaklardan katılma derecelerini (1 en düşük, 5 en yüksek) olmak üzere birden beşe kadar ayrılmış sütunlardan birini işaretleyerek doldurmaları istenmektedir.

Anketler değerlendirilirken her bir ifadeye ilişkin verilen puanın ortalaması alınır. Ayrıca ankette yer alan iletişim, güvenlik, güvenilirlik vb. başlıklar altında yer alan ifadelere ilişkin değerlendirmeler, sadece o başlık altında yer alan ifadelerin değerlendirilmesi ile okulun iletişime, güvenliğe, güvenilirliğe ilişkin ortalama memnuniyetini belirlemek için kendi içinde değerlendirilebilir. Ortalama;

1.00 - 1.80 aralığında ise belirtilen ifadeye *hiç* katılmadıkları,

1.81 – 2.60 aralığında ise belirtilen ifadeye *az* katıldıkları,

2.61 – 3.40 aralığında ise belirtilen ifadeye *orta* derecede katıldıkları,

3.41 – 4.20 aralığında ise belirtilen ifadeye *oldukça* katıldıkları,

4.21 – 5. 00 aralığında ise belirtilen ifadeye *tamamen* katıldıkları,

şeklinde değerlendirilir.

3.40 ve daha düşük sonuçlar *iyileştirmeye açık alan* olarak belirlenir.

2.4.1.2.1. Müşteri (Hizmetten Yararlanan) Memnuniyetine İlişkin Sonuçlar

Okul için hizmetten yararlanan denildiğinde; öğrenci, veli, toplum, bir üst sınıf, bir üst öğrenim kurumu, işveren akla gelir. Bu kriterde bu kesimlerin okuldan ne derece memnun olduğu değerlendirilecektir. Okulların imkân ve yeterliliklerini dikkate alarak zamanla diğer kesimlerin de memnuniyetinin ölçmesi gerekir.

6 Nolu kriterin a ve b göstergeleri bulunmaktadır:

6-a: Öğrenci memnuniyeti ile ilgili performans göstergeleri aşağıdaki konular kapsamında değerlendirilmelidir:

Bu bölümde de veriler sayısal olmalı, eğilimler belirlenmeli, karşılaştırmalar yapılmalı, hedeflere ulaşma düzeyi belirtilmeli ve sonuçların yaklaşımdan kaynaklandığı ispat edilmelidir. Aşağıda belirtilen alanlara ilişkin geçmiş yıllara ait veriler arşiv taraması yapılarak toplanır.

Bu alanlar:

- Öğrenci devamsızlık oranları
- Devamsızlıktan sınıf tekrarına kalan öğrenci sayıları
- Başarısızlıktan sınıfta kalan öğrenci sayıları
- Sorumlu geçen veya ek sınavla geçen öğrenci sayıları
- Okuldan ayrılan veya uzaklaştırılan öğrenci sayıları

- Sınıfını doğrudan geçen öğrenci sayıları
- Sağlık kuruluşlarına sevk alan öğrenci sayıları
- Rapor alan öğrenci sayıları
- Bir üst öğrenim kurumuna yerleştirilen öğrenci sayıları
- Ara insan gücü yetiştiren okullar için mezuniyet sonrası işe yerleştirilen öğrenci sayıları
- Öğrencilerden gelen öneri/dilek sayıları
- Öğrenciden gelen şikayet sayıları
- Öğrencilerin iyileştirme çalışmalarına (gönüllü) katılım oranları
- Okulda kaza geçiren öğrenci sayıları
- Öğrencilere yönelik düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif faaliyet sayıları ve bu faaliyetlere katılım oranları
- Öğrencilerin “Öğrenci Memnuniyeti Anketine” cevap verme oranları
- Öğrencilere sunulan hizmetler boyutunda okula verilen ödül ve başarı belgeleri
- Okulun başarısından dolayı yerel ve genel basında yer alma durumları
- İdari denetim veya teftişlerde okulun öğrencilere sağladığı hizmetleri doğrulayan, öven veya eleştiren raporlar
- Başka okullardan yatay geçiş yapan öğrenci sayıları
- Öğrenci memnuniyetini izleyen başka göstergeler

6-b: Veli memnuniyeti ile ilgili performans göstergeleri aşağıdaki konular kapsamında değerlendirilmelidir:

Bu bölümde de veriler sayısal olmalı, eğilimler belirlenmeli, karşılaştırmalar yapılmalı, hedeflere ulaşma düzeyi belirtilmeli ve sonuçların yaklaşımdan kaynaklandığı ispat edilmelidir. Aşağıda belirtilen alanlara ilişkin geçmiş yıllara ait veriler arşiv taraması yapılarak toplanır.

Bu alanlar:

- Veliden gelen öneri/dilek sayıları
- Veliden gelen şikayet sayıları ve bunların ne kadarının çözümlendiği

- Veli memnuniyeti anketine cevap verme oranları
- Okul-Aile işbirliğinin sağlandığı kurul ve komisyon çalışmalarına katılım oranları
- Veliye yönelik hizmetler ve veli – okul ilişkilerindeki başarı sebebiyle alınan ödül, teşekkür, takdir vb. sayıları
- Okul veli ilişkileri sebebiyle yerel ve genel basında yer alma oranları
- İdari denetimlerde veya müfettişlerce yapılan teftişlerde okul veli ilişkileri ile ilgili yapılan değerlendirmeler.
- Veli memnuniyetini izleyen başka göstergeler

2.4.1.2.2. Çalışan Memnuniyetine İlişkin Sonuçlar

Bu bölümde çalışanlara memnuniyet anketi düzenlenebilir.

7 Nolu kriterin a göstergesi bulunmaktadır:

7-a: Çalışan memnuniyeti ile ilgili performans göstergeleri aşağıdaki konular kapsamında değerlendirilmelidir:

Bu bölümde de veriler sayısal olmalı, eğilimler belirlenmeli, karşılaştırmalar yapılmalı, hedeflere ulaşma düzeyi belirtilmeli ve sonuçların yaklaşımdan kaynaklandığı ispat edilmelidir. Aşağıda belirtilen alanlara ilişkin geçmiş yıllara ait veriler arşiv taraması yapılarak toplanır.

Bu alanlar:

- İyileştirme ekiplerine çalışanların katılım oranları
- Öneri sistemlerine katılım oranları
- Çalışanın dile getirdiği şikayet sayıları
- Eğitim ve gelişme düzeyleri (Eğitim düzeylerindeki artışlar Örn. Lisans tamamlayanlar, Yüksek lisans, Doktora yapanlar)
- Kişi başına alınan hizmetiçi eğitim miktarı(Yıllık kişi başına kaç saat?)
- Çalışan memnuniyeti anketine katılım oranları
- Devamsızlık ve hastalık oranları (Raporlar)

- İş kazaları (Uygulamalı okullarda)
- Okulda ortalama olarak bir çalışanın kaç yıl görev yaptığı
- Okuldan ayrılmak isteyen personel sayısı
- Çalışanlara sağlanan ücret dışı hizmetler ve bunlara katılım oranları (Geziler, kreşler, kutlamalar vb.)
- İdari amirlerce yapılan denetimlerde veya müfettişlerce yapılan teftişlerde personel yönetimi ile ilgili yapılan değerlendirmeler
- Çalışan memnuniyetini izleyen başka göstergeler

2.4.1.2.3. Toplum Memnuniyetine İlişkin Sonuçlar

Toplum memnuniyeti, bir okul/kurumun toplumsal sorumluluk duyarak içinde yaşadığı topluma sağladığı tüm katkıları kapsar. Hazırlanacak bir ankette yer alacak temel boyutlar şu şekilde sıralanabilir:

Toplumsal sorumluluk sahibi bir kurum olarak:

- Toplum açısından gerekli bilgilerin açıklanması
- Fırsat eşitliği uygulamaları
- Ekonomik, kültürel, sosyal ve bilimsel faaliyetlerin yerel ve ulusal toplum üzerindeki etkileri
- Etik davranış

Faaliyetlerini yürüttüğü yerdeki topluma katılım:

- Sağlık ve refah konularına destek
- Toplumun eğitimine destek
- Spor ve eğlence faaliyetlerine destek
- Gönüllü çalışmalar ve hayır işlerine katılım ve destek

Kurumun faaliyetlerinde ortaya çıkan rahatsızlık ve zararların azaltılması ve önlenmesine yönelik çalışmalar:

- Gürültü ve koku
- Kirlilik ve atıklar
- Ekolojik etki (okulun kullandığı yakıt ve diğer malzemeler)
- Atıkların azaltılması
- Gaz, su, elektrik, yeni ve dönüşümlü malzemeler gibi yardımcı kaynakların kullanımı

8 Nolu kriterin a göstergesi bulunmaktadır:

8-a: Toplum memnuniyeti ile ilgili performans göstergeleri aşağıdaki konular kapsamında değerlendirilmelidir:

Bu bölümde de veriler sayısal olmalı, eğilimler belirlenmeli, karşılaştırmalar yapılmalı, hedeflere ulaşma düzeyi belirtilmeli ve sonuçların yaklaşımdan kaynaklandığı ispat edilmelidir. Aşağıda belirtilen alanlara ilişkin geçmiş yıllara ait veriler arşiv taraması yapılarak toplanır. Bu alanlar;

- Basında yer alma (toplum memnuniyeti ile ilgili)
- Yetkili ve resmi kurumlarla ilişkiler çerçevesinde alınan belge, onay ve izinler
- Kazanılan unvan ve ödüller (toplum memnuniyeti ile ilgili)

2.4.1.2.4. Temel Performans Sonuçları

9 Nolu kriterin a ve b göstergeleri bulunmaktadır:

9-a: Temel performans çıktıları aşağıdaki sonuçlar kapsamında değerlendirilmelidir:

1. Finansal sonuçlar:

- Genel bütçe, fon, döner sermaye gelirleri, diğer gelirler (kooperatif, kantin, bağışlar vb.), gelir/gider dengesi, gelir yaratmada verimlilik, parasal olmayan gelirler

- Bütçenin gerçekleşme oranları vb. sonuçlar ve bu sonuçların yıllar itibariyle gösterdiği eğilim

2. Finansal olmayan sonuçlar:

- Mezun olan öğrenci sayısı, bir üst öğrenime devam eden öğrenci sayısı, işe yerleştirilen öğrenci sayısı vb. sonuçlar ve bu sonuçların yıllar itibariyle gösterdiği eğilim
- Öğrenci akışı, sınıf tekrarı ve sınıfta kalma oranları ve bu sonuçların yıllar itibariyle gösterdiği eğilim
- Eğitim öğretim faaliyetlerine ilişkin sonuçlar, araştırma geliştirme çalışmaları, çeşitli yarışmalar ve alınan derece/sonuçlar ve bu faaliyetlere katılım oranları ve bu sonuçların yıllar itibariyle gösterdiği eğilim
- Teftiş raporları, alınan başarı belgeleri, ödüller, sertifikalar, unvanlar vb. sonuçlar ve bu sonuçların yıllar itibariyle gösterdiği eğilim

9-b: Temel performans göstergeleri aşağıdaki sonuçlar kapsamında değerlendirilmelidir:

Süreçler:

- Süreçlerin performansı (süreçlerde yapılan iyileştirme sayıları, kurulan iyileştirme takım sayıları, süreçlerin iyileştirilmesine dönük gelen öneri sayıları, hayata geçirilen öneri sayıları)
- Yeni süreç tasarımı
- Süreçlerde yaşanan hata oranları
- Dış kaynaklar (işbirlikleri dahil)
- İşbirliği yapılan kurum/kuruluş sayıları ve yarattığı katma değer
- İşbirliği yapılan kurumlarla ortak yapılan iyileştirme sayıları
- Tedarikçi performansı (tedarikçilere yapılan ödemelerin miktarı bu tür harcamaların verimliliği)

Binalar, donanım ve malzemeler:

- Bina, donanım ve malzemelerin kullanım performansına ilişkin sonuçlar
- Yenilik oranları, proje sayıları, patent özelliğine sahip ürünler (Yayımlanmış araştırmalar, bilim, kültür, sanat eserleri vb.)

Bilgi ve bilgi birikimi:

- Öğrenci/öğretmen oranları
- Kütüphane, bilgi işlem ve bilgi teknolojilerinden yararlanma
- İşverenlerle, üniversitelerle, araştırma merkezleri ile yapılan çalışma ve proje sayıları
- Okul bilgi birikiminin dış kuruluşlarla paylaşımına ilişkin sonuçlar

2.5. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimde Kalite Ödülü

Millî Eğitim Bakanlığı, ilk olarak 2005 yılında “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ödül Yönergesi”ni yayımlayarak, Türkiye’de eğitime uyarlanmış kalite ödülü sistemi oluşturma konusundaki eksikliği giderme yönünde adım atmıştır.

MEB kalite ödülleri, *yılın kaliteli okulu/kurumu* ve *yılın kaliteli ekibi* olmak üzere iki kategoride verilmektedir (MEB, 2005: 46).

MEB, ödül değerlendirme kriterlerini geliştirme çalışmalarını sürdürmüş ve 2007 yılında “Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı”nı yayımlamıştır.

MEB, 2009 yılında “Millî Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ödül Yönergesinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönerge”yi yayımlayarak son değişikliklerle birlikte, yılın kaliteli ekibi ve yılın kaliteli okulu/kurumu değerlendirme kriterlerini daha ayrıntılı olacak şekilde belirlemiştir (MEB, 2009: 300-304).

TKY uygulamaları kapsamında “Yılın Kaliteli Okulu/Kurumu”, “Yılın Kaliteli Ekibi” olmak üzere iki kategoride ödül verilmesini sağlayan MEB TKY Uygulamaları Ödül Yönergesi hazırlanarak Ocak 2005 tarih ve 2568 sayılı Tebliğler Dergisi’nde yayımlanmıştır (MEB, 2005: 124). Bu Yönerge çerçevesinde 2006 yılında 1538, 2007 yılında 3131, 2008 yılında 3663, 2009 yılında 3050, 2010 yılında 2982, 2011 yılında 3450, 2012 yılında 3950, 2013 yılında 3995 ve 2014 yılında da 3449 okul ya da eğitim kurumu “Yılın Kaliteli Okulu/Kurumu” ve “Yılın Kaliteli Ekibi” ödülüne başvurmuştur.

MEB, merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatına bağlı kurumlarda, eğitimde kalite yönetim sisteminin kurulmasına ve sistemin emsallerine göre üstün başarı gösteren kurum ve ekiplerin ödüllendirilmesine ilişkin usul ve esasları düzenlemek amacıyla TKY ile ilgili önceki yönergeleri iptal ederek, uygulama ve ödül yönergelerini birleştirmiş ve 2014 yılında 2014/2676 Sayılı Tebliğler Dergisi’nde yayınlanan, “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimde Kalite Yönetim Sistemi (EKYS) Yönergesi” ile TKY çalışmalarına devam etmektedir.

2.6. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Alanında Yapılan Araştırmalar

Bayrak ve Ağaoğlu (1998)’nin yaptıkları araştırmaya göre; ilköğretim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerin, TKY uygulamalarında olumlu olarak nitelendirilen “Gelişime Yönelim” de oldukları ve TKY’ye ilişkin arzulanan düzeyde bilgilerinin olduğu saptanmıştır. Tecrübeli yönetici ve öğretmenlerin emeklilik çağında oldukları dikkate alındığında, TKY çalışmalarına başlanması gerektiği önerisinde bulunulmuştur.

Şentürk ve Türkmen (2009)’in yaptıkları araştırmaya göre; ilköğretim okullarındaki TKY uygulamalarını yöneticiler kısmen başarılı bulurken, öğretmenler tümüyle yetersiz görmektedirler. Her iki grubun algıları arasında tüm boyutlarda anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Bu durum TKY uygulamalarında eşgüdüm içinde hareket etmeleri gereken yönetici ve öğretmenlerin farklı algılara ve farklı yaklaşımlara sahip olduklarını göstermektedir. Bu nedenle, okullarda gerekli olan değişimin sağlanması ve eğitimde kalitenin artırılması konusunda yeni bir yaklaşım olarak karşımıza çıkan TKY’nin, başta

yönetici ve öğretmenler olmak üzere tüm katılımcılar tarafından doğru biçimde algılanmasının sağlanması için çalışılmalıdır önerisinde bulunulmuştur.

Kocatepe (2010)'nin yaptığı araştırmaya göre; TKY inancı Millî Eğitim kurumlarında oturmuş ve çalışmalar ileri düzeyde devam etmektedir.

Aslan ve Küçüker (2011)'in yaptıkları çalışmaya göre; MEB 1999 yılında merkez ve taşra birimlerinde TKY'yi uygulamaya koymuştur. Uygulama çerçevesinde müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, katılımcılık ve yeni örgüt kültürü yaratma ilkeleri eğitime uyarlanmaya çalışılmıştır. Ticari işletmelerin kârlılıklarını artırma hedefine dönük bu ilkelerin bir kamu kurumu olan eğitim örgütünde uygulanması çeşitli sakıncalar oluşturmaktadır. Eğitimde TKY uygulaması eğitim hakkı, eşitlik ve adalet ilkelerini zedelemektedir. Bu nedenle TKY'nin, eğitim kurumları için uygun bir yönetim modeli olmadığı söylenebilir.

