

MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİM KURUMLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Halise Bütün* Engin Aslanargun**

ÖZ: Bu çalışmada Toplam Kalite Yönetiminin kurum ve kuruluşlarda uygulanması konusu ve tarihsel gelişimi ile eğitimde kalite anlayışı irdelenmiştir. Ayrıca eğitimde toplam kalite yönetimi (TKY) kapsamında mesleki ve teknik eğitim kurumlarında TKY uygulamasının nasıl anlaşılması ve uygulanması gerektiği, kurumlarda TKY ile ilgili çalışmalar yapıp yapılmadığı, uygulamada karşılaşılan sorunların neler olduğu üzerinde durulmuştur. Çalışmada ticari işletmelerde kalite ve müşteri memnuniyetini baz alan yönetim biçiminin, mesleki ve teknik eğitim kurumlarında mevzuat dahilinde uygulanabileceğini ve bu bağlamda, toplumda mesleki ve teknik eğitim alanında kaliteli ve kalifiye ara teknik eleman ihtiyacının en iyi biçimde karşılanabileceğini savunulmaktadır. Ayrıca bu çalışmada, eğitimde TKY' nin yararları ve uygulanması incelenmiştir. Araştırmanın veri kaynağını mülakatlarla toplanan veriler oluşturmaktadır. Araştırma verilerini için 8 farklı mesleki ve teknik eğitim kurumunda görev yapan yönetici ile mülakat yapılmıştır. Uygulama sonucunda çıkan sorunlar ve çözüm önerileri yorumlanarak çözüm önerileri geliştirilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre velilerin ve öğrencilerin ihtiyaçlarının çok fazla dikkate alınmadığını, okulda alınan kararlara ve yapılan etkinliklere katılımın sağlanmadığını ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kalite, Toplam Kalite Yönetimi, Mesleki ve Teknik Eğitim

EVALUATION OF THE TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRACTICES IN VOCATIONAL AND TECHNICAL EDUCATIONAL INSTITUTION

ABSTRACT: In this study, the application of Total Quality Management in educational institutions, the historical development of it and the quality in education was evaluated. In addition, application and mentality of total quality management (TQM) in education was analysed depending on the opinion of principals. The study claims and illustrates that this management type which is based upon quality in education and the satisfaction of customer intruding companies can be applied to vocational and technicians in the society. Total quality management in education, the advantages of total quality management in education and applications were inquired. Qualitative research methodology was employed, using phenomenology to collect and analyze the interpretations and meanings of principals' opinions as drawn from their responses to open ended semi structured questions. The research group consists of volunteer principals who were employed in the district and province of Duzce city in Turkey. According to results of the study principals are in needs of comprehensive and informative seminars and courses about total quality management. They have something in their minds about quality management and try to perform it on their own which is greatly far from what is being explained in literature about total quality management. Their main motivation is to fulfill formal responsibilities with graphic and charts ther were required irrelevant to mainstream consideration about quality management.

The source of data acquired with interviews. The applicability of total quality management in education was interpreted according to principals' views.

Keywords: Quality, Total Quality Management, Vocational and Technical Education

Bu çalışma ikinci yazar danışmanlığında Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde tamamlanan yüksek lisans tezine dayalı olarak yürütülmüştür.

*Düzce/Yığılca Milli Eğitim Müdürlüğü,

**Doç.Dr., Düzce Üniversitesi Eğitim Fakültesi.

GİRİŞ

1900'lere kadar üretim yönlü bir yaklaşımın görüldüğü işletmelerde, ne üretilirse satılır anlayışıyla hareket edilmiş, talep daima arzdan fazla gerçekleştirilmiştir. Ancak 1950'lere gelindiğinde artan rekabet koşulları, pazarlanabilir ürün ve hizmetlerin üretilmesini zorunlu kılmıştır. Bu dönemde arz talepten fazla hale gelmiştir. 1960'lardan sonra oluşmaya başlayan küresel rekabet müşteriyi daha bilinçli ve seçici bir hale getirmiştir. Piyasadaki çok çeşitli mal ve hizmetler arasından kalite ve uygun fiyatı olanlara talep artmaya başlamıştır. 1970'lerden itibaren dünyanın gündemine oturan kalite, Japonlara uluslararası alanda avantaj sağlayan bir araç haline gelmiştir. Tüketici istek ve ihtiyaçlarının merkeze alınarak üretildiği ürünler, daha çok talep edilir hale gelmiştir. Bu kavrama düşük maliyet, uluslararası rekabet ve hız kavramları da eklendiğinde başarıya ulaşmak daha çok mümkün olmaktadır. Gelişmiş toplumlar dünyadaki gelişmeleri takip ederek, değişmelerin gerisinde kalmamak için topluma yön veren yeni yaklaşımları dikkate alarak ülkelerini çağın gerisinde bırakmamaya çalışmışlardır. Bu ülkelerde toplam kalite anlayışı bu şekilde doğmuştur. Toplam kalite yönetimi: örgüt fonksiyonları ve sonuçlar yerine süreçler üzerine odaklanan tüm çalışanları niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarının sağlıklı bilgi ve veri toplanması analizine dayandıran tüm maddi ve manevi örgüt kaynaklarını bir bütünlük içinde ele alan yaklaşımdır (Ersen, 1997: 45).

Pek çok alanda yaşanan değişim, hizmet sektöründe de özellikle son dönemlerde kamu hizmetlerindeki bazı kavramların, işleyiş tarzlarının ve sistemlerdeki klasik yapının gözden geçirilmesine ve uluslar arası bir nitelik kazanmasına imkan tanımaktadır. Gelecek dönemlerde yine değişmeyecek tek şey değişimin kendisi olacaktır. Rekabet gücü mutlak ölçütlerle ifade edilemez. Ancak karşılaştırmalı olarak bir anlam taşır. Kısaca belirtmek gerekirse rakiplere göre: kalite, hız ve maliyet rekabet üstünlüğü sağlar. Bu üçlü arasında simetrik olmayan bir ilişki vardır. Maliyetten ve hızdan hareketle diğer iki faktörü geliştirmek imkansız olmasına karşın, kaliteden hareketle diğer iki faktörü de iyileştirmek olasıdır. Kalite doğru bir şekilde geliştirildiğinde hataları önler, düzeltici faaliyetlere gerek kalmaz. Net üretimi artırır, gecikmeleri ortadan kaldırır ve aşırı stokları önler. Özetle kalite, maliyeti düşürdüğü gibi hız avantajı da sağlar. Kaliteyi doğru bir şekilde sağlamanın etkili yollarından birisi de Toplam Kalite Yönetimidir (Buğday, 2010: 4-7).