Kocaçınar (2014)'in yaptığı araştırmaya göre; yöneticilerin TKY uygulamalarını değişik oranlarda yeterli buldukları, yönetim süreçlerine katkı faktörü açısından TKY uygulamalarının sorunları çalışanlarla ortak kararlar alarak çözmeyi sağlamada en yüksek, üst yönetimin desteği ve ödül süreci açısından TKY uygulamalarının ödüllendirilen personel sayısını artırması bakımından en düşük oranda yeterli buldukları ifade edilmiştir. Ayrıca okul ve kurum yöneticilerinin TKY uygulamalarının değerlendirilmesinde yönetim süreçlerine katkısı, kurumsal kapasite, yayılım ve yönetici yeterliliği, üst yönetimin desteği ve ödül süreci faktörleri ile mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı farklar gözlemlendiği ifade edilmiştir. Başka bir ifade ile Millî Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin okul kurum yöneticilerine göre TKY uygulamalarını değerlendirmede tüm boyutları ile okul kurum yöneticilerine göre daha yeterli gördükleri, cinsiyet değişkenine göre deneklerde yönetim süreçleri faktörü açısından anlamlı farklar ortaya çıktığı, erkek deneklerin kadın deneklere göre yönetim süreçlerine katkısının daha yeterli olduğunu gördükleri ifade edilmiştir. Ayrıca, kurumsal kapasite, yayılım ve yönetici yeterliliği, üst yönetimin desteği ve ödül süreci faktörleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklar ortaya çıktığı, kadın deneklerin erkek deneklere göre kurumsal kapasite, yayılım ve yönetici yeterliliği, üst yönetimin desteği ve ödül süreci faktörlerini daha yeterli gördükleri ifade edilmiştir. Eğitim durumu değişkeni ile okul ve kurum yöneticilerinin TKY uygulamalarının

değerlendirilmesinde yayılım ve yönetici yeterliliği faktörü arasında anlamlı farklar ortaya çıktı, buna göre; doktora eğitimi almış okul kurum yöneticileri, yüksek lisans, lisans ve ön lisans eğitimi almış yöneticilere göre yayılım ve yönetici yeterliliğini daha yeterli buldukları ifade edilmiştir.

Güçlü ve Bahadır (2006)'ın yaptıkları çalışmaya göre; TKY'nin eğitim örgütlerinde uygulanır hale geldiği ifade edilmiştir. TKY'nin eğitim örgütlerinde uygulanmasındaki amacın ise; eğitimin mevcut sorunlarını çözmek ve eğitimin kalkınmanın anahtarı olduğu gerçeğinden hareketle eğitimin kalitesini artırmak olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca dünyadaki tüm eğitim sistemlerinde olduğu gibi Türk Eğitim Sisteminde de TKY uygulamasına geçildiği belirtilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ ÇALIŞMASI (TRABZON İLİ ÖRNEĞİ)

Çalışma kapsamında, Trabzon İl Millî Eğitim Müdürlüğü (MEM) teşkilatında çalışan TKY'den sorumlu il/ilçe yöneticileri ve bu kurumlara bağlı okul/kurum yöneticilerinden, TKY uygulamalarını değerlendirmeleri istenmiştir. Nicel veri toplama aracı olarak oluşturulan anket, MEB TKY Uygulama Modelinde yer alan dokuz kriterin, beş ana girdi kriteri kapsamında, yirmi değişken ile kişisel bilgileri içerecek şekilde geliştirilip, geçerliliği ve güvenilirliği sağlandıktan sonra uygulanmıştır.

Çalışma kapsamında, literatürde yer alan TKY uygulamaları ile Trabzon İl örneği okul/kurum yöneticilerinin TKY uygulamalarının değerlendirilmesi çalışmasından elde edilen bulgular değerlendirilerek analiz edilmiştir.

3.1. Araştırma Hipotezleri:

Trabzon MEM yöneticilerinin TKY uygulamaları hakkında ne düşündüğü, genel olarak ve boyutlar açısından bu uygulamaları nasıl değerlendirdikleri gibi sorular tanımsal olarak cevaplanmaya çalışılmış, cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, mesleki unvan ve eğitim grupları arasında bir fark bulunup bulunmadığı gibi sorular ise olasılık teorisiyle cevaplanmaya çalışılmıştır. Bu beş sorusunun olasılık teorisine göre irdelenmesinde kullanılan beş hipotez aşağıda sırasıyla ifade edilmiştir:

Hipotez 1: Cinsiyet grupları arasında, yöneticilerin TKY uygulamaları hakkındaki düşüncelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 2: Yaş grupları arasında, yöneticilerin TKY uygulamaları hakkındaki düşüncelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 3: Mesleki kıdem grupları arasında, yöneticilerin TKY uygulamaları hakkındaki düşüncelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 4: Mesleki unvan grupları arasında, yöneticilerin TKY uygulamaları hakkındaki düşüncelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 5: Eğitim grupları arasında, yöneticilerin TKY uygulamaları hakkındaki düşüncelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

3.2. Araştırmanın Analiz Yöntemleri

Araştırmaya katılan 114 okul/kurum yöneticisinden anket uygulanarak elde ettiğimiz veriler, aşağıda belirtilen analiz yöntemleri ile değerlendirilmiştir.

- 1) Açıklayıcı Faktör Analizi
- 2) Cronbach Alfa Modeli
- 3) İki Bağımsız Örneklem t Testi
- 4) Tek Yönlü Varyans Analizi

Araştırmada kullanılan analiz yöntemlerinin ne oldukları, neyi hesapladıkları ve diğer yöntemlere göre üstünlükleri aşağıda özetlenmektedir.

3.2.1. Açıklayıcı Faktör Analizi (Yapı Geçerliliği)

Araştırmada kullanılan Açıklayıcı Faktör Analizi (yapı geçerliliği) yöntemine kısaca değinilecek olursa (Altunışık ve diğerleri, 2010: 261-264):

Açıklayıcı faktör analizinde araştırmacı araştırma yaptığı konuyla ilgili olarak değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik olarak herhangi bir fikrinin veya öngörüsünün olmaması sebebiyle değişkenler arasındaki muhtemel ilişkiyi ortaya çıkarmaya çalıştığı için araştırmada bu yöntem seçilmiştir.

Faktör analizinin başlıca amacı; aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz

yapmaktır. Başka bir ifade ile faktör analizi ile bu araştırmada; aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel faktörlerin (ilişkinin yapısının) ortaya çıkarılarak, veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılması sağlanacaktır. Faktör analizi ile araştırma bağlamında kullanılan değişkenler setinin temelini oluşturan ana (temel) faktörlerin neler olduğu ve bu faktörlerden her birinin değişkenlerden her birini açıklama derecesini de görme imkanına sahip olunacaktır.

Faktör analizini diğer çok değişkenli analizler yöntemlerinden ayıran en önemli özellik, regresyon analizi ve ayırma analizinde olduğu gibi, analizde yer alan değişkenler bağımlı ve bağımsız olarak sınıflandırılırken, faktör analizinde değişkenler arasında bağımlılığın (ilişkinin) olduğu varsayılır, ancak değişkenlerin bağımlı veya bağımsız şeklinde sınıflandırılması sözkonusu değildir. Veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığını değerlendirmek amacıyla korelasyon matrisinin oluşturulmasında Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett-Küresellik test yöntemleri kullanılır. Bu aşamada araştırmamızda kullandığımız için faktör analizi uygulanabilirliğinin testi için kullanılan yöntemlere kısaca değinecek olursak (Kalaycı, 2010: 321-331);

KMO Testi: Gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir testtir. KMO oranının 0,5'in üzerinde olması gerekir. Oran ne kadar yüksek olursa veri seti faktör analizi yapmak için o kadar iyidir denilebilir.

KMO testi oranına bağlı veri seti faktör analizi aşağıdaki gibi yorumlanır:

- 0.90 – 1.00 ise veri seti faktör analizi yapmak için mükemmel
- 0.80 – 0.89 ise veri seti faktör analizi yapmak için çok iyi
- 0.70 – 0.79 ise veri seti faktör analizi yapmak için iyi
- 0.60 – 0.69 ise veri seti faktör analizi yapmak için orta
- 0.50 – 0.59 ise veri seti faktör analizi yapmak için zayıf
- 0.00 – 0.49 ise veri seti faktör analizi yapmak için kabul edilemez

Bartlett-Küresellik Testi: Korelasyon matrisinde değişkenlerin en az bir kısmı arasında yüksek oranlı korelasyon var olduğu olasılığını test eder.

3.2.2. Cronbach Alfa Modeli (Cronbach Alpha Coefficient)

Araştırmada kullanılan Cronbach Alfa Modeli yöntemine kısaca değinilecek olursa (Kalaycı, 2010: 405):

Değişkenlerin güvenilirlik için yapılan Cronbach Alfa analizi ile tüm değişkenlerin güvenilirlik düzeyi ölçülür. Her bir faktörde yer alan değişkenlerin Cronbach Alfa kat sayılarına bakıldığında değişkenlerin faktör içindeki güvenilirlik düzeyi bulunmuş olur. Dolayısıyla değişkenlerin tutarlı biçimde ölçüm yapıp yapmadığı tespit edilmiş olur.

Bu yöntem ölçekte yer alan “k” sorunun homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırır. Ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır ve bir ölçekteki “k” sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile elde edilir. 0 ile 1 arasında değer alan bu katsayı (Cronbach) Alfa katsayısı olarak adlandırılır.

Hesaplanan Alfa katsayısı, birime ait toplam skorun ölçekteki her bir soruya ait puanların toplanması ile elde edilen ölçeklerde, soruların benzerliğini ya da yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır. Eğer sorular standartlaşmış ise bu katsayı soruların ortalama korelasyonundan ya da kovarsından elde edilir.

Sorular arasında korelasyon negatif ise Alfa yöntemi ile hesaplanan Cronbach Alfa katsayısı da negatiftir. Bu katsayının negatif çıkması güvenilirlik modelinin bozulmasına neden olur. Diğer bir değişle, kullanılan ölçeğin toplanabilirlik özelliğinin bozulduğunu ifade eder.

Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır:

- 0.00 – 0.39 ise ölçek güvenilir değildir,
- 0.40 – 0.59 ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- 0.60 – 0.79 ise ölçek oldukça güvenilirdir,
- 0.80 – 1.00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

3.2.3. İki Bağımsız Örneklem t Testi (Independent- Samples “t” test)

Araştırmada kullanılan *İki Bağımsız Örneklem t testi* yöntemine kısaca değinilecek olursa (Kalaycı, 2010: 73-77):

t testi, iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için kullanılır. t testi, bir gruptaki ortalamanın diğer gruptaki ortalamadan önemli derecede farklı olup olmadığını belirler. t testinde kritik nokta iki'dir. t testi her zaman iki farklı ortalama ya da değeri karşılaştırır. Özellikle, örneklem büyüklüğünün çok fazla olmadığı örneklemin alındığı anakütlenin standart sapmasının bilinmediği ve anakütlenin parametrelerinin hipotez testinde kullanılmadığı durumlarda tercih edilir.

Bağımsız iki grup arası farkların testi, birbirinden bağımsız iki örneklemin ortalamaları arasındaki farkın hangi yönde olduğu ve bu farkın önemli olup olmadığı test edilmesinde kullanılır.

3.2.4. Tek Yönlü Varyans Analizi

Araştırmada kullanılan *Tek Yönlü Varyans Analizi* yöntemine kısaca değinilecek olursa (Kalaycı, 2010:131-140):

Tek Yönlü Varyans Analizi (One-WayAnova); Grup içi dağılımın normale uyması veya gruplardaki denek sayılarının eşit olması durumunda ortalamaların karşılaştırılması için yapılır. Parametrik testtir, niteliksel verilere uygulanmaz.

Tek yönlü anovada iki temel varsayım vardır:

- Her bir grup normal dağılımlardan gelir
- Göreli olarak grupların varyansı homojendir

Bağımsız örneklem tek yönlü varyans analizinde ikiden fazla grubun ortalamaları karşılaştırılır. Bu araştırmada TKY uygulama görüşlerinin cinsiyete (bayan, erkek) göre, yaşa göre vb. farklılıklar gösterip göstermediği test edildiği için bu yöntem kullanılmıştır.

Tek yönlü ANOVA örneğinin sonuçlarını incelemeden evvel varsayımların test edilmesi gerekir. Çalışmalarda genellikle varyansların homojenliği testine bakılır. Eğer varyanslar homojen ise varsayımların tamamının sağlandığı kabul edilir.

Tek yönlü ANOVA da Post Hoc testleri kullanılır. Bizde araştırmamızda bu testleri kullandık. Hepsinin temel işlevi aynıdır. Hangi gruplar arasında farklılık olduğunu anlamak için kullanılır. Kullanılan algoritmalara, hassaslık düzeylerine vs. göre aralarında bazı farklılıklar bulunsa da genellikle benzer sonuçlar vermektedirler.

3.3. Araştırma Bulguları

Araştırma bulguları kapsamında; örneklemin genel özellikleri, TKY uygulamaları hakkında yöneticilerin düşünceleri, TKY uygulama boyutlarının ve değişkenlerinin temel istatistikleri, faktör analizi bulguları, TKY uygulama boyutları hakkında yöneticilerin düşüncelerindeki farklılıklar, cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, unvan ve eğitim durumları açısından TKY uygulamaları hakkında yöneticilerin düşünce farklılıkları gibi konular ele alınacaktır.

3.3.1. Örneklemin Genel Özellikleri

Aşağıdaki Tablo 1’de örneklemi oluşturan 114 yöneticinin demografik özellikleri sunulmuştur. Tablo 1’e göre yöneticilerin yaklaşık %90’ı erkek, %90’ı orta yaş ve üzeri, %95’i tecrübeli, %91’i okul veya kurum yöneticisi, %96.5’i lisans ve yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

1999 yılından bugüne MEB mevzuatı çerçevesinde yürütülen TKY uygulamalarının okul ve kurumlarda direkt uygulayıcıları pozisyonunda olan yöneticilerin, sağlıklı olarak TKY çalışmalarını değerlendirmeleri için sürecin tamamında veya önemli bir kısmında yönetici pozisyonunda bulunmaları önem arz etmektedir. Çalışmamıza katılan Trabzon İl MEM’e bağlı okul ve kurumlarda görev yapan yöneticilerin %90’ının orta yaş ve üzeri ve %95’inin tecrübeli olmaları uygulamaların sağlıklı değerlendirilmesi açısından örneklemin evreni iyi yansıttığını göstermiştir.

Trabzon İl MEM'e bağlı kurumlarda 2015 yılı Ocak ayı resmi verilerine göre: 74 üst düzey (İl/İlçe Millî Eğitim Müdürü, Millî Eğitim Müdür Yardımcısı, Şube Müdürü), 456 okul/kurum müdürü olmak üzere toplam 530 yönetici görev yapmaktadır. Bu bilgiler ışığında yöneticilerin yaklaşık %14'ünün üst düzey yönetici ve %86'sının da okul/kurum müdürü oldukları görülmektedir. Araştırmaya katılanların %9'unun üst düzey yönetici ve %91'inin okul veya kurum müdürü olmaları yine örneklemin evreni iyi yansıttığını göstermektedir.

Trabzon İl MEM'e bağlı 530 okul ve kurum yöneticisinin 26'sı kadın olmak üzere yöneticilerin %5'inin kadın ve %95'inin erkek yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Bu veriler ışığında araştırmaya katılanların %10,5'inin kadın ve %89,5'inin erkeklerden oluşması, örneklemin evreni iyi yansıttığını desteklemektedir.

Araştırmamıza katılanların %96,5'inin lisans ve yüksek lisans mezunu olmaları da MEB TKY uygulamalarını değerlendirme açısından akademik bilgi düzeyinde sağlıklı bir değerlendirme yapma açısından örneklemin evreni iyi yansıttığını göstermektedir.