Çağdaş yönetim anlayışlarının tümünde kalitenin sağlanması büyük önem taşır. TKY' de hem süreç hem de insan unsurunun temel görevi değişimi yönetebilmek ve kaliteye ulaşmaktır. Diğer bir ifadeyle TKY, müşteri beklentilerini her şeyin üstünde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir (Çetin, 2002: 155-156). TKY' nin belli bir formu yoktur. Kurum yapısının TKY sürecine uygun ve onu kolaylaştırıcı olması gereklidir. TKY' ye uygun yapıların en belirgin özellikleri; basit, yalın oluşları ile güçlü takım oyununun etkililiğidir. Her kuruluş kendi TKY uygulama şeklini kendi bulmalı ve bunu yönetim stratejisi ile bütünleştirmelidir. Ancak bununla birlikte, kuruluştaki TKY stratejisinin uygulamalarından söz edebilmek için bazı kavramların ve uygulamaların yerleşmiş olması süreklilik kazanması gerekmektedir. Bu kavram ve uygulamalar müşteri odaklılık, sürekli

iyileşme, tüm çalışanların katılımı, eğitim vb. dir (Şimşek, 1998: 3). TKY, güçlü bir rekabetin olduğu günümüzde işletmelerin uzun süre ayakta kalabilmesini sağlayan bir yaklaşım olarak görülmektedir. Endüstride uygulanmış olan kalite geliştirme modellerinin eğitimde uygulanabilirliği sorgulanması gereken bir konudur (Şişman ve Turan, 2002: 74). Sürekli gelişmeye dayalı örgütsel yaklaşım olan toplam kalite yönetimi diğer sistemlere uygulanabildiği gibi eğitim sistemine de uygulanabilir. Uygulamada eğitimin kendine özgü yönleri göz önünde bulundurulmalıdır. TKY' nin eğitimde uygulanması eğitimin kendine özgü yönleri göz ardı edilmeden benimsenip uygulanabilirse, eğitimde kalite ve gelişmede süreklilik sağlanabilir (Erdem, 2000: 36).

TKY, eğitim kurumları için bir dönüm noktası olabilir. Çünkü geleceğin toplumu hem bilgi toplumu hem de teknoloji toplumu olacaktır. Bilgi toplumunun temsilcisi de eğitimli insanlardır. Eğitimli insan global bir dünyada yaşamaya hazırlıklı olmalıdır. TKY' de eğitimli insanı global bir dünyada yaşamaya hazırlayabilecek yaklaşımlardan biridir. Ülkemizde Kasım 1999 tarihinden itibaren MEB-KALDER iyi niyet bildirgesi ile Avrupa Kalite Vakfı Ödülü (EFQM) Mükemmellik modelinin öz değerlendirme aracı olarak benimsenmesine karar verilmiştir. Böylece Kasım 1999 tarihi itibarıyla MEB, İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında TKY uygulamalarını başlatmıştır. 2002 Şubat ayında MEB yayımladığı uygulama yönergeleriyle eğitim kurumlarında TKY' nin nasıl uygulanacağı, stratejilerinin nasıl belirleneceği, işlem basamaklarının neler olduğunu açıklamıştır. Şu anda ise eğitim kurumlarında TKY çalışmaları öz değerlendirme sonuçlarında ortaya çıkan iyileştirme konularının bir plan dahilinde iyileştirilmesi ile sürdürülmektedir (MEB Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı, 2005: 12). Eğitime kurumlarında TKY uygulamalarının amacı, hizmet verilen müşteriler yani öğrenciler ve onların velilerini geleceğe hazırlamak, öğrencilerin bireysel farklılıklarını, ilgi, istek ve yeteneklerini göz önünde bulundurarak başarıyı arttırmak, tüm kurum çalışanları ve ilgili sektör alanında eğitimle standartlaşmayı yakalamak, problem durumunu günü kurtarmak amaçlı çözmek yerine; kısa, orta ve uzun vadeli planlarla çözen, önünü görebilen, gelecek hakkında fikri olan, tüm paydaşları ile ortak kurum kültürünü yakalamış okullar oluşturmaktır. Tüm eğitim kademelerinde olduğu gibi Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumlarındaki TKY uygulamalarını hayata ilk geçirenler yöneticilerdir. Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumlarındaki TKY uygulamalarının ne durumda olduğu sorusuna en iyi cevap bu kurumlarda çalışan yöneticilerin bu uygulamaları nasıl değerlendirdikleri ile verilebilir.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı Düzce ilinde bulunan mesleki ve teknik eğitim kurumlarında toplam kalite uygulamalarının düzeyini belirleyerek, sorunların kaynaklarını tespit etmektir. Bu amaçla hazırlanan sorular mülakat tekniği kullanılarak okul yöneticilerine sorulmuş ve görüşler analiz edilerek yorumlanmıştır.

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmalar; görüşme, gözlem ve doküman analizi gibi veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı olay ve algıların doğal ortamında, gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya konulmasını amaçlayan bir sürecin izlendiği araştırmalardır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 39). Nitel araştırmalarda en sık kullanılan yöntemlerden birisi mülakat yöntemidir. Bu çalışmada mülakat yöntemi ile veri toplanmaya çalışılmıştır. Mülakat, iki veya daha fazla sayıda insanın belirli bir amaç etrafında yaptıkları tartışma olarak tanımlanabilir. Mülakatın yapılabilişirliğinin ön şartı bireysel temas kurabilme yeteneğidir. Uygulamalarda özellikle yöneticilerin anket formu doldurmaktan kaçındıkları ancak mülakat yapmaya daha sıcak baktıkları gözlemlenmiştir. Bireysel temas kurulması durumunda amacın ve konunun çok özlü bir şekilde ifade edilmesi mümkün olmaktadır (Altunışık, ve diğerleri, 2007: 82).

Çalışma Grubu

Araştırma Düzce ilindeki Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumlarında görev yapan 8 yönetici ile yürütülmüştür. Araştırmada nitel araştırma örnekleme yöntemlerinden amaçlı örnekleme yöntemi seçilmiştir. Bu yöntemde amaç görelilik olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Katılımcılar Düzce İlinde Mesleki ve Teknik Eğitim veren kurumların yöneticileri arasından seçilmiştir. Örneklem seçiminde hedef; çalışılan konu ile ilgili olarak daha fazla bilgi sunacak kişilerin seçimi olup sayı konusunda esnek olabileceğini belirtmektedir (Patton, 1990: 69). Bu amaçla amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik yöntemi ile seçilen sekiz kişilik yönetici grubu ile toplam kalite yönetimi uygulamaları değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Verilerin Toplanması

Araştırmada kişilerin düşüncelerine, görüşlerine ve algılarına ilişkin veriler, görüşme yöntemiyle toplanmış olup insanların bakış açıları, duygu, algı ve deneyimleri en yaygın iletişim şekli olan konuşma ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Görüşme tekniği kullanmanın temel amacı genellikle bir hipotezi test etmek değil; bunun aksine diğer insanların deneyimleri ve bu deneyimleri nasıl anlamlandırdıklarını anlamaya çalışmaktır. Bu nedenle 8 mesleki ve teknik eğitim kurumu yöneticisinin görüşleri görüşme tekniği ile alınmıştır. Düzce ilinde bulunan mesleki ve teknik eğitim kurumlarında toplam kalite yönetimi uygulamaları değerlendirilmiştir. Her görüşme sırasında ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Ses kaydı yapılan görüşmeler, daha sonra yazıya aktarılarak bulgular çözümlenmeye çalışılmıştır. Görüşmeye dahil olan yöneticilere ilişkin kişisel bilgiler bu bölümde yer almaktadır. Yöneticilerinin kişisel bilgilerine ait veriler Tablo' 1da yer almaktadır.

Tablo 1. Okul Yöneticilerinin Kişisel Bilgilere Ait Bulgular

Yönetici	Cinsiyet	Eğitim	Yaş	Hizmet yılı
Y1	Erkek	Lisans	48	26
Y2	Erkek	Lisans	50	30
Y3	Erkek	Lisans	59	35
Y4	Erkek	Lisans	40	18
Y5	Erkek	Lisans	42	21
Y6	Erkek	Lisans	53	32
Y7	Erkek	Lisans	32	7
Y8	Bayan	Lisans	55	33

Verilerin Analizi

Verilerin analizi temel düzey analizi ve içerik analizi kullanılmıştır. Temel düzey analizinin amacı, araştırmacılar tarafından yapılan gözlem ve görüşmelere hiçbir etki ve yorumda bulunmadan ya da az bir yorumla dürüst bir şekilde verileri ortaya koymaktadır. Bu analizin yapılmasının temel nedeni ise araştırmacının kendi düşüncelerinin verilere etkisini engellemektir. İçerik analizi ise herhangi bir yazılı metnin ya da belgenin(gözlem, görüşme, resmi ve kişisel belge, gazete vb.) içeriğinin incelenmesi ve sayısal ya da istatistiksel olarak ortaya konulmasında kullanılan bir analiz çeşididir (Ekiz, 2009).

Verilerin toplanması ve analizinde aşağıdaki basamaklar izlenmiştir:

1. Gönüllü katılımcılar belirlenmiştir.
2. Katılımcılarla yapılacak görüşme soruları belirlenmiştir.
3. Katılımcılarla yapılan görüşmeler ses kayıt cihazıyla kaydedilmiştir.
4. Katılımcıların cevaplarının analizinin yapılması için mülakatlar yazılı hale getirilmiştir.
5. Yöneticilerin cevapları incelenerek, anahtar kelimeler belirlenmiş ve tablo haline getirilmiştir.
6. Yöneticilerin mülakatlarda verdikleri cevaplara ilişkin anahtar kavram tablosu iki farklı araştırmacı tarafından analiz edilmiştir.
7. Ortaya çıkan analize göre ortak temalar belirlenmiştir.
8. Belirlenen ortak temalara ilişkin alt temalar oluşturulmuştur.
9. Elde edilen veriler bulgular ve yorumlar kısmında belirlenen temalar çerçevesinde sunulmuştur.

BULGULAR VE YORUM

Bu bölüm, Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının değerlendirilmesi ile ilgili olarak araştırmanın amaçları doğrultusunda elde

edilen bulgu ve yorumlardan oluşmaktadır. Mesleki ve teknik eğitim kurumlarında toplam kalite yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi konusunda mülakatlar yapılmış ve yapılan mülakatlar sonucunda elde edilen veriler iki farklı araştırmacı tarafından analiz edilmiştir. Elde edilen bulgu ve yorumlar TKY' nin algılanması, müşteri beklentileri, takım çalışması, sürekli gelişim, kalite iyileştirme araçları ve kurum kültürü olmak üzere 6 farklı kategori içerisinde incelenmiştir.

TKY' nin Algılanmasına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Yöneticilere mülakatta sorulan 1, 2, 5 ve 10. sorular TKY' nin algılanması kategorisi altında toplanarak, TKY' nin algılanmasına ilişkin bulgular ve yorumlar yapılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilere kurumlarında toplam kalite yönetimi uygulayıp uygulamadıkları sorulmuş bu konuya ait yönetici görüşleri analiz edilerek elde edilen bulgular Tablo 1' de sunulmuştur.

Tablo 2. Yöneticilere Göre Kurumlarda TKY Uygulamalarına İlişkin Bulgular

Toplam kalite yönetimi uygulamaları	Yöneticiler	n
Tamamen evet	Y3, Y5, Y6, Y8	4
Kağıt üzerinde evet	Y1, Y2, Y7	3
Zorunlu olarak yapıyor	Y4	1

Tablo 2'de yöneticilere yöneticilerin TKY uygulamaları hakkındaki görüşleri 3 başlık altında toplanmış olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan bütün yöneticiler bu soruya ilişkin görüş belirtmiştir. Araştırmaya katılan Y1, Y2, Y7 kurumlarında yapılan toplam kalite yönetimi çalışmalarının kağıt üzerinde yapıldığını ve sadece yapmak için yapmak mantığı ile hareket edildiği konusunda açıklama yapmışlardır. Araştırmaya katılan Y3, Y5, Y6, Y8 ise kurumlarında yapılan toplam kalite yönetimi çalışmalarını hem kağıt üzerinde hem de uygulamada yaptıklarını belirtmişlerdir. Y4 ise toplam kalite yönetimi faaliyetlerinin kurumlarda eskiden zorunlu olarak uygulandığını günümüzde ise stratejik plan gibi çalışmaların yapıldığını ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilere kurumlarında toplam kalite yönetimi kapsamında neler uyguladıkları sorulmuş ve bu soruya ilişkin görüşleri alınmıştır. Bu konuya ait yönetici görüşleri analiz edilerek elde edilen bulgular Tablo 3' de sunulmuştur.

Tablo 3. TKY Kapsamında Kurumlarda Yapılan Uygulamalar

Okullarda TKY kapsamında yapılan uygulamalar	Yöneticiler	n
Analiz, anket, kalite ekipleri, seminerler	Y2, Y3, Y5, Y6	4
Kurumsal bazda yapılan çalışmalar	Y1	1
Stratejik plan	Y4	1

Araştırmaya katılan yöneticilere toplam kalite yönetimi anlayışının diğer yönetim anlayışlarından farkı sorulmuş ve bu soruya ilişkin görüşleri alınmıştır. Bu konuya ait yönetici görüşleri analiz edilerek elde edilen bulgular her yöneticinin toplam kalite yönetimini kendilerine göre yorumladıkları fakat bazı yöneticilerin toplam kalite yönetimi mantığına inanmadıkları ve eğitim sektöründe toplam kalite yönetimi uygulamalarının tam manasıyla gerçekleştirilemediğini ortaya koymuştur. Yöneticileri kendilerinin toplam kalite yönetimi hakkında nasıl bilgilendikleri sorulmuş alınan cevaplara ilişkin bulgular ise, kurum yöneticilerinin MEB'in düzenlediği seminerlere katıldıkları, diğer kurumların çalışmalarını takip ettiklerini belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan kurum yöneticilerine toplam kalite yönetimi uygulamasında karşılaşılan sorunlar sorulmuş ve bu soruya verilen cevaplara ait yönetici görüşleri analiz edilmiştir. Elde edilen genel bulgular kişileri ikna etmenin önemli bir sorun olduğu, toplam kalite yönetimini kimin hayata geçireceği, bakanlığın toplam kalite yönetimi konusunda faaliyetlerinin süreklilik arz etmediği gibi bulgular elde edilmiştir. Toplam kalite yönetiminin başlıca özelliği, kalitenin geleneksel yönetim yaklaşımında olduğu gibi sadece yöneticilerin görevi olmadığı, okullardaki bütün paydaşların görevi olduğudur. Ancak görüşmeler sonucu elde edilen bulgulara göre; pek çok eğitim kurumumuzda uygulanan toplam kalite yönetimi faaliyetlerine karşı bir ön yargı olduğu, kişilerin TKY faaliyetlerini evrak yükü olarak gördüğü sorunudur. Eğitim kurumlarımızda bulunan tüm paydaşların TKY uygulamaları konusunda birebir bilgilendirilmesi ve TKY uygulamalarına katılımlarının sağlanması gerekmektedir.