Tablo 1: Yöneticilerin Genel Özellikleri

Değişkenler	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Erkek	102	89.5
Kadın	12	10.5
Toplam	114	100
Yaş		
36 yaşın altında	11	9.6
36 ile 45 yaş arası	60	52.6
45 yaşın üzerinde	43	37.7
Toplam	114	100
Mesleki Kıdem		
10 yıla kadar	5	4.4
11 yıl ile 20 yıl arası	63	55.3
20 yılın üzerinde	46	40.4
Toplam	114	100
Unvan		
İl/İlçe MEM Yöneticisi	10	8.8
Okul/Kurum Yöneticisi	104	91.2
Toplam	114	100

Eğitim Durumu		
Ön Lisans	4	3.5
Lisans	61	53.5
Yüksek Lisans	48	43
Toplam	114	100

3.3.2. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Hakkında Yöneticilerin Düşünceleri

Tablo 2’de yirmi TKY uygulaması sorusu ve soruların gruplandırıldığı beş boyut için yöneticilerin verdiği cevapların yüzdesi yer almıştır. Bu bulgular ışığında veriler şu şekilde değerlendirilebilir:

Araştırmamıza katılan Trabzon MEM yöneticileri MEB’in belirlediği kriterler çerçevesinde TKY uygulamalarının genel olarak hedeflenene ulaşma durumunu değerlendirdiklerinde; katılımcıların %6,9’u okul ve kurumlarda hedeflenene ulaşıldığına tam katıldıklarını, %22,4’ü de katıldıklarını, yani yöneticilerin toplamda %29,3’ü TKY uygulamalarında okul ve kurumlarda hedeflenene ulaşıldığını belirtmişlerdir. Yöneticilerin %40,2’si TKY uygulamalarında okul ve kurumlarda kısmen hedeflenene ulaşıldığını, %23,8’i TKY uygulamalarında okul ve kurumlarda hedeflenene ulaşılmadığını, %6,9’u ise kesinlikle hedeflenene ulaşılmadığını, yani toplamda yöneticilerin %30,7’si TKY uygulamalarında okul ve kurumlarda hedeflenene ulaşılmadığını belirtmişlerdir.

Katılımcıların ağırlıklı olarak yaklaşık %40’lık bölümünün, genel olarak TKY uygulamalarında okul ve kurumlarda kısmen hedeflenene ulaşıldığını belirttiklerinden hareketle; MEB TKY uygulamaların okul ve kurumlarda kısmen başarılı olduğu söylenebilir.

Tablo 2: Yöneticilerin (n:114) Toplam Kalite Yönetimi Hakkındaki Düşünceleri (%)

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY) DEĞİŞKENLERİ	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1.Liderlik	8.4	26.5	40.4	18.6	6.2
Millî Eğitim Bakanlığı TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda liderlerin yetkilerini çalışanlarına devretmelerini sağlamıştır.	7.0	14.9	44.7	22.6	10.5
TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda temel değerler ve etik kuralların yaşatılması için liderlerin davranışlarıyla örnek olmalarını sağlamıştır.	8.8	28.9	36.0	21.1	5.3
TKY uygulamaları, okulumuz/kurumumuz liderlerinin iç ve dış paydaşların istek, beklenti ve önerilerini dikkate almalarını sağlamıştır.	8.8	31.6	37.7	17.5	4.4
TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda karşılaşılan sorunların çalışanlarla ortak kararlar alınarak çözülmesini sağlamıştır.	8.8	30.7	43.0	13.2	4.4
2.Okulun/Kurumun Plânı	6.8	24.1	44.9	19.3	4.8
TKY uygulamaları, okulumuzun/kurumumuzun planlarına, paydaşların ihtiyaç ve beklentilerinin yansıtılmasını sağlamıştır.	6.1	23.7	50.9	19.3	0
TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda uzun dönemli hedeflerin ve stratejilerin saptanmasını sağlamıştır.	7.9	24.6	38.6	21.1	7.9
TKY uygulamaları kapsamında yapılan özdeğerlendirme çalışmaları, okulumuzun/kurumumuzun vizyonuna ulaşmasına katkı sağlamaktadır.	6.1	19.3	51.8	19.3	3.5
TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda verilere dayalı planlar yapmayı sağlamıştır.	7.0	28.9	38.6	17.5	7.9
3.İnsan Kaynaklarının Yönetimi	6.6	20.0	35.5	28.3	9.7
TKY ödül süreci okulumuzda/ kurumumuzda çalışanları motive edici niteliktedir.	4.4	15.8	31.6	30.7	17.5
TKY uygulamaları, okulumuzda/ kurumumuzda ekip çalışması bilincinin oluşmasını sağlamıştır.	7.0	21.1	41.2	25.4	5.3
TKY uygulamaları, okulumuzda/ kurumumuzda ortak bir kültür geliştirmesini sağlamıştır.	7.9	21.1	35.1	28.1	7.9
TKY uygulamaları, okulumuz/kurumumuz çalışanlarında kendilerini geliştirme isteği oluşmasını sağlamıştır.	7.0	21.9	34.2	28.9	7.9
4.Maddi Kaynakların, Bilgi Birikiminin ve İşbirliklerinin Yönetimi	9.6	22.4	40.4	22.9	4.9
TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda maddi kaynakların planlanan amaçlar doğrultusunda kullanılmasını sağlamıştır.	7.0	20.2	41.2	24.6	7.0
TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda maddi kaynakların şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkeleri doğrultusunda yönetilmesini sağlamıştır.	14.0	29.8	35.1	15.8	5.3
TKY uygulamaları, okulumuzun/kurumumuzun paydaşlarının bilgi birikiminden yararlanmasını sağlamıştır.	7.9	25.4	40.4	22.8	3.5
TKY uygulamaları, okulumuzun/kurumumuzun diğer kurum ve kuruluşlarla yaptığı işbirliklerin yönetimi sürecine katkı sağlamıştır.	9.6	14.0	44.7	28.1	3.5
5.Süreç Yönetimi	3.1	18.9	39.5	29.8	8.8
TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda kilit ve kritik süreçlerin belirlenmesini sağlamıştır.	2.6	22.8	43.0	25.4	6.1
TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda süreç performanslarının sürecin her aşamasında ölçülmesini ve iyileştirilmesini sağlamıştır.	2.6	17.5	39.5	29.8	10.5
TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda süreçlerin gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesinin sistematik olarak yapılmasını sağlamıştır.	3.5	18.4	39.5	30.7	7.9
TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda süreçlerin sahiplenilmesini sağlamıştır.	3.5	16.7	36.0	33.3	10.5
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY)	6.9	22.4	40.2	23.8	6.9

MEB'in TKY uygulamalarında belirlemiş olduğu her bir boyutun okul ve kurumlarda hedeflenene ulaşma durumunu, katılımcıların verdiği cevaplarla ayrı ayrı şu şekilde değerlendirebiliriz:

TKY uygulamalarının *Liderlik* boyutunun okul ve kurumlarda hedeflenene ulaşma durumuna katılımcıların verdiği cevaplarda; katılımcıların %8,4'ünün hedeflenene ulaşıldığına tam katıldıklarını, %26,5'i de katıldıklarını, yani yöneticilerin toplamda %34,9'u TKY uygulamalarının liderlik boyutunda hedeflenene ulaşıldığını, %40,4'ü TKY uygulamalarının *Liderlik* boyutunda kısmen hedeflenene ulaşıldığını, %18,6'sı TKY uygulamalarının *Liderlik* boyutunda hedeflenene ulaşılmadığını, %6,2'si ise kesinlikle hedeflenene ulaşılmadığını, yani toplamda yöneticilerin %24,8'i TKY uygulamalarının *Liderlik* boyutunda hedeflenene ulaşılmadığını belirtmişlerdir.

Katılımcıların ağırlıklı olarak yaklaşık %40'lık bölümünün, TKY uygulamalarının *Liderlik* boyutunda okul ve kurumlarda kısmen hedeflenene ulaşıldığını belirttiklerinden hareketle; MEB TKY uygulamalarının *Liderlik* boyutunun okul ve kurumlarda kısmen başarılı olduğu söylenebilir.

TKY uygulamalarının *Okulun/Kurumun Plâni* boyutunun okul ve kurumlarda hedeflenene ulaşma durumuna katılımcıların verdiği cevaplarda; katılımcıların %6,8'inin hedeflenene ulaşıldığına tam katıldıklarını, %24,1'i de katıldıklarını, yani yöneticilerin toplamda %30,9'u TKY uygulamalarının okulun/kurumun plâni boyutunda hedeflenene ulaşıldığını, %44,9'u TKY uygulamalarının okulun/kurumun plâni boyutunda kısmen hedeflenene ulaşıldığını, %19,3'ü TKY uygulamalarının *Okulun/Kurumun Plâni* boyutunda hedeflenene ulaşılmadığını, %4,8'i ise kesinlikle hedeflenene ulaşılmadığını, yani toplamda yöneticilerin %24,1'i TKY uygulamalarının *okulun/kurumun plâni* boyutunda hedeflenene ulaşılmadığını belirtmişlerdir.

Katılımcıların ağırlıklı olarak yaklaşık %45'lik bölümünün, TKY uygulamalarının *Okulun/Kurumun Plâni* boyutunda okul ve kurumlarda kısmen hedeflenene ulaşıldığını belirttiklerinden hareketle; MEB TKY uygulamalarının *Okulun/Kurumun Plâni* boyutunun okul ve kurumlarda kısmen başarılı olduğunu söylenebilir.

TKY uygulamalarının *İnsan Kaynaklarının Yönetimi* boyutunun okul ve kurumlarda hedeflenene ulaşma durumuna katılımcıların verdiği cevaplarda; katılımcıların %6,6'sı hedeflenene ulaşıldığına tam katıldıklarını, %20,0'i de katıldıklarını, yani yöneticilerin toplamda %26,6'sı TKY uygulamalarının *İnsan Kaynaklarının Yönetimi* boyutunda hedeflenene ulaşıldığını, %35,5'i TKY uygulamalarının *İnsan Kaynaklarının Yönetimi* boyutunda kısmen hedeflenene ulaşıldığını, %28,3'ü TKY uygulamalarının *İnsan Kaynaklarının Yönetimi* boyutunda hedeflenene ulaşılmadığını, %9,7'si ise kesinlikle hedeflenene ulaşılmadığını, yani toplamda yöneticilerin %38'i TKY uygulamalarının *İnsan Kaynaklarının Yönetimi* boyutunda hedeflenene ulaşılmadığını belirtmişlerdir.

Katılımcıların ağırlıklı olarak yaklaşık %38'lik bölümünün, TKY uygulamalarının *İnsan Kaynaklarının Yönetimi* boyutunda okul ve kurumlarda hedeflenene ulaşılmadığını belirttiklerinden hareketle; MEB TKY uygulamalarının *İnsan Kaynaklarının Yönetimi* boyutunun okul ve kurumlarda başarılı olmadığını söylenebilir.

TKY uygulamalarının *Maddi Kaynakların, Bilgi Birikiminin ve İşbirliklerinin Yönetimi* boyutunun okul ve kurumlarda hedeflenene ulaşma durumuna katılımcıların verdiği cevaplarda; katılımcıların %9,6'sı hedeflenene ulaşıldığına tam katıldıklarını, %22,4'si da katıldıklarını, yani yöneticilerin toplamda %32'si TKY uygulamalarının *Maddi Kaynakların, Bilgi Birikiminin ve İşbirliklerinin Yönetimi* boyutunda hedeflenene ulaşıldığını, %40,4'ü TKY uygulamalarının *Maddi Kaynakların, Bilgi Birikiminin ve İşbirliklerinin Yönetimi* boyutunda kısmen hedeflenene ulaşıldığını, %22,9'u TKY uygulamalarının *Maddi Kaynakların, Bilgi Birikiminin ve İşbirliklerinin Yönetimi* boyutunda hedeflenene ulaşılmadığını, %4,9'si ise kesinlikle hedeflenene ulaşılmadığını, yani toplamda yöneticilerin %27,8'i TKY uygulamalarının *Maddi Kaynakların, Bilgi Birikiminin ve İşbirliklerinin Yönetimi* boyutunda hedeflenene ulaşılmadığını belirtmişlerdir.

Katılımcıların ağırlıklı olarak yaklaşık %40'lık bölümünün, TKY uygulamalarının *Maddi Kaynakların, Bilgi Birikiminin ve İşbirliklerinin Yönetimi* boyutunda okul ve kurumlarda hedeflenene kısmen ulaşıldığını belirttiklerinden hareketle; MEB TKY uygulamalarının *Maddi Kaynakların, Bilgi Birikiminin ve İşbirliklerinin Yönetimi* boyutunun okul ve kurumlarda kısmen başarılı olduğunu söylenebilir.

TKY uygulamalarının *Süreç Yönetimi* boyutunun okul ve kurumlarda hedeflenene ulaşma durumuna katılımcıların verdiği cevaplarda; katılımcıların %3,1'i hedeflenene ulaşıldığına tam katıldıklarını, %18,9'u da katıldıklarını, yani yöneticilerin toplamda %22'si TKY uygulamalarının *Süreç Yönetimi* boyutunda hedeflenene ulaşıldığını, %39,5'i TKY uygulamalarının *Süreç Yönetimi* boyutunda kısmen hedeflenene ulaşıldığını, %29,8'i TKY uygulamalarının *Süreç Yönetimi* boyutunda hedeflenene ulaşılmadığını, %8,8'si ise kesinlikle hedeflenene ulaşılmadığını, yani toplamda yöneticilerin %38,6'sı TKY uygulamalarının *Süreç Yönetimi* boyutunda hedeflenene ulaşılmadığını belirtmişlerdir.

Katılımcıların ağırlıklı olarak yaklaşık %40'lık bölümünün, TKY uygulamalarının *Süreç Yönetimi* boyutunda okul ve kurumlarda hedeflenene kısmen ulaşıldığını belirttiklerinden hareketle; MEB TKY uygulamalarının *Süreç Yönetimi* boyutunun okul ve kurumlarda kısmen başarılı olduğunu söylenebilir.

MEB'in TKY uygulamalarında belirlemiş olduğu her beş boyutta bu katılımın en yüksek olduğu ilk iki sorunun değerlendirmesini şu şekilde yapabiliriz;

TKY uygulamalarının *Liderlik* boyutunda okul ve kurumlarda hedeflenene ulaşma durumuna yönelik sorulara katılımın en yüksek olduğu ilk iki soru açısından değerlendirildiğinde; 3. ve 4. sorulara katılımın en yüksek olduğu görülmüştür. 3. soruda katılımcılara “*TKY uygulamaları, okulumuz/kurumumuz liderlerinin iç ve dış paydaşların istek, beklenti ve önerilerini dikkate almalarını sağlamıştır.*” yargı sorusu yöneltilmiş ve katılımcıların %8,8'inin bu yargıya tam katıldıkları, %31,6'sında katıldıkları belirlenmiştir. Bu yargıyı katılımcıların toplamda %40,4'ünün katılarak destekledikleri görülmektedir. 4. soruda katılımcılara “*TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda karşılaşılan sorunların çalışanlarla ortak kararlar alınarak çözülmesini sağlamıştır.*” yargı sorusu yöneltilmiş ve katılımcıların %8,8'inin bu yargıya tam katıldıkları, %30,7'sininde katıldıkları belirlenmiştir. Bu yargıyı katılımcıların toplamda %39,5'inin katılarak destekledikleri görülmektedir.

Bu sonuçlardan hareketle TKY uygulamalarının *Liderlik* boyutunda 3. ve 4. sorulardaki hedeflenene ulaşma durumunda, 1.ve 2. sorulardaki hedeflenene ulaşma durumuna oranla daha yüksek uygulama başarısının sağlandığı söylenebilir.

TKY uygulamalarının *Okulun/Kurumun Plânu* boyutunda okul ve kurumlarda hedeflenene ulaşma durumuna yönelik sorulara katılımın en yüksek olduğu ilk iki soru açısından değerlendirildiğinde; 2. ve 4. sorulara katılımın en yüksek olduğu görülmüştür. 2. soruda katılımcılara “TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda uzun dönemli hedeflerin ve stratejilerin saptanmasını sağlamıştır.” yargı sorusu yöneltilmiş ve katılımcıların %7,9’unun bu yargıya tam katıldıkları, %24,6’sında katıldıkları belirlenmiştir. Bu yargıyı katılımcıların toplamda %32,5’inin katılarak destekledikleri görülmektedir. 4. soruda katılımcılara “TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda verilere dayalı planlar yapmayı sağlamıştır.” yargı sorusu yöneltilmiş ve katılımcıların %7’si bu yargıya tam katıldıkları, %28,9’ununda katıldıkları belirlenmiştir. Bu yargıyı katılımcıların toplamda %35,9’u katılarak destekledikleri görülmektedir.

Bu sonuçlardan hareketle TKY uygulamalarının *Okulun/Kurumun Plânu* boyutunda 2. ve 4. sorulardaki hedeflenene ulaşma durumunda, 1.ve 3. sorulardaki hedeflenene ulaşma durumuna oranla daha yüksek uygulama başarısının sağlandığı söylenebilir.

TKY uygulamalarının *İnsan Kaynaklarının Yönetimi* boyutunda okul ve kurumlarda hedeflenene ulaşma durumuna yönelik sorulara katılımın en yüksek olduğu ilk iki soru açısından değerlendirildiğinde; 3. ve 4. sorulara katılımın en yüksek olduğu görülmüştür. 3. soruda katılımcılara “TKY uygulamaları, okulumuzda/ kurumumuzda ortak bir kültür geliştirmesini sağlamıştır.” yargı sorusu yöneltilmiş ve katılımcıların %7,9’unun bu yargıya tam katıldıkları, %21,1’ininde katıldıkları belirlenmiştir. Bu yargıyı katılımcıların toplamda %29’unun katılarak destekledikleri görülmektedir. 4. soruda katılımcılara “TKY uygulamaları, okulumuz/kurumumuz çalışanlarında kendilerini geliştirme isteği oluşmasını sağlamıştır.” yargı sorusu yöneltilmiş ve katılımcıların %7’sinin bu yargıya tam katıldıkları, %21,9’ununda katıldıkları belirlenmiştir. Bu yargıyı katılımcıların toplamda %28,9’unun katılarak destekledikleri görülmektedir.