Müşteri Beklentilerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Eğitim kurumlarında müşteri olarak önce öğrenciler akla gelmektedir. Ancak TKY anlayışına göre müşteri, sadece üretilen ve satılan malı veya hizmeti kullanan veya tüketen, işyeri dışındaki kişi ve kuruluşlar müşteri olarak kabul edilmektedir (Taşkın, 1994:5). Dolayısıyla eğitim kurumları açısından müşteri kavramı içerisinde hizmet alan, öğrenci, akademik personel, diğer çalışanlar, iş dünyası, aileler ve toplum gibi pek çok gruptan söz etmek mümkündür. Bu anlamda eğitim müşterisi kavramı içine eğitim hizmeti sunumundan doğrudan ve dolaylı olarak hizmet alan herkes girmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilere veli ve öğrenci beklentilerini ne oranda dikkate aldıkları sorulmuş ve bu soruya ilişkin görüşleri alınmıştır. Bu konuya ait yönetici görüşleri analiz edilerek elde edilen bulgular Tablo 4' de sunulmuştur.

Tablo 4. Yöneticilerin Veli ve Öğrenci Beklentilerini Dikkate Alma Düzeyleri

Veli ve öğrenci beklentilerini dikkate alma	Yöneticiler	n
Tamamen dikkate alıyoruz	Y3, Y4, Y6, Y7, Y8	5
Kısmen dikkate alıyoruz	Y2, Y5	2
Dikkate almıyoruz	Y1	1

Araştırmada yöneticilere sorulan soruların bir diğeri ise velilerin ne gibi istekleri olduğu ve hangilerini niçin yaptıkları sorulmuş. Bu konuya ait yönetici görüşleri analiz edilerek elde edilen bulgulara göre disiplin, temizlik, ulaşılabilirlik, iletişim, kılık-kıyafet, başarı gibi taleplerinin olduklarını dile getirmişlerdir. Araştırmada yöneticilere sorulan soruların bir diğeri ise öğrencilerin ne gibi istekleri olduğu ve hangilerini niçin yaptıkları sorulmuş. Bu konuya ait yönetici görüşleri analiz edilerek elde edilen bulgular göre Y2, Y3, ve Y6 genel olarak bu soruya benzer cevaplar vermişlerdir. Bu cevaplar; öğrencilerin kolay hedefler seçtikleri, devamsızlık sınırı ve disiplin kurallarının olmaması gibi daha serbest bir sistem istemleri belirtilmiştir. Bu beklentileri mantık çerçevesinde ve uygulanabilirlik ölçüsünde hayata geçirdikleri ifade ediliyor. Y4 ise, öğrencilerin daha çok sosyal alanla ve sosyal aktivitelerle ilgili olduğunu ve bunları imkanlar ölçüsünde dikkate alıp gerçekleştirdiklerini ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerimizin bu konuya ilişkin yorumlarına göre; Mesleki ve Teknik Eğitim kurumlarında öğrenim gören öğrencilerin ders konusunda motivasyonlarının düşük olduğu görülmüştür. Ayrıca eğitim kurumlarının müşterileri olan öğrencilere karşı uygulanacak kurallar, müfredat, sosyal aktiviteler, maddi konular MEB tarafından belirlendiği bu süreç sonucunda ortaya çıkacak çıktılardan ise kurum yöneticilerin sorumlu tutulduğu belirtilmiştir. Yöneticiler kurumlarında yapılacak ve alınacak kararlarda daha fazla söz sahibi olmak istediklerini ve bu sürecin sonucundaki çıktılardan da birinci dereceden sorumlu olabileceklerini belirtmişlerdir.

Takım Çalışmasına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

TKY, herkesi bir ekibin üyesi olarak görmekte ve ekip çalışmasını kolaylaştırmaktadır. Çözüm arayışı çalışması ortamında gerçekleştirilir. Ekip çalışmaları ve toplantılar kişisel gelişmenin, öğrenmenin, iletişimin, yaratıcı gelişmenin, öğrenmenin, iletişimin, yaratıcı fikirler üretmenin ve katılımıcılığın en önemli aracı haline gelir (Peşkircioğlu, 1999: 145). Yöneticilere mülakatta sorulan 4. ve 11. sorular yöneticilerin takım çalışmasına ilişkin görüşleri ile ilgili olarak takım çalışması kategorisi altında toplanarak, yöneticilerin takım çalışmasına ilişkin bulgu ve yorumlarına yer verilmiştir. Okulunuzda bulunan idareci ve öğretmenlerinizle iyi bir takım oluşturduğunuzu düşünüyor musunuz diye sorulmuş. Bu konuya ait yönetici görüşleri analiz edilerek elde edilen bulgular Tablo 5' de sunulmuştur.

Tablo 5. Kurumda Takım Çalışması Yapılma Düzeyi

İyi bir takım oluşturma	Yöneticiler	n
Kısmen evet	Y1, Y3, Y6	3
Evet	Y4, Y5, Y8	3
Hayır	Y2, Y7	2

İyi bir takım oluşturduklarını düşünen yöneticilere iyi bir takım oluşturabilmek için neler yapılabileceği sorusu sorulmuş ve bu soruya ait yönetici görüşleri analiz edilmiştir.

Yöneticilere göre iyi bir takım oluşturabilmek için verilen cevaplara ait bulgular genel olarak değerlendirildiğinde düzenli olarak sportif ve sosyal faaliyetlerle sadece okul içinde değil, okul dışında da sürekli bir arada olunmalı ve ayrıca yöneticilerin adil, tutarlı olmasını ve herkese eşit yaklaşması gerektiği belirtilmiştir. Araştırmaya katılan kurum yöneticilerine takıma bütün öğretmenleri dahil edip edemedikleri ve takım çalışmasına olumsuz bakanlar için neler yaptıkları sorulmuş. Bu konuya ait yönetici görüşleri analiz edilerek elde edilen bulgular Tablo 6’ de sunulmuştur.

Tablo 6. Kurumdaki Öğretmenlerin Takıma Katılma Düzeyleri

Bütün öğretmenleri takıma dahil etme	Yöneticiler	n
Kısmen evet	Y2, Y5, Y6, Y8	4
Evet	Y1, Y3, Y4	3

Araştırmaya katılan kurum yöneticilerine “nasıl bir yönetim anlayışınız var?” sorusu sorulmuş ve bu soruya verilen cevaplara ait yönetici görüşleri analiz edilmiştir. Bulgulara göre yöneticiler bu sorulara “sorumluluk veririm ve sorumluluklarımı paylaşıyorum”. “Kurumun bir parçası olduğumu hissettiririm.” gibi cevaplar vermişlerdir. Takım çalışmasının kaliteli kurumlar için olmazsa olmaz olduğu unutulmamalıdır. Araştırmaya katılan pek çok yönetici kurumlarında çalışanlarıyla takım olabilmek için mesai saatleri dışında da pek çok faaliyet yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu da kişilerin bir gruba, takıma ait olma duygusunu attırmaktadır.

Sürekli Gelişmeye İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Sürekli iyileştirme, belirli bir zaman diliminde müşteri memnuniyetinin artırılması ve rekabet güçlerinin etkilenebilmesi amacı ile süreçlere yönelik çalışan, süreç, zaman ve teknolojiye yavaş yavaş ve çok sayıda hızlı bir gelişme sağlamayı ve maliyetlerde bir düşmeyi ifade eden bir kavramdır (Akın, 2001: 75). Yöneticilere mülakatta sorulan 6. soruda yöneticilerin sürekli gelişime ilişkin görüşleri ile ilgili olarak sürekli gelişim kategorisi altında toplanarak, yöneticilerin sürekli gelişime ilişkin bulgu ve yorumlarına yer verilmiştir. Yöneticilere çalışanlarınızın ve öğrencilerinizin gelişmesine ne gibi katkılar sunabiliyorsunuz? sorusu sorulmuş bu konuya ait yönetici görüşleri analiz edilerek elde edilen bulgular Tablo 7’ da sunulmuştur.

Tablo 7. Kurumda Sürekli Gelişme Olgusunun Uygulanma Düzeyi

Sürekli gelişim faaliyetleri	Yöneticiler	n
Hizmet içi eğitimler	Y1, Y5, Y8	3
Sosyal faaliyetler	Y2, Y3	2
İşletme gezileri	Y3	1
Ab projeleri	Y3	1

Bu soruya ait yöneticilerin verdiği cevaplara ilişkin genel bulgulara göre yöneticiler öğretmen ve öğrencilerinin gelişmelerine fırsat tanımaktadırlar. Ayrıca, mesleki eğitim kurumları oldukları için öğrenci ve öğretmenlerin sektördeki teknolojiyi daha yakından takip etmeleri için işletmelere geziler düzenlenmektedir. Bunların yanında değişen koşullarla birlikte öğrencilere yeni meslekler hakkında bilgilendirmeler yapıldığı, öğretmenlerin hizmetiçi eğitimlere katılmaları ve yüksek lisans yapmaları konusunda teşvik edildikleri belirtilmiştir. Yöneticilere kendi gelişimleri için neler yaptıkları sorulmuş bu konuya ait yönetici görüşleri analiz edilerek elde edilen bulgular Tablo 8’ de sunulmuştur.

Tablo 8. Yöneticilerin Kendi Gelişim Çabaları

Kişisel gelişim	Yöneticiler	n
Okurum	Y2, Y3, Y5, Y8	4
Araştırırım	Y1, Y3	2
Gündemi takip ederim	Y6	1
Sosyal faaliyetlere katılım	Y5	1

Sürekli iyileştirme, mevcut durumla yetinmeyip küçük küçük de olsa daha iyisini yapmak ve “*Yeterince iyi yeterli değildir*” yaklaşımından hareketle faaliyetlerde sürekli iyileştirme ihtiyacı olduğunu vurgulamaktadır (Kovancıoğlu, 2001: 284). Yöneticilerle yapılan görüşmelerde yöneticilerin gelişime açık olmaları ile kendi gelişimlerinin ve kurumlarının gelişimlerinin birbirleriyle doğru orantılı olduğunu göstermektedir. Yöneticiler, çalışanların eğitim ihtiyaçlarını kişisel gelişim alanlarını belirleyerek eğitim programlarının hazırlanmasında yönlendirici olmalıdır. Gelişme alanları belirlenirken kişinin kendini değerlendirmesi, yıllık performans değerlendirmesi ve iç müşterilerin yaptığı değerlendirmeler yönlendirici olabilmektedir (Evrenesoğlu, 1995: 68). Dolayısıyla kurum yöneticileri sürekli gelişim için kurumlarında yönlendirici olmalıdır. Dolayısıyla kurum yöneticileri sürekli gelişim için kurumlarında yönlendirici olmalıdır.

Kalite İyileştirme Araçlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Kurumlarda özellikle eğitim kurumlarında kalite iyileştirme araçları yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Yöneticilere mülakatta sorulan 7. ve 8. sorulara ait yöneticilerin kalite iyileştirme araçlarına ilişkin görüşleri ile ilgili olarak kalite iyileştirme araçları kategorisi altında toplanarak, yöneticilerin kalite iyileştirme araçlarına ilişkin bulgu ve yorumlarına yer verilmiştir. Araştırmaya katılan kurum yöneticilerine okulunuzda toplam kalite yönetimi çalışmaları yapılırken sorunları tespit etmek amacıyla hangi çalışmaları yapmaktasınız sorusu sorulmuş bu soruya verilen cevaplara ait yönetici görüşleri analiz edilerek elde edilen bulgular Tablo 9’ de sunulmuştur.

Tablo 9. Kurumda Sorun Tespit Etme Çabaları

Sorunları tespit etme çalışmaları	Yöneticiler	n
Anket	Y1, Y2, Y6	3
İstişare	Y4, Y5	2
Gözlem	Y7, Y8	2

Araştırmaya katılan yöneticilerin bu soruya verdikleri cevaplardan genel olarak problemlerin çözümünde anket yapıldığı, dönüt alındığı ve analiz tekniklerinin kullanıldığı konusunda bulgular ortaya çıktığı görülmektedir. Bu kategoride ayrıca Araştırmaya katılan kurum yöneticilerine sorunları nasıl çözdükleri sorusu sorulmuştur. Bu soruya verilen cevaplara ait yönetici görüşleri analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre yöneticiler genel olarak sorunları aciliyet durumlarına göre çözmeye çalıştıkları, sorunları nedenlerine inerek çözümler üretilmeye çalışıldığı belirtmişlerdir. Yöneticilere kurumunuzda “kaliteyi iyileştirmek için hangi yöntemleri kullanıyorsunuz? sorusu sorulmuş ve bu soruya verilen cevaplara ait yönetici görüşleri analiz edilerek elde edilen bulgular Tablo 10’ da sunulmuştur.

Tablo 10. Kurumda Kalite İyileştirme Yöntemleri

Kalite iyileştirme yöntemleri	Yöneticiler	n
Problemleri tespit etme	Y4, Y5	2
Şeffaf olma ve iletişim	Y7, Y8	2
Anket	Y1	1
Müşteri memnuniyeti	Y3	1
Finansal kaynakları iyileştirme	Y6	1

Araştırmaya katılan yöneticilerin bu soruya verdikleri cevaplardan genel olarak elde edilen bulgular ise; şeffaf olmak gerektiği, iletişim ve takım çalışmasına önem verilmesidir. Kurum yöneticilerine göreve başladıklarından itibaren ne tür kalite artırma çalışmaları yaptıkları sorulmuş ve bu soruya verilen cevaplara ait yönetici görüşleri analiz edilerek elde edilen bulgular Tablo 11’ da sunulmuştur.