Bu sonuçlardan hareketle TKY uygulamalarının *İnsan Kaynaklarının Yönetimi* boyutunda 3. ve 4. sorulardaki hedeflenene ulaşma durumunda, 1.ve 2. sorulardaki hedeflenene ulaşma durumuna oranla daha yüksek uygulama başarısının sağlandığı söylenebilir.

TKY uygulamalarının *Maddi Kaynakların, Bilgi Birikiminin ve İşbirliklerinin Yönetimi* boyutunda okul ve kurumlarda hedeflenene ulaşma durumuna yönelik sorulara katılımın en yüksek olduğu ilk iki soru açısından değerlendirildiğinde; 2. ve 3. sorulara katılımın en yüksek olduğu görülüyor. 2. soruda katılımcılara “TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda maddi kaynakların şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkeleri doğrultusunda yönetilmesini sağlamıştır.” yargı sorusu yöneltmiş ve katılımcıların % 14’ünün bu yargıya tam katıldıkları, %29,8’ide katıldıkları belirlenmiştir. Bu yargıyı katılımcıların toplamda %43,8’inin katılarak destekledikleri görülmektedir. 3. soruda katılımcılara “TKY uygulamaları, okulumuzun/kurumumuzun paydaşlarının bilgi birikiminden yararlanmasını sağlamıştır.” yargı sorusu yöneltmiş ve katılımcıların %7,9’unun bu yargıya tam katıldıkları, %25,4’üde katıldıkları belirlenmiştir. Bu yargıyı katılımcıların toplamda %33,3’ünün katılarak destekledikleri görülmektedir.

Bu sonuçlardan hareketle TKY uygulamalarının *Maddi Kaynakların, Bilgi Birikiminin ve İşbirliklerinin Yönetimi* boyutunda 2. ve 3. sorulardaki hedeflenene ulaşma durumunda, 1.ve 4. sorulardaki hedeflenene ulaşma durumuna oranla daha yüksek uygulama başarısının sağlandığı söylenebilir.

TKY uygulamalarının *Süreç Yönetimi* boyutunda okul ve kurumlarda hedeflenene ulaşma durumuna yönelik sorulara katılımın en yüksek olduğu ilk iki soru açısından değerlendirildiğinde; 1. ve 3. sorulara katılımın en yüksek olduğu görülüyor. 1. soruda katılımcılara “TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda kilit ve kritik süreçlerin belirlenmesini sağlamıştır.” yargı sorusu yöneltmiş ve katılımcıların %2,6’sının bu yargıya tam katıldıkları, %22,8’ininde katıldıkları belirlenmiştir. Bu yargıyı katılımcıların toplamda %25,4’ünün katılarak destekledikleri görülmektedir. 3. soruda katılımcılara “TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda süreçlerin gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesinin sistematik olarak yapılmasını sağlamıştır.” yargı sorusu yöneltmiş ve katılımcıların %3,5’inin bu yargıya tam katıldıkları, %18,4’ünde katıldıkları belirlenmiştir. Bu yargıyı katılımcıların toplamda %21,9’unun katılarak destekledikleri görülmektedir.

Bu sonuçlardan hareketle TKY uygulamalarının *Süreç Yönetimi* boyutunda 1. ve 3. sorulardaki hedeflenene ulaşma durumunda, 2.ve 4. sorulardaki hedeflenene ulaşma durumuna oranla daha yüksek uygulama başarısının sağlandığı söylenebilir.

Sonuç olarak bu bulgulara göre, “Trabzon Millî Eğitim Müdürlüğü yöneticileri TKY uygulamalarını genel olarak nasıl değerlendirmektedirler?” sorusuna yönelik olarak araştırmaya katılanların; %29,3’ünün TKY uygulamalarının MEB’in belirlediği beş boyut düzeyinde genel olarak hedeflenene ulaştığı fikrine sahip oldukları, %40,2’sinin kısmen hedeflenene ulaşıldığını, %30,5’inin ise hedeflenen ulaşılmadığı fikrinde oldukları söylenebilir. Bu sonuçlardan hareketle yöneticilerde, TKY uygulamalarında okul ve kurumlarda kısmen hedeflenene ulaşıldığı fikrinin hakim olduğu söylenebilir.

Yine bu bulgulara göre, “Trabzon Millî Eğitim Müdürlüğü yöneticileri TKY uygulamalarının boyutlarını nasıl değerlendirmektedirler?” sorusuna yönelik olarak araştırmaya katılan yöneticilerin; %34,9’unun TKY uygulamalarının liderlik boyutunda diğer boyutlara oranla daha başarılı olduğu ve %22’lik katılım oranıyla süreç yönetimi boyutunda diğer boyutlara oranla daha başarısız olduğu fikrine sahip oldukları söylenebilir.

Ayrıca yine bu bulgular ışığında, “Trabzon Millî Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin TKY uygulamaları hakkındaki düşünceleri nedir?” sorusuna yönelik olarak her bir boyut altında yer alan yirmi soru çerçevesinde değerlendirme yapıldığında, araştırmaya katılan yöneticilerin; %43,8’inin “*TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda maddi kaynakların şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkeleri doğrultusunda yönetilmesini sağlamıştır.*” sorusundaki hedeflenene ulaşma durumunda, diğer sorulardaki hedeflenenlere ulaşma durumlarına oranla daha çok başarı sağlandığı fikrine sahip oldukları söylenebilir. Buna karşılık araştırmaya katılan yöneticilerde; %20,2’lik eşit katılım oranıyla “*TKY ödül süreci okulumuzda/ kurumumuzda çalışanları motive edici niteliktedir.*” ve “*TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda süreçlerin sahiplenilmesini sağlamıştır.*” sorularındaki hedeflere ulaşma durumlarında, diğer sorulardaki hedeflenenlere ulaşma durumlarına oranla daha başarısız olduğu fikrinin hakim olduğu söylenebilir.

Bu sonuçlara göre, araştırmaya katılan Trabzon MEM'e bağlı okul ve kurum yöneticilerinde; MEB'in TKY uygulamalarının, okul ve kurumlarda kısmen başarılı olduğu ve TKY uygulamalarının *Liderlik* boyutunda genel olarak diğer boyutlara oranla daha başarılı olduğu söylenebilir. Ayrıca "*Maddi Kaynakların, Bilgi Birikiminin ve İşbirliklerinin Yönetimi*" boyutunun değerlendirildiği alt hedeflerinden "*TKY uygulamalarının, okul ve kurumlarda maddi kaynakların şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkeleri doğrultusunda yönetilmesini sağlaması.*" hedefinde diğer hedeflere oranla daha başarılı olduğu; fikrinin hakim olduğu söylenebilir.

3.3.3. Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması Değişkenlerinin Temel İstatistikleri

Tablo 3'de yirmi TKY uygulaması değişkenleri ile ilgili istatistikler sunulmuştur. Sunulan istatistiklerden ilk göstergeler değişkenlerle ilgili yönetici değerlendirmelerini temsilen ortalama ve standart sapmadır. Diğerleri de, değişkenlerin normal dağılım özelliği için hesaplanan çarpıklık ve basıklık değerleridir. SPSS'de çarpıklık ve basıklığın "sıfır" olması değişkenlerin tam normal dağılıma sahip olduğunu ifade eder. Tablo 3'deki çarpıklık ve basıklık değerlerinin "sıfıra" çok yakın olduğu için TKY uygulama değişkenleri normal dağılım özelliği göstermektedir.

Araştırmamızda yer alan 20 değişkene ait ortalamaları beş boyut açısından değerlendirdiğimizde: *Liderlik, Okulun/Kurumun Plânı ve Maddi Kaynakların, Bilgi Birikiminin ve İşbirliklerinin Yönetimi* boyutlarında değişken ortalamalarının 3'ün üstünde olduğu ve dolayısıyla yöneticilerin, TKY uygulamalarının okul ve kurumlarda hedeflenen duruma ulaştığı fikrine bu boyutlarda *katıldıkları* söylenebilir. Ayrıca *İnsan Kaynaklarının Yönetimi ve Süreç Yönetimi* boyutlarında değişken ortalamalarının 3'in altında olduğu ve dolayısıyla yöneticilerin, TKY uygulamalarının okul ve kurumlarda hedeflenen duruma ulaştığı fikrine bu boyutlarda *kısmen katıldıkları* söylenebilir.

Bu sonuçlara göre, okul ve kurumlarda yapılan MEB TKY uygulamalarını, beş boyutta 20 değişkene ait ortalamalar çerçevesinde değerlendirdiğimizde; yöneticilerin, "*Liderlik, Okulun/Kurumun Plânı ve Maddi Kaynakların, Bilgi Birikiminin ve İşbirliklerinin Yönetimini*" boyutlarında başarılı olduğu, ; "*İnsan Kaynaklarının Yönetimi*

ve Süreç Yönetimi” boyutlarında ise kısmen başarılı olunduğu fikrine sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 3: Toplam Kalite Yönetimi Değişkenlerinin Normal Dağılımı

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY) DEĞİŞKENLERİ	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Millî Eğitim Bakanlığı TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda liderlerin yetkilerini çalışanlarına devretmelerini sağlamıştır.	2.851	1.0325	.109	-.168
TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda temel değerler ve etik kuralların yaşatılması için liderlerin davranışlarıyla örnek olmalarını sağlamıştır.	3.149	1.0239	-.104	-.496
TKY uygulamaları, okulumuz/kurumumuz liderlerinin iç ve dış paydaşların istek, beklenti ve önerilerini dikkate almalarını sağlamıştır.	3.228	.9870	-.194	-.325
TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda karşılaşılan sorunların çalışanlarla ortak kararlar alınarak çözülmesini sağlamıştır.	3.263	.9506	-.238	.015
TKY uygulamaları, okulumuzun/kurumumuzun planlarına, paydaşların ihtiyaç ve beklentilerinin yansıtılmasını sağlamıştır.	3.167	.8083	.402	-.176
TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda uzun dönemli hedeflerin ve stratejilerin saptanmasını sağlamıştır.	3.035	1.0469	-.071	-.438
TKY uygulamaları kapsamında yapılan özdeğerlendirme çalışmaları, okulumuzun/kurumumuzun vizyonuna ulaşmasına katkı sağlamaktadır.	3.053	.8809	.134	.273
TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda verilere dayalı planlar yapmayı sağlamıştır.	3.096	1.0302	-.246	-.349
TKY ödül süreci okulumuzda/ kurumumuzda çalışanları motive edici niteliktedir.	2.588	1.0874	.254	-.590
TKY uygulamaları, okulumuzda/ kurumumuzda ekip çalışması bilincinin oluşmasını sağlamıştır.	2.991	.9821	.132	-.298
TKY uygulamaları, okulumuzda/ kurumumuzda ortak bir kültür geliştirmesini sağlamıştır.	2.930	1.0620	.142	-.546
TKY uygulamaları, okulumuz/kurumumuz çalışanlarında kendilerini geliştirme isteği oluşmasını sağlamıştır.	2.912	1.0523	.131	-.568
TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda maddi kaynakların planlanan amaçlar doğrultusunda kullanılmasını sağlamıştır.	2.956	1.0078	.089	-.300
TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda maddi kaynakların şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkeleri doğrultusunda yönetilmesini sağlamıştır.	3.316	1.0669	-.218	-.466
TKY uygulamaları, okulumuzun/kurumumuzun paydaşlarının bilgi birikiminden yararlanmasını sağlamıştır.	3.114	.9663	.067	-.388
TKY uygulamaları, okulumuzun/kurumumuzun diğer kurum ve kuruluşlarla yaptığı işbirliklerin yönetimi sürecine katkı sağlamıştır.	2.982	.9775	.441	-.106
TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda kilit ve kritik süreçlerin belirlenmesini sağlamıştır.	2.904	.9118	-.092	-.289
TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda süreç performanslarının sürecin her aşamasında ölçülmesini ve iyileştirilmesini sağlamıştır.	2.719	.9640	.050	-.389
TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda süreçlerin gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesinin sistematik olarak yapılmasını sağlamıştır.	2.789	.9545	.125	-.309
TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda süreçlerin sahiplenilmesini sağlamıştır.	2.693	.9878	.204	-.371

3.3.4. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Faktör Analizi Bulguları

Tablo 4’te Açıklayıcı Faktör Analizi bulguları yer almaktadır. Tablodaki Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü 0.942’dir. Bu örneklem büyüklüğünün (n=114) faktör analizi için elverişli olduğunu gösterir. Bartlett istatistiğinin anlamlılık düzeyi 0,05’in altındadır. Bu değer faktör analizine tabi tutulan 20 TKY uygulaması değişkeni arasındaki korelasyonların faktör analizinin yapılması için yeterince yüksek olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla 114 yöneticiden elde edilen 20 TKY uygulaması değişkeniyle açıklayıcı faktör analizinin sağlıklı biçimde yapılabileceği görülmektedir.

Faktör analizinde temel bileşenler yöntemiyle faktör analizi gerçekleştirilmiş ve değişkenlerin aldığı faktör yükü için 0.40 eşik noktası olarak kabul edilmiştir. İlave olarak, varimax dikey döndürme yöntemiyle değişkenlerin hangi faktörlerde yer aldığı belirlenmiştir.

Faktör analizi sonucunda TKY uygulaması değişkenleri beş boyutta ifade edilmiştir. Bu boyutlar beş faktörle ifade edilmiştir. Faktörlerin isimleri sırasıyla Liderlik Faktörü, Okul Planı Faktörü, İKY Faktörü, Maddi Kaynak Faktörü ve Süreç Yönetimi Faktörüdür. Bu beş faktör ve bu faktörler altında toplanan değişkenler daha önceki bölümlerde açıklanan teori ve literatürle örtüşmektedir. Faktörlerin tüm TKY uygulamalarındaki değişimi açıklama oranı yaklaşık %77 bulunmuştur. TKY uygulamalarını ölçmek için kullanılan yirmi değişkeninin TKY uygulamalarını düşük hatayla ölçtüğünü, yani ölçümün yeterli geçerliliğe sahip olduğu ortaya konmuştur.

Tablo 4: Toplam Kalite Uygulamalarının Faktör Analizi Bulguları

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY) DEĞİŞKENLERİ	Liderlik Faktörü	Okul Planı Faktörü	İKY Faktörü	Maddi Kaynak Faktörü	Süreç Yönetimi Faktörü
Millî Eğitim Bakanlığı TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda liderlerin yetkilerini çalışanlarına devretmelerini sağlamıştır.	.412				
TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda temel değerler ve etik kuralların yaşatılması için liderlerin davranışlarıyla örnek olmalarını sağlamıştır.	.766				

TKY uygulamaları, okulumuz/kurumumuz liderlerinin iç ve dış paydaşların istek, beklenti ve önerilerini dikkate almalarını sağlamıştır.	.785				
TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda karşılaşılan sorunların çalışanlarla ortak kararlar alınarak çözülmesini sağlamıştır.	.668				
TKY uygulamaları, okulumuzun/kurumumuzun planlarına, paydaşların ihtiyaç ve beklentilerinin yansıtılmasını sağlamıştır.		.614			
TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda uzun dönemli hedeflerin ve stratejilerin saptanmasını sağlamıştır.		.840			
TKY uygulamaları kapsamında yapılan öz değerlendirme çalışmaları, okulumuzun/kurumumuzun vizyonuna ulaşmasına katkı sağlamaktadır.		.814			
TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda verilere dayalı planlar yapmayı sağlamıştır.		.647			
TKY ödül süreci okulumuzda/ kurumumuzda çalışanları motive edici niteliktedir.			.762		
TKY uygulamaları, okulumuzda/ kurumumuzda ekip çalışması bilincinin oluşmasını sağlamıştır.			.739		
TKY uygulamaları, okulumuzda/ kurumumuzda ortak bir kültür geliştirmesini sağlamıştır.			.750		
TKY uygulamaları, okulumuz/kurumumuz çalışanlarında kendilerini geliştirme isteği oluşmasını sağlamıştır.			.676		
TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda maddi kaynakların planlanan amaçlar doğrultusunda kullanılmasını sağlamıştır.				.729	
TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda maddi kaynakların şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkeleri doğrultusunda yönetilmesini sağlamıştır.				.773	
TKY uygulamaları, okulumuzun/kurumumuzun paydaşlarının bilgi birikiminden yararlanmasını sağlamıştır.				.517	
TKY uygulamaları, okulumuzun/kurumumuzun diğer kurum ve kuruluşlarla yaptığı işbirliklerin yönetimi sürecine katkı sağlamıştır.				.454	
TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda kilit ve kritik süreçlerin belirlenmesini sağlamıştır.					.625
TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda süreç performanslarının sürecin her aşamasında ölçülmesini ve iyileştirilmesini sağlamıştır.					.724
TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda süreçlerin gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesinin sistematik olarak yapılmasını sağlamıştır.					.721
TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda süreçlerin sahiplenilmesini sağlamıştır.					.577
Açıklanan Varyans	19.35	15.76	15.62	13.16	12.85
Kümülatif Açıklanan Varyans	19.35	35.11	50.73	63.89	76.74
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örnekleme Yeterliliği Ölçütü	0.942				
Bartlett's Testi	$X^2=1801.38$ ve $p=0.000$				
Cronbach Alfa	0.811	0.872	0.901	0.888	0.920
Cronbach Alfa	0.958				

Faktör analizine ilaveten, değişkenlerin güvenilirlik analizi için yapılan Cronbach Alfa analizinde tüm değişkenler için 0.958 elde edilmiştir. Bu değer değişkenlerin güvenilirliğinin çok iyi olduğunu gösterir. Her bir faktörde yer alan değişkenlerin

Cronbach Alfa kat sayılarına bakıldığında değişkenlerin faktör içindeki güvenilirliği çok iyi bulunmuştur. Dolayısıyla TKY uygulamaları değişkenlerinin tutarlı biçimde ölçüm yaptığı tespit edilmiştir.