Tablo 11. Okul Yöneticilerinin Kaliteyi Arttırma Çalışmaları

Kalite arttırma çalışmaları	Yöneticiler	n
İhtiyaçlar sonucu eylem planı	Y1, Y3, Y4, Y6	4
Paydaşlarla ortak hareket etme	Y7	1
Öğrenci takibi	Y8	1

Araştırmaya katılan yöneticilerin pek çoğu kalite iyileştirme aracı olarak anket yöntemini kullandıklarını belirtmişlerdir. Oysaki toplam kalite yönetiminde pek çok kalite iyileştirme aracı kullanılabilir. Kurum yöneticilerine kalite iyileştirme araçları uygulamalı bir şekilde öğretilmeli ve bu araçları çalışma hayatında kullanabileceği ortamlar sağlanmalıdır. Toplam kalite yönetiminin temelinde olan hata kaynağının ortadan kaldırılması, hataların oluşmadan önlenmesi, “sıfır hata” ya ulaşılması ancak kalite iyileştirme araçlarının aktif olarak kullanılmasıyla sağlanacaktır.

Kurum Kültürüne İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Örgütsel kültür TKY’ nin başarısı açısından üzerinde düşünülmesi ve çalışılması gereken çok önemli konulardan biridir. Bir örgütün kültürü, iş yerinde çalışanların davranışlarını belirler. Örgüt kültürü gelişip kuvvetlendikçe davranışlar üzerindeki etkisi çok daha fazla artar. TKY uygulamasına geçilmesi, genellikle yeni bir kültüre geçişinde başlaması anlamına gelir. Ancak Hunt’ un da (1993: 17) belirttiği gibi, “*Mekanik, bir arızanın giderilmesinin tersine, kültürel değişimin olması zordur ve zaman alır. Hele hele bir kamu örgütünde kurum kültürünün hiç yokken yerleştirilmesi için basit bir yol bulunamaz*”.

Kurum yöneticilerine kurumunuzda kurum kültürü olduğunu düşünüyor musunuz sorulmuş ve bu soruya verilen cevaplara ait yönetici görüşleri analiz edilerek elde edilen bulgular Tablo 12’ de sunulmuştur.

Tablo 12. Okul Yöneticilerinin Okullarında Kurum Kültürü Algılarına İlişkin Bulgular

Kurum kültürü bulunmakta	Yöneticiler	n
Evet	Y1, Y3, Y5, Y6, Y8	5
Kısmen evet	Y2, Y4, Y7	3

Elde edilen genel bulgular şöyledir; Araştırmaya katılan beş yönetici evet cevabı verirken diğer üç yönetici ise kısmen evet cevabı vermişlerdir. Kısmen evet diyen yöneticiler, meslek liselerinde genel bir sorun olarak görülen meslek dersleri öğretmenleri ve kültür dersleri öğretmenleri arasındaki gruplaşmanın okul kültürünün oluşumunu azaltmasından dolayı bu cevabı verdiklerini açıklamışlardır. Kurum yöneticilerine “Kurumunuzda kurum kültürü oluşturmak için sizce neler yapılmalıdır?” sorusu sorulmuş ve bu soruya verilen cevaplara ait yönetici görüşleri analiz edilerek elde edilen bulgular Tablo 13’ de sunulmuştur.

Tablo 13. Okul Yöneticilerinin Okullarında Kurum Kültürü Algılarına İlişkin Bulgular

Kurum kültürü oluşturma	Yöneticiler	n
Yönetici TKY mantığına inanmalı	Y3, Y4, Y6	3
Kurumu benimseme	Y1	1
Biz kavramı	Y2	1
Takım güçlü olmalı	Y7	1
Demokratik ortam olmalı	Y8	1

Swiss (1992: 359) devlet örgütlerindeki kültürün dış faktörlere çok açık olması nedeniyle özel sektörüne oranla daha zayıf olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle kurum kültürü oluşturmak çok da kolay oluşabilecek bir kavram değildir. Sonuç olarak Türkiye’de Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumlarında TKY anlayışının tam olarak yerleşmemesinde en büyük engel ilk olarak yapısal problemlere ve ikinci olarak da örgütsel kültüre ilişkin problemlere dayanmaktadır. Yapısal problemler kararlı bir yönetimle daha kısa zamanda ortadan kaldırılabilirdiği gibi, kurum kültürünün oluşumunu çok daha uzun zamana gereksinim duyan ve üzerinde yoğunlaşma isteyen bir iş olarak nitelendirebiliriz. TKY ülkenin eğitim örgütlerinde uygulanacaksa öncelikle bunun basit bir değişim hareketi olmadığı, topyekûn bir felsefe değişimini içerdiğini tam bir politik ve yönetsel iradeyi gerektirdiğini vurgulamak gerekir (Saran, 2001: 18).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada mesleki ve teknik eğitim kurumlarında toplam kalite yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda kurumlarda toplam kalite yönetimi çalışmaları uygulanmakta mıdır? Uygulanıyorsa bu kapsamda neler yapılmaktadır? TKY uygulamalarının önündeki engeller nelerdir? Okul yöneticileri toplam kalite yönetimi çalışmalarını nasıl değerlendiriyor? sorularına yanıt aranmıştır. Araştırma sonuçlarına göre Düzce ilindeki mesleki ve teknik eğitim kurumlarında toplam kalite yönetimi uygulamaları değerlendirilmiştir. Mesleki ve teknik eğitim kurumlarında TKY anlayışına uygun gerekli kurul ve ekiplerin oluşturulduğu ve stratejilerin tespit edildiği görülmüştür. Ancak bazı okullarda toplam kalite yönetimi anlayışının yerleşmediği ve bu anlamda somut uygulamaların yapılmadığı görülmüştür.

Araştırmaya katılan yöneticilerin mülakat sorularına verdikleri ifadeler; TKY amacını ve ilkelerini ve felsefesini bildiklerini, kuralların değişmesi gerektiğine inandıkları, bireysel açıdan değişime açık oldukları, bir kurumun tüm fonksiyonları ile ortak kültür geliştirip bu ortak kültür vasıtasıyla değişebileceğine inandıklarını ifade etmişlerdir. Eğitim kurumlarında TKY uygulamaları ile çağın gerektirdiği değişimlere ayak uydurabileceklerini, kurumlarının vizyon ve misyonunu bildiklerini, kurumlarının süreklilik kazanan anlayış ve uygulamalarına temel olan ilkelerinin bulunduğunu, her kurumun yaşayan ve öğrenen bir organizma olduğuna inandıklarını dile getirmişlerdir. Kurumlarında çağın gerektirdiği değişimlere açık bir yönetim biçimi olduğunu, kurumlarında yaratıcı ve yenilikçi düşünceye sahip personelin desteklediğini, alanları ve konuları ile ilgili mesleki gelişimleri takip edebildiklerini, geçici çözümlere değil, süreç içerisinde gerçekleşen çözümlere inandıklarını, TKY’ nin sanayi işletmelerinde olduğu gibi eğitim kurumlarında da kullanılabilirdiğini, kurumları ya da hizmet verdikleri ile ilgili çalışmalar yapıldığında meslektaşları tarafından kısmen de olsa destek gördüğünü, TKY’ nin gerekli bir uygulama olduğunu farklı şekillerde ifade etmişlerdir.