Faktör ve Cronbach Alfa Anlizleri sonucunda yirmi değişkenden oluşan TKY uygulamalarının beş boyut altında toplandığı görülmüştür. Bu aşamadan sonra yirmi değişkeni yukarıdaki faktör analizinde yer aldıkları boyutlar altında toplayıp analizlere devam edilecektir.

3.3.5. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Boyutlarının Temel İstatistikleri

Tablo 5’te TKY uygulamalarının ifade edildiği beş boyutun tanımlayıcı ve normal dağılım istatistikleri gösterilmektedir. Tablodaki beş TKY uygulama boyutunun ortalamalarına bakıldığında; *Liderlik*, *Maddi Kaynakların*, *Bilgi Birikiminin ve İşbirliklerinin Yönetimi ve Okulun/Kurumun Plânı*’nın katılıyorum diğer ikisinin kısmen katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir. Böylece yöneticilerin, ilk üç sırada yer alan konularda TKY uygulamalarının katkı sağladığını, buna karşın *İnsan Kaynaklarının Yönetimi ve Süreç Yönetimi* konusunda TKY uygulamalarının daha sınırlı katkı sağladığını düşündükleri görülmüştür.

Tablo 5: Toplam Kalite Yönetimi ve Boyutlarının Normal Dağılımı

Toplam Kalite Yönetimi ve Boyutları	Sıralaması	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Baskılık
Liderlik	1	3,1228	,79771	-,156	-,291
Okulun/Kurumun Plânı	3	3,0877	,80512	,015	-,096
İnsan Kaynaklarının Yönetimi	4	2,8553	,91925	,297	-,572
Maddi Kaynakların, Bilgi Birikiminin ve İşbirliklerinin Yönetimi	2	3,0921	,86938	,139	-,344
Süreç Yönetimi	5	2,7763	,85792	,168	-,083

TKY uygulama boyutlarının çarpıklık ve basıklık göstergelerinin “sıfıra” yakın değer alması normal dağılım özelliğine sahip olduğunu göstermektedir. Böylece bu beş boyuta parametrik veri analizi teknikleri uygulanabilir. Dolayısıyla, araştırmanın hipotezleri TKY uygulamalarının bu beş boyutunun parametrik fark analizlerine tabi tutulması yoluyla test edilebilecektir.

3.4. Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Boyutları Hakkında Yöneticilerin Düşüncelerindeki Farklılıklar

Yönetici düşüncelerindeki farklar, araştırmanın hipotezlerinde ileri sürüldüğü üzere, beş demografik özellik çerçevesinde ele alınmıştır. İlgili farklılıkların bulguları aşağıdaki başlıklarda sunulmuştur.

3.4.1. Cinsiyet Açısından Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Hakkında Yöneticilerin Düşüncelerindeki Farklılık

Tablo 6’da, yönetici cinsiyet gruplarının TKY uygulama boyutları hakkındaki düşüncelerini ortalama, standart sapma ve t testi bulguları gösterilmektedir. Tabloya göre kadın yöneticilerin tüm TKY uygulama boyutlarına verdikleri cevabın ortalaması erkeklere göre daha yüksektir. Dolayısıyla kadın yöneticilerin erkek yöneticilere nazaran TKY uygulama boyutlarının tamamında katılım düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu yüksek katılımın istatistiksel açıdan anlamlılığı için iki bağımsız grup t testi yapılmıştır. Test sonucunda okulun/kurumun planı, maddi kaynakların, bilgi birikiminin ve işbirliklerinin yönetimi, süreç yönetimi boyutlarındaki farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. Liderlik ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili fark ise anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre TKY uygulamalarından *Okulun/Kurumun Planı, Maddi Kaynakların, Bilgi Birikiminin ve İşbirliklerinin Yönetimi, Süreç Yönetimi* boyutlarına farklı ve olumlu baktıkları ortaya çıkmıştır. Böylece Hipotez 1 kabul edilmiştir.

Bu durum, MEB'in TKY uygulamalarına, yöneticilerin kadın veya erkek olma durumlarına göre değerlendirmeleri arasında anlamlı farklılık olduğunu göstermiştir. Buna göre; kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre okul ve kurumlardaki TKY uygulamaları ile hedeflenene ulaşıldığı fikrine, daha yüksek oranda katıldıkları ve TKY uygulamalarının *okulun/kurumun planı, maddi kaynakların, bilgi birikiminin ve işbirliklerinin yönetimi, süreç yönetimi* boyutlarında hedeflenene ulaşma fikrine erkelerden daha fazla katıldıkları görülmektedir.

Tablo 6: Cinsiyet Açısından Toplam Kalite Yönetimi Boyutlarındaki Farklılıklar

Toplam Kalite Yönetimi ve Boyutları	Cinsiyet	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Liderlik	Erkek	3,1127	,79962	-,391	,696
	Kadın	3,2083	,81068		
Okulun/Kurumun Planı	Erkek	3,0417	,77402	-1,798	,075
	Kadın	3,4792	,98545		
İnsan Kaynaklarının Yönetimi	Erkek	2,8088	,88802	-1,583	,116
	Kadın	3,2500	1,11803		
Maddi Kaynakların, Bilgi Birikiminin ve İşbirliklerinin Yönetimi	Erkek	3,0436	,85721	-1,743	,083
	Kadın	3,4792	,91365		
Süreç Yönetimi	Erkek	2,7206	,84012	-2,050	,043
	Kadın	3,2500	,89823		

3.4.2. Yaş Açısından Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Hakkında Yöneticilerin Düşüncelerindeki Farklılık

Aşağıdaki Tablo 7'de yönetici yaş grupları arasındaki TKY uygulama boyutları hakkındaki düşünce farklılıklarının tek yönlü varyans analizi bulguları sunulmaktadır. Analiz sonucunda yönetici yaş grupları arasında sadece okulun/kurumun planı ile ilgili düşüncelerindeki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Liderlik, insan kaynakları yönetimi, maddi kaynakların, bilgi birikiminin ve işbirliklerinin yönetimi ve süreç yönetimi ile ilgili fark ise anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla 36 yaşın altı, 36-45 yaş arası

ve 45 yaşın üzeri olarak üç grupta belirlenen yöneticilerin bu yaş grupları arasında farklılık sadece TKY uygulamalarından okulun/kurumun planı konusundadır. Diğer TKY uygulamaları ile yaş grupları arasındaki düşünce farkı istatistiksel olarak önemli değildir. Buradan Hipotez 2'nin kabul edildiği söylenebilir.

Okulun/kurumun planı konusunda 36 yaşın altındaki yöneticilerin ortalaması 3.66, 36-45 yaş arası yöneticilerin ortalaması 2.95 ve son grup olan 45 yaşın üzerindeki yöneticilerin ortalaması da 3.14'dür. Yaş grupları arasındaki farkın hangisinden kaynaklandığının ortaya konması amacıyla yapılan çoklu karşılaştırmada 36 yaşın altındaki yöneticilerle 36-45 yaş arası yöneticilerin ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p=.02$), diğer gruplar arası ortalama farklarının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ($p=.158$ ve $p=.658$) sonucuna ulaşılmıştır. Bu bilgilerden hareketle fark, 36 yaşın altındaki yöneticilerle 36-45 yaş arası yöneticilerin düşüncelerinden kaynaklanmıştır.

Bu durum, MEB'in TKY uygulamalarına, yöneticilerin farklı yaş gruplarında olma durumlarına göre değerlendirmeleri arasında 36 altı yaş grubu olanlarla, 36-45 yaş grubunda olanlar arasında sadece bir boyutta anlamlı farklılık olduğunu göstermiştir. Buna göre; 36 altı yaş grubu yöneticiler ile 36-45 yaş grubunda yer alan yöneticiler arasında, okul ve kurumlardaki TKY uygulamalarının *okulun/kurumun planı* boyutunda hedeflenene ulaşma fikrinde, anlamlı bir şekilde farklılık olduğu görülmektedir. Diğer boyutlarda ise yaş grupları açısından yönetici fikirleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 7: Yaş Grupları Açısından Toplam Kalite Yönetimi Boyutları Arasındaki Farklılıklar

Toplam Kalite Yönetimi ve Boyutları	F	p
Liderlik	,313	,732
Okulun/Kurumun Planı ¹	3,992	,021
İnsan Kaynaklarının Yönetimi	2,265	,109
Maddi Kaynakların, Bilgi Birikiminin ve İşbirliklerinin Yönetimi	1,945	,148
Süreç Yönetimi	1,331	,268
TKY	2,065	,132

¹Yaş gruplarının varyansı homojendir ($F=.135$ ve $p=.874$). Çoklu karşılaştırma testi olarak Bonferroni homojen varyans çoklu karşılaştırma testi kullanılmıştır.

3.4.3. Mesleki Kıdem Açısından Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Hakkında Yöneticilerin Düşüncelerindeki Farklılık

Aşağıdaki Tablo 8’de, yönetici mesleki kıdem grupları arasındaki TKY uygulama boyutları hakkındaki düşünce farklılıklarının tek yönlü varyans analizi bulguları sunulmaktadır. Analiz sonucunda yöneticilerin mesleki kıdem grupları arasındaki TKY uygulama boyutları hakkındaki düşünce farklılıklarının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı elde edilmiştir. Hipotez 3 reddedilmiştir.

Bu bulguya göre; yöneticilerin MEB’in TKY uygulamaları hakkındaki düşünceleri, mesleki kıdeme düzeyinde 0-10 yıl, 11-20 yıl ve 21 yıl ve üstü gibi farklı grupta yer almalarına göre değerlendirildiğinde; mesleki tecrübe farklılıklarının, yöneticilerin TKY uygulama boyutları hakkındaki düşünceleri arasında önemli bir farka yol açmadığı söylenebilir. Diğer bir anlatımla; mesleki tecrübenin TKY uygulama boyutları hakkındaki düşünceler arasında önemli bir farka yol açmadığı ileri sürülebilir.

Tablo 8: Mesleki Kıdem Grupları Açısından Toplam Kalite Yönetimi Boyutları Arasındaki Farklılıklar

Toplam Kalite Yönetimi ve Boyutları	F	p
Liderlik	,064	,938
Okulun/Kurumun Plânı	,304	,738
İnsan Kaynaklarının Yönetimi	1,281	,282
Maddi Kaynakların, Bilgi Birikiminin ve İşbirliklerinin Yönetimi	,015	,985
Süreç Yönetimi	,052	,949
TKY	,058	,943

3.4.4. Unvan Açısından Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Hakkında Yöneticilerin Düşüncelerindeki Farklılık

Tablo 9’da, yönetici unvan gruplarının TKY uygulama boyutları hakkındaki düşüncelerinin ortalama, standart sapma ve t testi bulguları gösterilmektedir. Tabloya göre okul/kurum yöneticilerinin tüm TKY uygulama boyutlarına verdikleri cevabın ortalaması

il/ilçe MEM yöneticilerine göre daha yüksektir. Dolayısıyla okul/kurum yöneticileri il/ilçe MEM yöneticilerine nazaran TKY uygulama boyutları olan; *Liderlik, Okulun/Kurumun Planı, İnsan Kaynaklarının Yönetimi, Maddi Kaynakların, Bilgi Birikiminin ve İşbirliklerinin Yönetimi ve Süreç Yönetimi* hakkında daha yüksek katılım göstermişlerdir. Bu yüksek katılımın istatistiksel açıdan anlamlılığı için iki bağımsız grup t testi yapılmıştır. Test sonucunda *İnsan Kaynaklarının Yönetimi ve Süreç Yönetimi* boyutlarındaki farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. *Liderlik, Okulun/Kurumun Planı ve Maddi Kaynakların, Bilgi Birikiminin ve İşbirliklerinin Yönetimi* ile ilgili fark ise anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla okul/kurum yöneticilerinin İl/ilçe MEM yöneticilerine göre TKY uygulamalarının *İnsan Kaynaklarının Yönetimi ve Süreç Yönetimi* boyutlarına farklı ve olumlu baktıkları ortaya çıkmıştır. Bu nedenle Hipotez 4 kabul edilmiştir.

Bu bulguya göre; MEB'in TKY uygulamalarına yöneticilerin, okul/kurum yöneticisi ve İl/ilçe MEM yöneticisi olma durumlarına göre değerlendirmeleri arasında anlamlı farklılık olduğu söylenebilir. Bu durum; okul ve kurumlarda, TKY uygulamalarının boyutlarından *İnsan Kaynaklarının Yönetimi ve Süreç Yönetimi* boyutlarında hedeflenene ulaşıldığı fikrine okul/kurum yöneticilerinin İl/ilçe MEM yöneticilerine göre daha fazla katıldıklarını göstermektedir.

Tablo 9: Unvan Açısından Toplam Kalite Yönetimi Boyutlarındaki Farklılıklar

Toplam Kalite Yönetimi ve Boyutları	Mesleki Unvan	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Liderlik	İl/İlçe MEM Yöneticisi	3,0750	,63519	-,198	,844
	Okul/Kurum Yöneticisi	3,1274	,81401		
Okulun/Kurumun Planı	İl/İlçe MEM Yöneticisi	3,0250	,63955	-,257	,798
	Okul/Kurum Yöneticisi	3,0938	,82157		
İnsan Kaynaklarının Yönetimi	İl/İlçe MEM Yöneticisi	2,2500	,57735	-3,253	,006
	Okul/Kurum Yöneticisi	2,9135	,92679		
Maddi Kaynakların, Bilgi Birikiminin ve İşbirliklerinin Yönetimi	İl/İlçe MEM Yöneticisi	2,9250	,51438	-,991	,338
	Okul/Kurum Yöneticisi	3,1082	,89617		
Süreç Yönetimi	İl/İlçe MEM Yöneticisi	2,0000	,77280	-3,109	,002
	Okul/Kurum Yöneticisi	2,8510	,83136		

3.4.5. Eğitim Açısından Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Hakkında Yöneticilerin Düşüncelerindeki Farklılık

Tablo 10’da, yönetici eğitim grupları arasındaki TKY uygulama boyutları hakkındaki düşünce farklılıklarının tek yönlü varyans analizi bulguları sunulmaktadır. Analiz sonucunda yöneticilerin eğitim grupları arasındaki TKY uygulama boyutları hakkındaki düşünce farklılıklarının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı elde edilmiştir. Hipotez 5 reddedilmiştir. Bu bulguya göre; yöneticilerin MEB’in TKY uygulamaları hakkındaki düşünceleri, ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim düzeylerinde olma durumlarına göre değerlendirildiğinde; eğitim düzeyi farklılıklarının, yöneticilerin TKY uygulama boyutları hakkındaki düşünceleri arasında önemli bir farka yol açmadığı söylenebilir. Diğer bir ifadeyle; eğitim durumunun TKY uygulama boyutları hakkındaki düşünceler arasında önemli bir farka yol açmadığı ileri sürülebilir.

Tablo 10: Eğitim Grupları Açısından Toplam Kalite Yönetimi Boyutları Arasındaki Farklılıklar

Toplam Kalite Yönetimi ve Boyutları	F	p
Liderlik	,121	,886
Okulun/Kurumun Plânı	,630	,535
İnsan Kaynaklarının Yönetimi	1,228	,297
Maddi Kaynakların, Bilgi Birikiminin ve İşbirliklerinin Yönetimi	,564	,571
Süreç Yönetimi	,820	,443
TKY	,707	,496

SONUÇ ve ÖNERİLER

Millî Eğitim Bakanlığı (MEB)'nin 1999 yılından bugüne yurt genelinde okul ve kurumlarında hayata geçirmeye çalıştığı Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarını, beş ana girdi kriteri boyutunda, Trabzon İli örneğinde ve okul/kurum yöneticilerinin değerlendirmesi sınırlılığında araştırdığımızda uygulamaların kısmen hayata geçirildiğini söyleyebiliriz. Çalışma sonuçları, MEB'in yaklaşık 15 yıldır yönergelerle yürütmeye çalıştığı TKY uygulamalarında istenilen seviyenin yakalanamadığını ortaya koymuştur.

TKY uygulamalarının değerlendirme sonuçları beş boyutta irdelendiğinde:

Liderlik boyutunda diğer boyutlara oranla en yüksek katılımın sağlandığı, *Süreç Yönetimi* boyutunda ise en düşük katılımın sağlandığı görülmüştür. TKY uygulamalarının liderlik boyutunda diğer boyutlara göre yüksek katılım sağlanırken, süreç yönetimi boyutunda en az katılım sağlanması, yapılan çalışmaların sürdürülebilir olması noktasında tereddütlere neden olmaktadır.

TKY uygulamalarının *Liderlik* boyutunda *liderlerin iç ve dış paydaşların istek, beklenti ve önerilerini dikkate almaları ve karşılaşılan sorunların çalışanlarla ortak kararlar alınarak çözülmesi* konularında yüksek katılım görülürken, buna karşın *liderlerin yetkilerini çalışanlarına devretmeleri ve temel değerler ve etik kuralların yaşatılması için liderlerin davranışlarıyla örnek olmaları* konularında düşük katılım görülmektedir. Bu durum liderlerin yetkilerini çalışanlara devretmeleri konusunda tereddüt yaşadıklarını göstermektedir. Liderlerin yetki devri konusunda yaşadıkları tereddütün birçok nedeni olabileceği gibi çalışanlarına güvenmemeleri ve otoritelerinin sarsılacağı kaygısını taşımaları da olabilir. Liderlerin davranışlarıyla örnek olmaları konusunda katılım düzeyinin düşük çıkması, etkin liderlik konusunda sıkıntılar yaşandığını göstermektedir.

TKY uygulamalarının *okulun/kurumun plânı* boyutunda *uzun dönemli hedeflerin ve stratejilerin saptanması ve verilere dayalı plânlar yapılması* konularında yüksek katılım görülürken, buna karşın *yapılan plânlara, paydaşların ihtiyaç ve beklentilerinin*

yansıtılması ve yapılan özdeğerlendirme çalışmalarının vizyona ulaşmaya katkı sağlaması konularında düşük katılım görülmektedir. Bu durum iç ve dış paydaşlara yönelik olarak vizyona ulaşmaya katkı sağlama, iyileştirmeye açık alanları belirleme ve durum tespiti amacıyla yapılan özdeğerlendirmenin kurumlarda kültür olarak yeterince yerleşmediğini göstermektedir.

TKY uygulamalarının *İnsan Kaynaklarının Yönetimi* boyutunda, *ortak bir kültür geliştirmesi ve çalışanlarda kendilerini geliştirme isteğinin oluşması* konularında yüksek katılım görülürken, buna karşın *ödül sürecinin çalışanları motive edici nitelikte olması ve ekip çalışması bilincinin oluşması* konularında düşük katılım görülmektedir. Bu durum bakanlık TKY ödül sürecinin çalışmaların sürdürülebilirliği konusunda çalışanları motive edici nitelikte olmadığını göstermektedir. Çalışmalarında yeterince motive edilemeyen çalışanların ekip çalışmalarında istenilen düzeyi yakalayamamaları bir sonuç olarak dikkat çekmektedir. Bu konu bakanlığın acil müdahale etmesi gereken konulardan biri olarak ön plana çıkmaktadır.

TKY uygulamalarının *Maddi Kaynakların, Bilgi Birikiminin ve İşbirliklerinin Yönetimi* boyutunda, *maddi kaynakların şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkeleri doğrultusunda yönetilmesi ve paydaşların bilgi birikiminden yararlanması* konularında yüksek katılım görülürken, buna karşın *maddi kaynakların plânlanan amaçlar doğrultusunda kullanılması ve diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliklerin yönetimi* konularında düşük katılım görülmektedir. Bu durum TKY uygulamalarının *Liderlik, Planlama ve İnsan Kaynaklarının Yönetimi* boyutlarında beklenen düzeye ulaşmamış olmasının bir sonucu olarak yorumlanabilir.

TKY uygulamalarının *Süreç Yönetimi* boyutunda *kilit ve kritik süreçlerin belirlenmesi ve süreçlerin gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesinin sistematik olarak yapılması* konularında yüksek katılım görülürken, buna karşın *süreç performanslarının sürecin her aşamasında ölçülmesi ve iyileştirilmesi ve süreçlerin sahiplenilmesi* konularında düşük katılım görülmektedir. Bu durum TKY uygulama çalışmalarında belirlenen süreçlerin yeterince sahiplenilmemesi sonucunda süreç performanslarının sağlıklı olarak ölçümlenemediğini ve dolayısıyla iyileştirmeye açık alanların tespit edilemediği için iyileştirme çalışmalarının da sağlıklı olarak yapılamadığını

göstermektedir. Süreç yönetimi konusu TKY uygulamalarının sürdürülebilirliği açısından kilit öneme sahip olması nedeniyle, MEB tarafından 2010-2014 Stratejik Planında 15. Amaç olarak yer almıştır. Bu amaç ile “plan dönemi sonuna kadar tüm okul ve kurumlarda süreç bazlı yönetim anlayışına geçilmesi” hedeflenmiş fakat istenilen sonuç elde edilememiştir.

Maddi Kaynakların, Bilgi Birikiminin ve İşbirliklerinin Yönetimi boyutunda ikinci sırada en fazla katılım, *Okulun/Kurumun Plânı* boyutunda üçüncü sırada katılım ve *İnsan Kaynaklarının Yönetimi* boyutunda dördüncü sırada katılım sağlanırken en düşük katılımın *Süreç Yönetimi* boyutunda olması, yapılan çalışmaların kâğıt üstünde kalması endişesini de beraberinde getirmektedir.

Araştırmamızda yer alan 20 değişkene ait ortalamaları beş boyut açısından değerlendirdiğimizde yöneticilerin; *Liderlik, Okulun/Kurumun Plânı ve Maddi Kaynakların, Bilgi Birikiminin ve İşbirliklerinin Yönetimi* boyutlarında hedeflenen duruma ulaştığı fikrini yüksek oranda, benimsedikleri; *İnsan Kaynaklarının Yönetimi ve Süreç Yönetimi* boyutlarında hedeflenen duruma ulaştığı fikrini düşük oranda benimsedikleri söylenebilir.

Yönetici düşüncelerindeki farklar, beş demografik özellik çerçevesinde ele alındığında:

MEB'in TKY uygulamaları ile hedeflenene ulaşıldığı fikrini, kadınların *Okulun/Kurumun Plânı, Maddi Kaynakların, Bilgi Birikiminin ve İşbirliklerinin Yönetimi ve Süreç Yönetimi* boyutlarında erkelerden daha fazla benimsedikleri görülmektedir.

Yöneticilerin yaş grupları açısından 36 yaşın altı, 36-45 yaş arası ve 45 yaşın üzeri olma durumlarına göre değerlendirmeleri arasında 36 altı yaş grubu olanlarla 36-45 yaş grubunda olanlar arasında sadece bir boyutta anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre; 36 altı yaş grubu yöneticiler ile 36-45 yaş grubunda yer alan yöneticiler arasında, okul ve kurumlardaki TKY uygulamalarının *Okulun/Kurumun Plânı* boyutunda hedeflenene ulaşma fikrinde, anlamlı bir şekilde farklılık olduğu görülmektedir. Diğer

boyutlarda ise yaş grupları açısından yönetici fikirleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Yöneticilerin MEB'in TKY uygulamaları hakkındaki düşünceleri, mesleki kıdeme düzeyinde 0-10 yıl, 11-20 yıl ve 21 yıl ve üstü gibi farklı grupta yer almalarına göre değerlendirildiğinde; mesleki tecrübe farklılıklarının, yöneticilerin TKY uygulama boyutları hakkındaki düşünceleri arasında önemli bir farka yol açmadığı söylenebilir.

MEB'in TKY uygulamalarına yöneticilerin, okul/kurum yöneticisi ve İl/ilçe MEM yöneticisi olma durumlarına göre değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu durum; okul ve kurumlarda, TKY uygulamalarının boyutlarından *İnsan Kaynaklarının Yönetimi ve Süreç Yönetimi* boyutlarında hedeflenene ulaşıldığı fikrini okul/kurum yöneticilerinin İl/ilçe MEM yöneticilerine göre daha fazla benimsediklerini göstermektedir.

Yöneticilerin MEB'in TKY uygulamaları hakkındaki düşünceleri, ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim düzeylerinde olma durumlarına göre değerlendirildiğinde; eğitim düzeyi farklılıklarının, yöneticilerin TKY uygulama boyutları hakkındaki düşünceleri arasında önemli bir farka yol açmadığı söylenebilir.

Sonuç olarak, cinsiyetin, yaşın ve ünvanın TKY uygulamalarının değerlendirmesinde farklılıklara neden olduğunu, mesleki kıdemin ve eğitim düzeyinin ise değerlendirme farklılıklarına neden olmadığı söylenebilir.

Çalışma bulguları ışığında; bu konuda araştırma yapacaklara şu önerilerde bulunulabilir:

Trabzon İli örneğinde okul ve kurum yöneticilerinin, MEB TKY uygulamalarının bütünsel olarak gerçekleştiği fikrini kısmen benimsedikleri görülmüştür. Bu nedenle, MEB TKY uygulamalarında karşılaşılan sorunların ve çözüm önerilerinin neler olabileceği yönünde yöneticilere dönük bir çalışma yapılabilir.

Çalışma sonucunda katılım oranı düşük çıkan; *“liderlerin yetkilerini çalışanlarına devretmeleri”* konusu araştırılarak, yetki devri konusunda yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri ortaya konulabilir.

Etkin liderliğin gereği olan ve yine araştırmamızda katılım oranı düşük çıkan *“temel değerler ve etik kuralların yaşatılması için liderlerin davranışlarıyla örnek olmaları”* konusu araştırılabilir.

Çalışma sonucunda yine uygulama başarısı düşük çıkan; *“okul ve kurumlarda yapılan plânlara, paydaşların ihtiyaç ve beklentilerinin yansıtılması”* ve *“yapılan özdeğerlendirme çalışmalarının vizyona ulaşmaya katkı sağlaması”* konuları özdeğerlendirme gerektirdiğinden dolayı, eğitim kurumlarında sağlıklı bir özdeğerlendirmenin önündeki engeller araştırılabilir.

Çalışma sonucunda değerlendiricilerin katılım düzeyi en düşük olan *“TKY ödül sürecinin çalışanları motive edici nitelikte olmaması”* konusu TKY çalışmalarının sürdürülebilirliği bakımından bakanlığın üzerinde acil olarak çalışma yapması gereken konulardan biri olarak görülmektedir.

Okul ve kurumlarda *“ekip çalışması bilincinin oluşması ve ekip çalışmasını engelleyen etkenlerin ne olduğu”* da araştırılması gereken konular arasında yer almaktadır.

Okul ve kurumlarda *“süreç bazlı bir yönetim anlayışına neden geçilemediği”* konusunda TKY uygulamalarının okul ve kurumlarda yerleşmesi için araştırılması gereken konular arasında önem arz etmektedir.

Araştırmamız sonucunda; TKY uygulamalarının değerlendirmesinde cinsiyetin, yaşın ve ünvanın farklılıklara neden olduğunu görülmüştür. Bu sonuçlardan hareketle cinsiyetin, yaşın ve ünvanın TKY uygulamalarındaki değerlendirme farklılıklarına yol açmasının nedenleri araştırılabilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Aksu, Meral (2002), **Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara: Anı Yayıncılık.

Alacadağlı, Esmeray ve Yavuzyiğit, Hikmet (1999), **Bürokratik Kültürümüz ve TKY Felsefesinin Uygulanabilirliği**, Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi, Ankara: Türkiye Ortadoğu Amme Enstitüsü Yayınları.

Altunışık, Remzi ve diğerleri (2010), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı**, İstanbul: Sakarya Yayıncılık.

Anyamele, Stephen Chukwunenye (2004), **Institutional Management İn Higher Education**, A Stydy Of Leadership Approaches To Quality İmprovement İn University Management–Nigerian And Finnish Cases, Helsingin Yliopisto. Kasvatustieteen Laitos. Tutkimusraportti.

Arıcıoğlu, M. Atilla (2000), “Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Farkı”, **İktisat, İşletme ve Finans**, 168(15), 80-87.

Aslan, Gülay ve Küçükler, Erdal. (2011), “Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi Modelinin Eğitimin Kamu Hizmeti Niteliğine ve Eğitim Öğretim Süreçlerine Uygunluğu”, **Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, 6(2), 202-224.

Aydın, Ayhan (1998), **Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünün Yönetim Sorunları ve Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı**, 1. Ulusal Kalite Kongresi Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.

Aydın, Ayhan ve şentürk, İ. (2010), **Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması**, <http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd17/sbd-17-01.pdf> (15.12.2014).

Baransel, Atilla (1979), **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Klasik ve Neoklasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**, 1. Cilt (101-102), İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No:101.

Başkan, Gülsün ve Aydın, Ayhan (2000), “Eğitim Sisteminde İnsan Unsuru ve Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 18, 53-54.

Bayrak, Coşkun ve Ağaoğlu, Esmahan (1998), “İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Görüşleri”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 5, 24.

Bengisu, M. (2007), **Yüksek Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, http://joy.yasar.edu.tr/makale/no7_vol2/08_beginsu.pdf (12.12.2014).

Bolat, Tamer ve diğerleri (2008), **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Detay Yayıncılık.

Borahan, Nilüfer Gözaçan ve Reza Ziarati (2002), “Developing Quality Criteria For Application in The Higher Education Sector in Turkey”, **Total Quality Management**, 13(7), 914.

Budak, Gülay ve Budak, Gönül (2004), **İşletme Yönetimi**, 5. Baskı (10), İzmir: Barış Yayınları.

Bulut, Ö. (1998), **Eğitim Yönetiminin Çağdaşlaştırılması: Eğitimde TKY Uygulaması ve Yararları**, İstanbul: TÜSİAD-KALDER Yayınları.

Calvo-Mora, Arturo, Antonio Leal, and José L. Roldán. (2005), “Relationships Between The EFQM Model Criteria: A Study in Spanish Universities,” **Total Quality Management & Business Excellence**, 16(6), 100.

Coşkun, İbrahim, Taşkaya, Serdarhan Musa ve Bal Turgut (2013), “Sınıf Öğretmenlerinin Türkçe Dersinde Ölçme Değerlendirme Yöntemi Olarak Dikte Çalışmasından Yararlanma Durumları”, **Trakya University Journal of Social Science**, 15(2), 261.

Çetin, Canan (2010), **Toplam Kalite Yönetimi**, 3. Baskı (10), İstanbul: Beta Yayınları.

Çetin, K. ve Gülseren, Hacı Ömer (2003), “Cumhuriyet Dönemi Eğitim Stratejileri”, **Millî Eğitim Dergisi**, 10, 17-18, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/160/cetin-gulseren.htm> (15.12.2014).

Defeo, Joseph A. (1999), “**Strategic Deployment,**” **Juran’s Quality Handbook**, Ed.: Joseph M.Juran, A.Blanton Godfrey, 5. Baskı, New York: McGraw – Hill.

Demirkan, Murat (1998), **Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkileri Sistemine Etkileri**, Sakarya: Değişim Yayınları.

Diñer, Ömer (1998), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Timaş Yayıncılık.

Doğan, Elife (2002), **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara: Academyplus Yayınevi.

Efil, İsmail (2004), **İşletme Yönetimi: Yönetim Düşüncesi, Fonksiyonları ve Yeniş Yönetim Teknikleri**, Bursa: Aktüel Yayınları.

Elma, Cevat ve Demir, Kamile (2003), **Demir Yönetimde Çağdaş Uygulamalar ve Sorunlar**, İstanbul: Anı Yayıncılık.

Ensari, Hoşcan (1999), **21.Yüzyıl Eğitim Kurumları İçin Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara: Sistem Yayıncılık.

——— (2003), **21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Erdoğan, İrfan (2002), **Eğitimde Değişim Yönetimi**, Ankara: Pegem Yayıncılık.

Eren, Erol. (2002), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Ofset.

—— (2008), **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayım Dağıtım A.Ş..

Erturgut, Ramazan (2009), “Comparison of Transformational and Transactional Leadership Levels of Educational Managers in Educational Organizations That Tend Total Quality Management, The Empirical Survey in Ministry Of National Educations’ Provinces and Main Organizations”, **Electronic Journal of Social Sciences**, 8(30), 182-183.

Ertürk, Mümin (2009), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayım Dağıtım A.Ş.

Freeman, R. (1993), **Quality Assurance in Trainning and Education How to Apply BS 5750 (ISO 9000)**, Newyork: Kogan Page Ltd.

Garvin, D. (1998), **Managing Quality; A Strategic and Competiti ve Edge**, New York: The Free Press.

Gedikoğlu, Tokay (2005), “Avrupa Birliği Sürecinde Türk Eğitim Sistemi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1(1), 69.