Yapısal olarak MEB’ in merkeziyetçi bir kamu örgütü olması; personel, bütçe ve yatırımlar konusunda önemli sorunlara yol açmaktadır. Merkezi yönetimin görevlerindeki oransal artış sistemin birçok noktada tıkanmasına ve sistemde bozukluklara yol açmaktadır. Görevlerin merkez, taşra ve yerel yönetimler arasında ölçülü dağılımı sağlıklı bir biçimde

gerçekleştirilememektedir (Ekici, 2006: 72). Toplam kalite yönetimi sürekli iyileştirme süreci ile mal veya hizmetin kalite kontrolünü en son noktada yapmak yerine, tüm çalışanları katılımı ile başlangıcından itibaren her aşamasında kaliteyi istemeye özen göstermeyi gerekli kılmaktadır. Toplam kalite yönetiminin bu özelliği sayesinde eğitim örgütlerinde bu yaklaşımın uygulanması sonucu toplumumuzun gereksinimi olan yeterlik düzeyi yükseltilmiş, kalite ve nitelik kazandırılmış verimli insan yetiştirme olanağı sağlanacaktır. Toplam kalite yönetiminin eğitimde kullanılabileceği bir alan da hizmet içi eğitim programlarıdır. Yapılacak hizmet içi programlarla öğretmen görev başında iken onunla işbirliği yaparak en iyi sonucu almak esas olmalıdır. Hizmet içi eğitim, bulunan bir eksikliğin giderilmesi temeline değil, örgütü sürekli geliştirme temeline dayalı olmalıdır. Bu konuda MEB' e ve üst düzey yetkililere önemli görevler düşmektedir. Bir kurumda kaliteyi yakalayabilmek için kurumda çalışan herkesin kaliteyi düşünmesi gerekmektedir. Paylaşılmış vizyon ve amaç anlayışı, açık iletişim, güven ve karşılıklı, yaratıcılık, yaratıcı faydalı çatışma yöntemleri, uygun liderlik, düzenli aralıklarla gözden geçirme, değerlendirme, kişisel gelişmeye fırsat verme, teşvik etme, diğer takım arkadaşlarıyla sağlam bağlar kurar (Ensari, 2002: 105). TKY herkesi bir ekibin üyesi olarak görür ve ekip oluşumuna ve ekip çalışmasını kolaylaştırıcı düzenlemelere imkan tanır. Sorunlara uygun çözüm arayışı ekip çalışması ortamında gerçekleştirilir. Sonuç da ekip çalışmaları ve toplantılar kişisel gelişmenin öğrenmenin, öğrenmenin, iletişimin, yaratıcı fikirler üretmenin ve katılımıcılığın en etkili aracı haline gelir (Cafıoğlu, 1996: 83). Örgütte bir takım ruhu oluşturulmalıdır. Tüm üyeler, bireysel ve birlikte bu ortak kültürün oluşmasına katkı sağlamalıdır. Toplam kalite yönetimi müşteri ve takım ruhu içerisinde sürekli örgütsel gelişme ruhuna dayanır.

Mesleki ve teknik eğitim kurumları yöneticileri ile yapılan mülakat sonuçları analiz edilmiş ve 6 farklı kategori oluşturularak mülakatta sorulan sorular kategoriler halinde incelenmiştir. Bu kategoriler:

- TKY' nin algılanması

Eğitim kurumlarında TKY algıları çeşitlilik göstermektedir. Bazı kurum yöneticilerinin gereksiz bilgiye ya da tam manasıyla TKY' nin ne anlam ifade ettiği konusunda detaylı bir bilgiye sahip olmadıkları görülmektedir. Eğitim kurumlarımızda görev yapan bazı öğretmenlerin TKY faaliyetleri konusunda bilinçli oldukları ve diğer çalışma arkadaşlarını da bu konuda olumlu yönde etkiledikleri görülmüştür. Ancak kurumlarda çalışan öğretmenlerin bazıları ise TKY uygulamalarını angarya ve evrak yükü olarak değerlendirdikleri kurum yöneticileri tarafından belirtilmiştir. Bu da gösteriyor ki TKY tam olarak eğitim kurumlarımızda bilinmemekte ve MEB TKY uygulamalarında yeterli yaptırım uygulamamaktadır.

- Müşteri beklentileri

Eğitim kurumlarında müşteri denildiğinde akla ilk gelen öğrenciler ve velilerdir. Eğitim kurumlarının niteliğine ve türüne göre öğrenci profili ve veli profili değişmekte dolayısıyla müşteri beklentileri de farklılık göstermektedir. Mesleki ve teknik eğitim kurumlarında öğrenim gören öğrencilerin genellikle beklentileri sosyal imkânların daha fazla

olması, daha rahat ve serbest olabilmek, okullarda bulunan pek çoğunun olmaması şeklinde yöneticiler tarafından ifade edilmiştir. Genellikle yöneticiler velilerin beklentilerini de öğrencilerin akademik başarılarının daha yüksek olması, mezun olan öğrencilerin daha rahat iş bulmaları, öğrencilerin daha disiplinli olmaları konularında isteklerinin olduklarını belirtmişlerdir. Okullarda öğretilen bilgilerin tam olarak gerçek hayatı yansıtmadığı, eğitimin gençleri hayata yeterince hazırlamadığı ve istenmeyen, ezbere dayalı bir eğitimin olduğu öğrencilerden, velilerden ve sanayicilerden gelen eleştiriler arasındadır (Ögel ve Dursunkaya, 2001: 206).

- Takım çalışması

Bir eğitim kurumunun başarılı olmasının kilit noktalarından birisi takım çalışmasıdır. Kurumda çalışan bireyler kendilerini o kuruma ait hissetmelidir. Böylece kişilerin çalışma verimlilikleri daha üst düzeylere çıkacak ve daha kaliteli bir ortam oluşacaktır.

- Sürekli gelişim

Sürekli gelişim kavramı çağımızda en çok gündemde bulunan kavramlardan biridir. Kurumlarda kişileri sürekli gelişime sevk edecek en önemli kişi kurum yöneticileridir. Kurum yöneticileri önce kendi gelişimlerine dikkat etmelidir. Özellikle yöneticiler TKY uygulamalarına başlamadan önce bu konuda eğitim almalıdır. Yöneticiler bu eğitime istekli ve gönüllü olarak katılmalıdır. Belirli becerileri kazanmış, kendini işine adanmış, bir iş gücüne sahip olmak isteniyorsa, kalite kavramı işletmelerden önce eğitim kurumlarında ele alınmalı ve tartışılmalıdır. Çünkü kaliteli bir ürün veya hizmet ancak iyi bir eğitim ile mümkündür (Schargel, 1993: 67). Eğitimde, kalite stratejisi, kalite hedefleri konularında genel bilgiler verilmelidir (Altuntemir, 1995: 15). Araştırmaya katılan pek çok yönetici TKY hakkında seminerler aldıklarını ancak yapılan seminerlerin çok verimli geçmediğini, ya da verilen seminerlerin bu konuda uzman kişilerce verilmediğini ifade etmişlerdir.