Güçlü, Nezahat ve Gülbahar, Bahadır (2006), “Türk Eğitim Sisteminde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması”, **Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi**, 7, 9-13.

Gür, Jale (1996), **Kalite Maratonu**, Asiad-Kosgep, Ankara: Kültür Matbaası.

Hergüner, Gülay (1998), “Eğitimde Toplam Kalite Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 13, 19.

Ishikawa, Kaoru (1995), **Toplam Kalite Kontrol**, (Çev. Semih ODABAS, NedretYAYLA), İstanbul: Kalder yayınları.

Kalaycı, Şeref (Ed.) (2010), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ankara: Asil Yayınları.

Kanji, Gopal K. ve Bin A. Tambi (1999), “Total quality management in UK Higher Education Institutions”, **Total Quality Management**, 10(1), 14.

Kaymaz, Figen (2002), **Toplam Kalite Yönetiminin Eğitime Uygulanabilirliği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı.

Kavrakoglu, İbrahim (1992), **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Bogaziçi Yayınevi.

Kocaçınar, Arzu (2014), **Millî Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Uygulamalarının Yöneticiler Tarafından Değerlendirilmesi (Tekirdağ İli Örneği)**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Okan Üniversitesi.

Kocatepe, Ş. (2010), **Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Okul Yöneticileri Tarafından Algılanması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Maltepe üniversitesi.

Koçel, Tamer (2007), **İşletme Yöneticiliği-Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, 10. Baskı (15-17), İstanbul: Arıkan Basım.

Konan, N. Kırbaç, M. ve Kış, A. (2013), **Millî Eğitim**, Sayı 197.

Kondo, Y. (2000), “Innovation Versus Standardization”, **The TQM Magazine**, 12(1), 11.

Koparal, Celil (2002), **Yönetim Organizasyon**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Köksal, H. (1998), **Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Dünya Yayıncılık.

Longford, David, Clear, Barbara (2000), **Eğitimde Kalite Yönetimi**, (Çev. Meltem Süngür), İstanbul: Rota Yayınları.

- Masters, R. J. (1996), "Overcoming The Barriers to TQM's Success", **Quality Progress**, 29 (5), 53-55
- MEB (1999b), **MEB Müfredat Laboratuvar Okullar (MLO) Modeli**, Ankara: Millî Eğitim Basımevi.
- (1999), "Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi", **Kasım 1999 Tarih ve 2506 Sayılı Tebliğler Dergisi**, Ankara: Millî Eğitim Basımevi.
- (2002), **Taşra Teşkilatı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi Kılavuzu**, Ankara: Millî Eğitim Basımevi.
- (2005), **Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı**, Ankara: Millî Eğitim Basımevi.
- (2007), **Planlı Okul Gelişim Modeli**, http://earged.meb.gov.tr/earged/dokumanlar/okul_gelisim_modeli.pdf (1.12.2014).
- (2011), **Okullarda Süreç Yönetimi**, Ankara: Millî Eğitim Basımevi.
- Mızıkacı, Fatma (2003), "Quality Systems and Accreditation in Higher Education: An Overview of Turkish Higher Education", **Quality in Higher Education**, 9(1), 98.
- Nutt, Paul C. and Robert W. Backoff (1993), "Organizational Publicness and Its Implications for Strategic Management", **Journal of Public Administration Research and Theory**, 3(2), 55.
- Ololube, Nwachukwu Prince (2006), "Appraising The Relationship Between ICT Usage and İntegration and The Standard of Teacher Education Programs in A Developing Economy", **International Journal of Education and Development Using ICT**, 2(3), 9.
- Osseo-Asare, Augustus E., David Longbottom, and William D. Murphy (2005), "Leadership Best Practices for Sustaining Quality in UK Higher Education From

The Perspective of The EFQM Excellence Model”, **Quality Assurance in Education**, 13(2), 149.

Özdemir, Servet (2002), “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, **Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 6, 56.

——— (2005), “Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Uygulamalarını Olumsuz Etkileyen Etmenler”, **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**.

Özgener, Şevki (2004), **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları-İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar**, İstanbul: Beta Yayım Dağıtım A.Ş..

Öztekin, Ali (1997), **Yönetim Bilimine Giriş**, Ankara: Turhan Kitabevi.

Peker, Ömer ve Aytürk, Nihat (2000), **Yönetim Becerileri**, 2. Baskı, Ankara: Yargı Yayınevi.

Peker, Ömer (1994), “Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği”, **Ankara Amme İdaresi Dergisi**, 27, 67.

Peşkircioğlu, Nurettin (1999), **Kalite Yönetiminde ISO Uygulamaları**, Ankara: Millî Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Psacharopoulos, George ve Maureen Woodhall (1985), **Education for Development, An Analysis of Investment Choices**.

Ramanujam, Vasudevan ve Venkatraman, N. (1987), “Planning System Characteristics and Planning Effectiveness” **Boston Strategic Management Journal**, 13, 453-468.

Saraç, Özgür (2000), “Türk Vergi Yönetiminde Toplam Kalite”, **İzmir Türk İdare Dergisi**, 4, 47-52.

Saraiva, Pedro M. ve diğerleri (2003), **Applying An Excellence Model to Schools**, Quality Progress 36(11), 47-48.

Spanbauer, Stanley J. (1992), **A Quality System for Education**, American Society for Quality Control Standards, Milwaukee, WI.

Şenol, Dolunay and Yıldız Sıtkı (2009), “Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Öğrenci Öğretmen ve Aile Etkileşimi Diyarbakır ve Erzurum Örneği”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 18(1), 36.

Şentürk, Hasan ve Türkmen, Özgür (2009), “Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algıları”, **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**, 12, 19-20.

Şimşek, Muhittin (2000), **Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri**, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.

——— (2001), **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları.

——— (2006), **Toplam Kalite Yönetiminde Başarımın Anahtarı-İnsan Faktörü**, 2. Baskı, İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.

——— (2008), **Yönetim ve Organizasyon**, Konya: Güney Ofset.

Şimşek, Ş. Çelik, A. ve Akgemici, T. (1998), **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Ankara: Gazi Yayınevi.

Şişman, Muhittin ve Turan, S. (2001), **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara: Öncü Basımevi.

Şişman, Muhittin. ve Turan, S. (2002), **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara: Pegem Yayıncılık.

Tekin, M. (2004), **Toplam Kalite Yönetimi**, Konya: Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kitap Satış Bürosu.

——— (2007), **Toplam Kalite Yönetimi**, 3. Baskı, Selçuk Üniversitesi.

Torlak, N.G. (2008), **Organizasyon Teorileri**, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Türk Dil Kurumu (2007), **Türkçede Batı Kökenli Kelimeler Sözlüğü**,
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bati&view=hati (31/12/2014)

Türkmen, Ö. (2006), **İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Diyarbakır Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ülgen, Hayri ve Mirze, Kadri (2004), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 3. Baskı (21), İstanbul: Literatür Yayınları.

Vazzana, Gary, John Elfrink, and Duane P. Bachmann (2000), "A Longitudinal Study of Total Quality Management Processes in Business Colleges", **Journal of Education for Business**, 76(2), 69.

Waitley, D. (1993), **Kazanmanın Yeni Dinamiği**, (Çev. Belkıs Çorakçı), İstanbul: İnkılap Yayınları.

Yatkın, Ahmet (2004), **Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayınevi.

Yıldırım, Hüseyin A. (2002), **Dış Ticaret ve Ticaret Eğitimi Veren Ortaöğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Modeli**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yıldırım, Mehmet Cemal (2005), **Soru ve Yanıtlarıyla ISO 9000: 2000** İstanbul,
http://www.polater.com.tr/devam.php?sub_page=1&page=bilgi_agaci&new_page=19 (29.11.2014)

EKLER

EK- 1: Millî Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Uygulamalarının Okul/Kurum Yöneticileri Tarafından Değerlendirilmesi Anket Formu

T.C. KARADENİZ
TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü Başkanlığı



KARADENİZ
TECHNICAL UNIVERSITY
Faculty of Economics and Administrative Sciences
Department of Business Administration Head Office

AÇIKLAMALAR

Değerli katılımcı,

Katılımınızı rica ettiğimiz bu araştırma, Millî Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi(TKY) uygulamalarının yöneticiler, tarafından değerlendirilmesini amaçlamakta olup, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Tezli Yüksek Lisans Programında gerçekleştirilmektedir. Gönüllü olarak katılacağınız bu araştırma için *yalnızca 15 dakikanızı ayırmanız yeterli olacaktır. Bu araştırmayla elde edilecek sonuçlar, bu konuda bundan sonra yapılacak çalışmalara yol göstermesi bakımından önem arz etmektedir. Elde edilecek sonuçlar sadece bilimsel amaçla kullanılacak olup veriler gizli tutulacaktır.*

Araştırmanın sonuçları talep etmeniz halinde size sunulacaktır.

Anketi doldururken dikkat edilmesi gereken konular:

- ❖ Anketin hiçbir yerine kişi veya kurum ismi yazılmayacaktır.
- ❖ Araştırmadaki hiçbir ifadenin doğru veya yanlış yanıtı yoktur. Önemli olan, her bir ifade ile gerçek fikir uyuşumunuzu işaretlemenizdir. Kurumunuzdaki diğer kişilerden farklı olabilmesine rağmen, lütfen *siz kendi fikrinizi* ifade ediniz.
- ❖ Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşması, katılımın yüksek olmasına, tüm ifadelere katılım düzeyinizi belirtmenize ve cevapların samimi olmasına bağlıdır.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Taner ACUNER (Tez Danışmanı)
Karadeniz Teknik Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü 61080 Ortahisar/ Trabzon
Tel: 0462 377 29 88 (iş)
Fax: 0462325 72 81
E-mail: tacuner@ktu.edu.tr

Davut KALYONCUOĞLU (Öğrenci)
İl Millî Eğitim Müdürlüğü
Strateji Geliştirme Şubesi
61000 Ortahisar / Trabzon
Cep Tlf: 0505 795 43 55
E-mail: kalyoncuogludavut@hotmail.com
kalyoncuogludavut@gmail.com

Anket 2 bölümdür. 1. Bölüm katılımcı tanıma ifadeleri. 2. Bölüm değerlendirme ifadeleridir. Anket (5) “Tamamen Katılıyorum”dan, (1) “Hiç Katılmıyorum”a doğru beşli ölçek (beşli likert ölçeği) üzerinden yanıtlanacaktır. Size uygun ifade seçeneğine (X) koyunuz.

1.BÖLÜM

Cinsiyet : Erkek() Kadın()

Yaşınız : 25-35() 36-45() 46 ve üzeri()

Mesleki Kıdeminiz: 0-10 Yıl() 11-20 Yıl() 21 Yıl ve Üstü()

Unvanınız : İl/İlçe MEM Yöneticisi() Okul/Kurum Yöneticisi()

Eğitim Durumunuz: Ön Lisans() Lisans() Yüksek Lisans() Doktora()

2. BÖLÜM

MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY) UYGULAMALARININ OKUL/KURUM YÖNETİCİLERİ TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ					
	Tamamen Katılıyorum(5)	Katılıyorum(4)	Kısmen Katılıyorum(3)	Katılmıyorum(2)	Hiç Katılmıyorum(1)
1.Liderlik					
Millî Eğitim Bakanlığı TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda liderlerin yetkilerini çalışanlarına devretmelerini sağlamıştır.	()	()	()	()	()

TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda temel değerler ve etik kuralların yaşatılması için liderlerin davranışlarıyla örnek olmalarını sağlamıştır.	()	()	()	()	()
TKY uygulamaları, okulumuz/kurumumuz liderlerinin iç ve dış paydaşların istek, beklenti ve önerilerini dikkate almalarını sağlamıştır.	()	()	()	()	()
TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda karşılaşılan sorunların çalışanlarla ortak kararlar alınarak çözülmesini sağlamıştır.	()	()	()	()	()
2.Okulun/Kurumun Plânı					
TKY uygulamaları, okulumuzun/kurumumuzun planlarına, paydaşların ihtiyaç ve beklentilerinin yansıtılmasını sağlamıştır.	()	()	()	()	()
TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda uzun dönemli hedeflerin ve stratejilerin saptanmasını sağlamıştır.	()	()	()	()	()
TKY uygulamaları kapsamında yapılanözdeğerlendirme çalışmaları, okulumuzun/kurumumuzun vizyonuna ulaşmasına katkı sağlamaktadır.	()	()	()	()	()
TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda verilere dayalı planlar yapmayı sağlamıştır.	()	()	()	()	()
3.İnsan Kaynaklarının Yönetimi					
TKY ödül süreci okulumuzda/ kurumumuzda çalışanları motive edici niteliktedir.	()	()	()	()	()
TKY uygulamaları, okulumuzda/ kurumumuzda ekip çalışması bilincinin oluşmasını sağlamıştır.	()	()	()	()	()
TKY uygulamaları, okulumuzda/ kurumumuzda ortak bir kültür geliştirmesini sağlamıştır.	()	()	()	()	()
TKY uygulamaları, okulumuz/kurumumuz çalışanlarındakendilerini geliştirme isteği oluşmasını sağlamıştır.	()	()	()	()	()
4.Maddi Kaynakların, Bilgi Birikiminin ve İşbirliklerinin Yönetimi					
TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda maddi kaynakların planlanan amaçlar doğrultusunda kullanılmasını sağlamıştır.	()	()	()	()	()
TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda maddi kaynakların şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkeleri doğrultusunda yönetilmesini sağlamıştır.	()	()	()	()	()
TKY uygulamaları, okulumuzun/kurumumuzun paydaşlarının bilgi birikiminden yararlanmasını sağlamıştır.	()	()	()	()	()
TKY uygulamaları, okulumuzun/kurumumuzun diğer kurum ve kuruluşlarla yaptığı işbirliklerin yönetimi sürecine katkı sağlamıştır.	()	()	()	()	()
5.Süreç Yönetimi					
TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda kilit ve kritik süreçlerin belirlenmesini sağlamıştır.	()	()	()	()	()
TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda süreç performanslarının süreçin her aşamasında ölçülmesini ve iyileştirilmesini sağlamıştır.	()	()	()	()	()
TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda süreçlerin gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesinin sistematik olarak yapılmasını sağlamıştır.	()	()	()	()	()
TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda süreçlerin sahiplenilmesini sağlamıştır.	()	()	()	()	()

EK-2: SPSS Verileri

SIRA NO	DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER					LİDERLİK BOYUTU				OKULUN/ KURUMUN PLANI BOYUTU				İNSAN KAYNAKLARININ YÖNETİMİ BOYUTU				MADDİ KAYNAKLARIN, BİLGİ BİRİKİMİNİN VE İŞBİRLİKLERİNİN YÖNETİMİ BOYUTU				SÜREÇ YÖNETİMİ BOYUTU			
	CİNSİYET	YAŞ	MESLEKİ KIDEM	UNVAN	EĞİTİM DURUMU	1. DEĞİŞKEN	2. DEĞİŞKEN	3. DEĞİŞKEN	4. DEĞİŞKEN	1. DEĞİŞKEN	2. DEĞİŞKEN	3. DEĞİŞKEN	4. DEĞİŞKEN	1. DEĞİŞKEN	2. DEĞİŞKEN	3. DEĞİŞKEN	4. DEĞİŞKEN	1. DEĞİŞKEN	2. DEĞİŞKEN	3. DEĞİŞKEN	4. DEĞİŞKEN	1. DEĞİŞKEN	2. DEĞİŞKEN	3. DEĞİŞKEN	4. DEĞİŞKEN
	1	2	3	4	5	L1	L2	L3	L4	P1	P2	P3	P4	i1	i2	i3	i4	M1	M2	M3	M4	S1	S2	S3	S4
1	1	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	1	2	3	1	2	3	2	2	1
2	1	2	3	2	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
3	1	2	2	1	3	3	2	3	3	4	3	3	4	2	1	1	3	3	3	3	2	2	1	1	2
4	1	2	2	1	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	1	1	1
5	1	3	3	2	2	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	3	3	3	3
6	1	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3
7	1	2	3	2	3	3	3	5	4	3	4	3	4	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3
8	1	2	2	2	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
9	1	3	3	2	3	5	3	4	5	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
10	1	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3
11	1	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3
12	1	3	3	2	2	3	2	1	2	3	1	2	2	4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
13	1	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
14	1	2	2	2	3	2	2	3	4	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4
15	1	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2
16	1	2	2	2	3	3	2	4	3	2	3	3	4	5	4	4	5	3	4	3	5	4	3	4	3
17	1	3	3	2	2	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	5	4	5	4	4	4	4	5	5
18	1	1	1	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
19	1	2	2	2	2	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2
20	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	3	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1
21	1	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
22	1	3	3	2	1	4	5	4	3	4	3	3	3	4	3	4	5	4	3	4	3	4	3	3	3
23	1	3	3	2	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	5	5	3	3	4	3	3	3
24	1	2	2	2	2	5	5	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3
25	1	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
26	1	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	3	3	2	1	1	2	2	1	1	1	1
27	2	3	3	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2
28	2	2	2	2	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
29	1	2	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4

30	1	3	3	2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	
31	2	2	2	2	2	3	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4
32	1	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	4	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2
33	2	1	2	2	3	2	5	4	4	3	4	4	5	1	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3
34	2	1	2	2	3	2	4	4	4	3	5	5	4	5	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4
35	1	2	2	2	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4
36	1	2	2	1	3	4	5	5	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	2	3
37	1	2	2	2	3	2	2	3	3	4	3	3	3	2	3	1	3	2	3	3	3	2	2	2	2
38	1	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
39	1	2	2	2	2	2	4	4	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2
40	1	3	3	2	2	3	5	4	3	4	3	3	2	2	4	4	3	2	3	4	4	4	4	3	3
41	1	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2
42	1	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	1	3	2	2	3	2	2	2
43	1	2	3	2	3	3	3	2	4	2	1	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2
44	1	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	4	4	5	4	3	3	3	4	4
45	1	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
46	1	2	2	2	3	1	1	5	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	2
47	1	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2
48	1	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2
49	1	1	1	2	3	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
50	1	2	2	2	2	4	4	5	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4
51	1	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2
52	1	2	3	2	2	2	3	3	1	2	1	2	3	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2
53	1	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
54	1	3	3	2	3	3	3	4	4	3	2	3	2	2	3	2	3	2	4	3	3	3	2	2	3
55	1	3	3	2	3	1	1	1	1	2	3	3	3	1	2	2	3	2	1	1	2	1	2	2	1
56	1	2	2	2	2	5	1	1	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	4	2	3	4	3	4	3
57	1	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3
58	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2
59	1	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1
60	1	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	2	4	2	2	2
61	1	1	1	2	2	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	5	4	4	4	3	4
62	1	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	4	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
63	1	3	2	2	3	4	4	4	5	4	3	3	4	3	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4
64	1	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
65	1	2	2	2	2	3	4	3	3	3	1	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	2	2	3	3
66	1	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	1	1	1	2	2	3	3	3	2
67	1	2	2	2	3	1	4	5	4	3	4	3	5	3	4	5	4	3	5	5	5	3	3	2	3
68	1	1	2	2	3	4	4	3	4	4	5	5	3	4	4	4	3	5	5	4	3	3	2	4	3
69	1	1	2	2	2	2	3	3	4	3	2	3	3	1	2	1	2	3	4	4	3	2	3	3	2
70	1	1	1	2	2	2	4	4	4	4	3	4	3	3	2	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3
71	1	3	3	2	1	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
72	1	3	3	1	2	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4
73	1	2	2	2	3	3	4	5	5	2	1	1	1	2	2	3	2	2	3	3	3	2	1	3	2

74	1	3	3	2	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	5	4	3	3	3	3	3
75	1	3	3	2	2	3	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	4	4	4	5	4	3	3	4
76	1	3	3	2	3	3	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3
77	1	2	2	2	2	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3
78	1	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1
79	1	2	2	2	2	3	4	4	4	3	4	4	4	1	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4
80	1	3	3	2	2	3	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3
81	2	2	2	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	3	3	2	3	5	4	2	2	2	2	3
82	1	2	2	1	2	4	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2
83	2	2	2	2	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
84	2	1	2	2	2	4	2	5	4	5	5	4	5	3	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4
85	2	3	3	2	2	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
86	1	3	3	2	2	3	1	2	4	3	1	1	1	4	5	5	5	4	4	5	4	3	4	2	4
87	1	2	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	1	2
88	1	1	2	2	2	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
89	1	2	2	2	2	2	3	4	4	3	3	3	3	2	2	3	2	2	4	3	2	3	2	3	3
90	1	3	3	2	2	3	2	2	2	3	4	3	4	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
91	1	3	3	2	1	4	4	4	5	5	4	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4
92	1	3	2	2	2	3	4	4	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3
93	1	3	2	2	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3
94	2	2	2	2	2	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
95	1	2	2	1	2	3	2	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	3	2	1	1	1	1
96	1	3	3	2	1	1	3	2	3	2	4	3	3	1	2	3	2	3	4	3	2	1	2	3	2
97	1	3	3	2	2	3	3	3	4	2	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
98	1	2	3	2	3	3	3	3	3	2	1	1	2	2	3	1	2	2	3	3	3	2	2	2	2
99	1	3	3	2	2	5	4	3	4	3	3	3	2	1	3	3	3	4	5	3	3	3	2	2	2
100	2	2	2	2	3	1	1	3	3	5	5	3	1	3	3	1	3	3	3	1	1	3	3	2	1
101	1	2	2	2	3	5	5	4	5	4	3	3	3	1	3	3	2	4	5	4	5	3	4	3	3
102	1	3	3	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	1	1	4	3	3	3	3	2
103	1	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2
104	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	1
105	1	2	2	2	3	3	3	4	4	3	2	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3
106	1	2	2	1	3	4	4	4	3	3	3	3	4	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	2
107	1	2	2	2	2	1	3	2	3	3	2	3	3	2	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3
108	1	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	3	3	2	1	2	1	2	1
109	1	2	2	2	2	2	3	4	2	3	3	4	3	2	4	4	4	4	4	3	2	2	3	3	3
110	1	2	2	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2
111	1	3	3	2	2	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	2	2	3	2
112	1	2	2	2	2	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
113	1	2	2	1	2	3	3	3	3	3	2	3	3	1	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	2
114	1	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3

EK-3 Bilgi Toplama Ölçeği İzin Onayı



T.C.
KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Karadeniz Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yürütme Kurulu
28.11.2014 22:55 - 90783813-044-2017
www.ktu.edu.tr

Sayı : 90783813-044/
Konu : Davut KALYONCUOĞLU'nun Anket
Çalışması Hk.

28/11/2014

TRABZON VALİLİĞİ
İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE
TRABZON

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Davut KALYONCUOĞLU Prof. Dr.Taner ACUNER danışmanlığında yapacağı "Milli Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Okul/Kurum Yöneticileri Tarafından Değerlendirilmesi-Trabzon İli Örneği" isimli yüksek lisans tez çalışmasında kullanacağı ekte yer alan anket formunun Trabzon İl Millî Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı okul ve kurumlarda görev yapan okul/kurum yöneticilerine uygulamak istemektedir.

Adı geçen öğrenciye izin verilmesi hususunda gereğini bilgilerinize arz ederim.

Doç. Dr. Birol KARAKURT
Enstitü Müdür Yardımcısı

EKLER
1. Dilekçe
2. Anket

Sayı: 01/ARALIK/2014
İl Millî Eğitim Md.'ne
Trabzon Valisi a.

YERİ: Trabzon - TÜRKİYE

TEL: 0462 311 24 26

FAX: 0462 317 205 3210

WWW.KTU.EDU.TR

Yazışma adresi: Eski Elektrik Enstitüsü binası, Çarşıbaşı girişi, Çarşıbaşı, Trabzon

Ayrıntılı Bilgi İçin İhtisat
Genel Müdürlüğü

Sayfa
1/1


İletişim için e-posta adresleri: http://www.ktu.edu.tr adresinden. Bilgi Num: 90783813-044-1007 ve Barkod Num: 257958 bilgileriyle erişebilirsiniz.

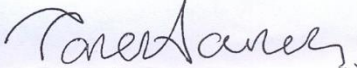
KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

İşletme Anabilim Dalında Tezli Yüksek Lisans öğrencisiyim. Prof. Dr. Taner ACUNER danışmanlığında yapacağım "Milli Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Okul/Kurum Yöneticileri Tarafından Değerlendirilmesi-Trabzon İli Örneği" isimli yüksek lisans tez çalışmasında kullanacağım ekte yer alan anket formunun Trabzon İl Millî Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı okul ve kurumlarda görev yapan okul/kurum yöneticilerine uygulanabilmesi için gerekli iznin alınması hususunda gereğini bilgilerinize arz ederim. 27/11/2014

Adres: İl Millî Eğitim Müdürlüğü
Strateji Geliştirme Şubesi
Ortahisar / Trabzon 61000
Cep Tlf: 0505 795 43 55
E-mail: kalyoncuogludavut@hotmail.com.tr


Davut KALYONCUOĞLU
T.C. NO:34298246536
Öğrenci Numarası:104626


Uygundur

27/11/2014

Prof. Dr. Taner ACUNER



AÇIKLAMALAR

Değerli katılımcı,

Katılımınızı rica ettiğimiz bu araştırma, Milli Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi(TKY) uygulamalarının yöneticiler, tarafından değerlendirilmesini amaçlamakta olup, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Tezli Yüksek Lisans Programında gerçekleştirilmektedir. Gözönlü olarak katılacağınız bu araştırma için yalnızca 15 dakikanızı ayırmanız yeterli olacaktır. Bu araştırma ile elde edilecek sonuçlar, bu konuda bundan sonra yapılacak çalışmalara yol göstermesi bakımından önem arz etmektedir. **Elde edilecek sonuçlar sadece bilimsel amaçla kullanılacak olup veriler gizli tutulacaktır.**

Araştırmanın sonuçları talep etmeniz halinde size sunulacaktır.

Anketi doldururken dikkat edilmesi gereken konular:

- ◆ Anketin hiçbir yerine kişi veya kurum ismi yazılmayacaktır.
- ◆ Araştırmadaki hiçbir ifadenin doğru veya yanlış yanıtı yoktur. Önemli olan, her bir ifade ile gerçek fikir uyumunuzu işaretlemenizdir. Kurumunuzdaki diğer kişilerden farklı olabilmesine rağmen, lütfen *siz kendi fikrinizi* ifade ediniz.
- ◆ Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşması, katılımın yüksek olmasına, tüm ifadelere katılım düzeyimizi belirtmenize ve cevapların samimi olmasına bağlıdır.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Tamer ACUNER (Tez Danışmanı)
Karadeniz Teknik Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü 61080Ortahisar / Trabzon

Tel: 0462 377 29 88 (3y)
Faks: 0462 325 72 81
E-mail: taacuner@kta.oba.tr

Devlet KALYONCUOĞLU (Öğrenci)
İl Millî Eğitim Müdürlüğü
Strateji Geliştirme Şubesi
61000 Trabzon
Cep Tlf: 0505 795 43 53
E-mail: kalyoncuoglutdevlet@hotmail.com.tr
kalyoncuoglutdevlet@gmail.com.tr



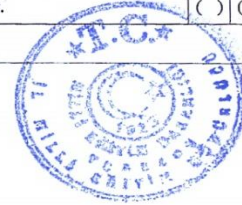
Anket 2 bölümüdür. 1. Bölüm katılımcı tanıma ifadeleri. 2. Bölüm değerlendirme ifadeleridir. Anket (5) "Tamamen Katılıyorum"dan, (1) "Hiç Katılmıyorum"a doğru beşli ölçek (beşli likert ölçeği) üzerinden yanıtlanacaktır. Size uygun ifade seçeneğine (X) koyunuz.

1. BÖLÜM

Cinsiyet : Erkek() Kadın()
Yaşınız : 25-35() 36-45() 46 ve üzeri()
Mesleki Kıdeminiz: 0-10 Yıl() 11-20 Yıl() 21 Yıl ve Üstü()
Unvanınız : İl/ilçe MEM Yöneticisi() Okul/Kurum Yöneticisi()
Eğitim Durumunuz: Ön Lisans() Lisans() Yüksek Lisans() Doktora()

2. BÖLÜM

MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY) UYGULAMALARININ OKUL/KURUM YÖNETİCİLERİ TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ						
		Tamamen Katılıyorum(5)	Katılıyorum(4)	Kısmen Katılıyorum(3)	Katılmıyorum(2)	Hiç Katılmıyorum(1)
1. Liderlik						
1	Millî Eğitim Bakanlığı TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda liderlerin yetkilerini çalışanlarına devretmelerini sağlamıştır.	()	()	()	()	()
2	TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda temel değerler ve etik kuralların yaşatılması için liderlerin davranışlarıyla örnek olmalarını sağlamıştır.	()	()	()	()	()
3	TKY uygulamaları, okulumuz/kurumumuz liderlerinin iç ve dış paydaşların istek, beklenti ve önerilerini dikkate almalarını sağlamıştır.	()	()	()	()	()
4	TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda karşılaşılan sorunların çalışanlarla ortak kararlar alınarak çözülmesini sağlamıştır.	()	()	()	()	()
2. Okulun/Kurumun Plânı						
1	TKY uygulamaları, okulumuzun/kurumumuzun planlarına, paydaşların ihtiyaç ve beklentilerinin yansıtılmasını sağlamıştır.	()	()	()	()	()
2	TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda uzun dönemli hedeflerin ve stratejilerin saptanmasını sağlamıştır.	()	()	()	()	()
3	TKY uygulamaları kapsamında yapılan özdeğerlendirme çalışmaları, okulumuzun/kurumumuzun vizyonuna ulaşmasına katkı sağlamaktadır.	()	()	()	()	()
4	TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda verilere dayalı planlar yapmayı sağlamıştır.	()	()	()	()	()
3. İnsan Kaynaklarının Yönetimi						
1	TKY ödül süreci okulumuzda/ kurumumuzda çalışanları motive edici niteliktedir.	()	()	()	()	()
2	TKY uygulamaları, okulumuzda/ kurumumuzda ekip çalışması bilincinin oluşmasını sağlamıştır.	()	()	()	()	()
3	TKY uygulamaları, okulumuzda/ kurumumuzda ortak bir kültür geliştirmesini sağlamıştır.	()	()	()	()	()
4	TKY uygulamaları, okulumuz/kurumumuz çalışanlarında kendilerini geliştirme isteği oluşmasını sağlamıştır.	()	()	()	()	()
4. Maddî kaynakların, Bilgi birikiminin ve İşbirliklerinin Yönetimi						
1	TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda maddî kaynakların planlanan amaçlar doğrultusunda kullanılmasını sağlamıştır.	()	()	()	()	()
2	TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda maddî kaynakların şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkeleri doğrultusunda yönetilmesini sağlamıştır.	()	()	()	()	()
3	TKY uygulamaları, okulumuzun/kurumumuzun paydaşlarının bilgi birikiminden yararlanmasını sağlamıştır.	()	()	()	()	()
4	TKY uygulamaları, okulumuzun/kurumumuzun diğer kurum ve kuruluşlarla yaptığı işbirliklerin yönetimi sürecine katkı sağlamıştır.	()	()	()	()	()
5. Süreç Yönetimi						
1	TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda kilit ve kritik süreçlerin belirlenmesini sağlamıştır.	()	()	()	()	()
2	TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda süreç performanslarının sürecin her aşamasında ölçülmesini ve iyileştirilmesini sağlamıştır.	()	()	()	()	()
3	TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda süreçlerin gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesinin sistematik olarak yapılmasını sağlamıştır.	()	()	()	()	()
4	TKY uygulamaları, okulumuzda/kurumumuzda süreçlerin sahiplenilmesini sağlamıştır.	()	()	()	()	()





T.C.
TRABZON VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 82438636.604.6235023

09/12/2014

Konu: Davut KALYONCUOĞLU

VALİLİK MAKAMINA

Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Davut KALYONCUOĞLU'nun , Prof. Dr. Taner ACUNER danışmanlığında yapacağı "Millî Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Okul Kurum Yöneticileri Tarafından Değerlendirilmesi- Trabzon İli Örneği" isimli yüksek lisans tez çalışmasında kullanacağı anketi Trabzon genelindeki okul ve kurumlarda görev yapan okul kurum yöneticilerine uygulama isteği Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Zekeriya TAŞAN
Müdür V.

OLUR
.../12/2014

Celalettin CANTÜRK
Vali a.
Vali Yardımcısı

Trabzon Valiliği İl Millî Eğitim Müdürlüğü
Telefon : (0 462) 2302094-1400
Faks : (0 462) 230 43 74
e-posta : trabzonmgen@meb.gov.tr

Bilgi için: MKAS (Şb.Mdr.)

İnt.Adresi : Trabzon.meb.gov.tr

Bu e-şikâyet güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. İhtiyaç duyarlıysanız meb.gov.tr adresinden:5269-6bf2-383f-a4d4-1e43 kodu ile teyit edebilirsiniz.

ÖZGEÇMİŞ

1973 yılında Ankara'da doğdu. İlk-orta ve lise eğitimini Ankara'da tamamladı. 1996 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünden mezun oldu. 1997 yılında Rize'de sınıf öğretmeni olarak çalışma hayatına atıldı. 1999-2002 yılları arasında Yıldız Holding bünyesinde yer alan Atlas Gıda firmasında Bölge Satış Müfettişi olarak görev yaptı. 2003 yılından beri, memleketi olan Trabzon İlinde Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı okul ve kurumlarda

öğretmenlik ve yöneticilik görevlerine devam etmektedir. Aynı zamanda 2007 yılından beri İl MEM bünyesinde İl Toplam Kalite Yönetimi Formatörlüğü görevini yürütmektedir.

Kalyoncuoğlu, Nevin hanımla evli olup, Elif, Ayşe ve Ahmet adlarında üç çocuk babasıdır.