- Kalite iyileştirme araçları

Kalite iyileştirme araçlarının etkili ve verimli şekilde eğitim kurumlarında kullanılması hataları azaltarak kurumların kalitesini arttırmaya katkı sağlayacaktır. Toplam kalite yönetimi uygulamalarında kullanılacak pek çok kalite iyileştirme aracı vardır. Fakat pek çoğu yöneticiler tarafından etkili ve verimli kullanılamamaktadır. Eğitim kurumlarında sıkça kullanılan kalite iyileştirme çalışmalarına yöneticilerin verdikleri örnekler; anketler, istişare, kurul ve komisyonların yaptıkları toplantıları örnek göstermişlerdir. Bu yöntemlerin genellikle eğitim kurumlarında tercih edilme sebeplerine bakacak olursak; daha kısa sürede, daha az masrafla, daha fazla kişiye ulaşılabilmeleridir.

- Kurum kültürü

TKY felsefesinin temel taşlarından birisi kurum kültürüdür. Bir kurumda kurum kültürünün birinci derece sorumlusu kurum yöneticileridir. Yapılan uygulamalarda ve faaliyetlerde ilk rol alacak kişi kurum yöneticileridir. TKY' de en önemli konulardan birisi kurumda bulunan herkesle çift yönlü ve sağlıklı bir iletişim kurulması gerektiğidir. Sağlıklı

bir iletişimin kurulabilmesi için yalın organizasyona geçilmeli, hiyerarşi yok edilmeli ve açık kapı politikaları uygulanmalıdır (Tütüncü vd., 2007: 541).

Yapılan çalışma sonucunda elde edilen verilere dayalı olarak, başta eğitim yöneticileri olmak üzere ilgili kurum ve kişilere yönelik olarak aşağıdaki öneriler geliştirilebilir.

- TKY uygulamalarının yaygın olarak uygulanmasını sağlamak üzere düzenlenen bilgilendirici kurs ve seminerlerin daha verimli geçmesini sağlamak için düzenlemeler yapılmalıdır.
- TKY uygulamaları okullarda belli bir plan dahilinde gerçekleştirilmeli, okullarda kalite çemberleri kurulmalı, TKY uygulamalarının her aşamasında ilgili tarafların gönüllülük esası ile katılımını sağlanarak okullarda ekip çalışmaları ön planda tutulmalıdır.
- Tüm çalışanların kaliteye ulaşma noktasında istekli olmaları sağlanmalı, kalitenin geliştirilmesinin bütün personelin işi olduğu anlayışı ve düşüncesi benimsetilmelidir.
- Uygulamanın önündeki iletişim ve karşı koyma engelleri kaldırılmalıdır.
- Araştırmada elde edilen bulgulara göre TKY ile ilgili MEB çalışmalarının süreklilik arz etmediğini ortaya çıkarmıştır. TKY' nin eğitim kurumlarında tamamıyla uygulanabilmesi için MEB' in bu konudaki uygulamalarında net ve süreklilik arz eden bir tavrının olması sağlanmalıdır.
- Araştırmada elde edilen bulgulara göre velilerin ve öğrencilerin ihtiyaçlarının çok fazla dikkate alınmadığını, okulda alınan kararlara ve yapılan etkinliklere katılımın sağlanmadığını ortaya koymaktadır. Ancak TKY anlayışında müşteriler yani veli ve öğrenciler önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle veli ve öğrencilerin okulu sahiplenmesi, okulla ilgili problemlere duyarlı olması için onlarla iyi iletişim kurmaya daha fazla özen göstermeli, onları karar alma sürecine katmalı, okulun sıkıntı ve problemlerini onlarla paylaşmalı, sosyal aktiviteleri onlarında katılabileceği şekilde düzenlemeli, yapılan çalışmalara aktif olarak katılan velileri çeşitli zaman ve mekanlarda ödüllendirici davranışlarda bulunulmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akın, Ö. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan* (1. Basım). Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Kitapevi.
- Altunterim, B. (1995). *Toplam Kalite Yönetimi Neden Başarısızlığa Uğrar, Başarı İçin Ne Yapılmalıdır?. Önce Kalite Dergisi*, 7.
- Buğday, İ. (2010). *İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Okul Yöneticileri Açısından Değerlendirilmesi*, Beykent Üniversitesi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, İSTANBUL.
- Cafoğlu, Z. (1996). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi* (1. Basım). İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı Yayını.
- Cafoğlu, Z. (1999). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. *Yeni Türkiye Dergisi*, 99(26), 30.
- Çetin, K. (2002). *Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Temel Unsurları*. *Milli Eğitim Dergisi*, 3, 155-156.
- Ekici, K. (2006). *Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Konusunda Üst Yönetimin Bakış Açısı ve PTT Genel Müdürlüğü Üzerine Ampirik Bir Çalışma*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Ensari, H. (2002). *21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdem, M. (2000). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Sağlayacağı Yararlar*. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, Mart, 36.
- Ersen, H. (1997). *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları* (3. Basım). İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Evrenesoğlu, N. (1995). *Kalitede Eğitim*. 4. Ulusal Kalite Kongresi: *Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Özgeçmişler ve Tebliğler*, İstanbul: TÜSİAD, KALDER.
- Hunt, V. (1993). *Quality Management for Government: A Guide to Federal, State and Local Implementation*. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press.
- Kovancıoğlu, A. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi, Fakat Nasıl?*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- MEB (2005). *Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı*, Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- Ögel, B. ve Dursunkaya, Z. (2001). *Eğitimde Kalite Yönetimi Bir Örnek: ABET 2000 Akreditasyon Süreci*, Hacettepe Üniv. Eğitim Fakültesi Dergisi, 20, 206.
- Peşkircioğlu, N. (1999). *Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları* (1. Basım). Ankara: MPM Yayın.

- Peşkircioğlu, N. (1993). Hizmet Sektöründe Kalite Güvencesi ve Sağlık Hizmetlerine Uygulanması, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi (Özel Sayı).
- Saran, U. (2001). Demokratikleşme ve Sivilleşme Eğilimleri Karşısında Devletin Yeniden Yapılandırılmasının Anahtarı: Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi. *Türk İdare Dergisi*, 431, 18.
- Schargel, F. (1993). Total Quality In Education. *Quality Progress*, October.
- Swiss, J. (1992). Adapting Total Quality Manegement (TQM) to Government, *Public Administration Review*, vol: 52 (July/August), 356.
- Şimşek, M. (1998). Kalite Yönetimi. Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Yayınları, 11, 3.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2002). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taşkın, E. (1994). Kalite Bir Yaşam Tarzıdır (6. Basım). Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi
- Tütüncü, Ö.; Küçükusta, D. ve Yağcı, K. (2007). Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Hasta Güvenliği Kültürü Ve Bir Ölçme Aracı. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 541.
- Yıldırım, H. (2002). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi (2. Basım). ANKARA: Nobel Yayınları.
- Yılmaz, H. (2007). Beceriler, Yeterlilikler ve Mesleki Eğitim: Finansman Yapısı ve Politika Önerileri. TÜRKONFED, İstanbul.