



K.K.T.C.
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EGİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EGİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE
PLANLAMASI ANA BİLİM DALI

EGİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI
KIBRIS VE TÜRKİYE:
POTANSİYELLER ve SINIRLAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Faik COŞKUN

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Halil AYTEKİN

Lefkoşa - 2003

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼'ne,

Faik Coşkun'a ait "Eğitimde toplam kalite y¼netimi anlayışı Kıbrıs ve T¼rkiye:
Potansiyeller ve sınırlılıklar" adlı çalışma j¼rimiz tarafından Eğitim Y¼netimi,
Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalında Y¼ksek Lisans Tezi
başarılı bulunmuş olup, oy birliğiyle kabul edilmiştir.

Başkan: Prof.Dr. Coşkun Değirmencioğlu

: 

(¼ye): Doç.Dr. Halil Aytekin

.. " b s:;. ?.-
;

(¼ye): Doç.Dr. Aydın Anka

: 

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen ¼đretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım .

...../ . /2003

!

Doç.Dr. Halil Ağtekirr

Enstit¼ M¼d¼r¼



ÖZET:

Toplam Kalite Yönetimi (TKY); Kuruluşun amaçlarına ulaşması için insan kaynaklarını ve maddi kaynakları en verimli biçimde çalışır kılmak için yapılan kurumsal pratikler ve yönetim felsefesidir. Eğitimde toplam kalite yönetimi, eğitim sürecindeki tüm tarafların (eğitim çalışanları, öğrenciler, aileler, vb ..) belli oranda eğitimde karar alma sürecine aktif bir şekilde katıldığı, sürekli iyileştirmeler ile artan yüksek nitelikli eğitim talebi tatmininin karşılamaya çalışan yönetim yaklaşımını eğitim sistemine hakim kılma sürecidir.

Türkiye bir taraftan eğitim sisteminin sayısal olarak genişletilmesi için çaba harcarken diğer yandan toplumun sürekli olarak değişen bilgi ihtiyacını karşılayabilmek amacıyla eğitim sistemini geliştirmek zorundadır. Eğitim sisteminin geliştirilmesi gerektiğini birçok bilim adamı ile birlikte sistemin içindeki yöneticiler de kabul etmektedir.

Bugünün insanı bilime dayalı bir toplum düzeni içinde, bilimin ürünü, yöntemi ve uygulamalarından yararlanarak yaşamı zenginleştirmek durumundadır. Bu ise toplumun gelişmişlik düzeyiyle paralellik gösterir. Gelişmiş bir toplum olmanın en önemli koşulu ise bilimin ürünü ve yöntemlerini insanlara kazandırmaktır. Bu demektir ki hem bireyin modern bir yaşam sürmesini sağlamak hem de toplumun gelişmesini ve sürekliliğini güvence altına almak, bilimsel bilgi ve tekniklerden yararlanan bir eğitim sistemini gerektirmektedir. Nicel ve nitel olarak eğitimin sürekli geliştirilmesinde ve güncelleştirilmesinde toplam kalite yönetimi önemli bir rol oynayabilir. Söz konusu olasılık, eğitim alanında toplam kalite yönetiminin uygulamaya küçük çaplı da olsa konmaya başlandığı Türkiye için de geçerlidir. Bu çalışmada, geleneksel bilgi anlayışlarının egemen olduğu Türkiye' de, temelinde insan felsefesi yatan ancak ekonomik bir sistem olan toplam kalite yönetimine gerçekten geçilip geçilemeyeceği sorusu ve sorununa verilecek yanıtlara katkı sağlaması hedeflenirken, toplam kalite yönetimi anlayışının eğitim alanındaki yansımaları ile uygulama olanakları incelenmiştir.

ABSTRACT:

Total Quality Management (TQM) is the philosophical methodology that was established to make an institution reach its objectives and make its human as well as material resources operative in the most efficient sense possible. Total quality management within education is the process that is used to include all the elements directly or indirectly related to education into the decision making processes within educational institutions, thus improved customer satisfaction and continuous developments in the positive sense, to certain extents.

While in need of increasing the quantity of its educational institutions, Turkey has to improve its educational system so as to meet the ever-changing information need of Turkish society; which is a generally accepted requirement both by intellectuals and state officials of the country.

Today's human beings are to enrich life by making use of scientific facts and results, within a social order based on science. This is moreover in line with the degree of the development indexes of those societies. The most important condition to be a developed nation is to be able to enable access to scientific products and methods to the nations' peoples. Therefore so as to both sustain a modern life for the individual and the society, an educational system that uses scientific facts is a *sine quos none*. TQM can play an important role in improving and updating the education in a continuous sense. Such a possibility is valid for Turkey, which became recently familiar with the concept within the educational area as well. In this study, the possible answers to the question focused on this possibility for Turkey, where traditional educational systems have continuously been hegemon were tried to be made more accessible and understandable, and TQM' s reflections on education in global sense, as well as its application possibilities were tried to be taken a brief look at.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN ONAY SAYFASI

ÖZET	ii
ABSTRACT	i
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR CETVELİ	v
TABLO VE ŞEKİLLER CETVELİ	vii
	1
	ix

BÖLÜM I

1. Giriş	
2. Toplam Kalite Yönetimi Kavramının Tanımı ve Tarihsel Gelişmesine	2
2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tanım	2
2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	3
2.3. Toplam Kalite Yönetiminde Temel Kavramlar ve Özellikler	5
2.4. Başarılı Bir Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasında Dikkat Edilecek Hususlar	6
2.4.1. Müşteri Memnuniyeti	6
2.4.2. Tam Katılım ve Sistem Desteği	8
2.4.3. Sürekli Yenilenme	9
3. Eğitimde TKY Kavramına İlişkin Geliştirilen Yöntem ve Çalışmalar	10
3.1. Okul Öncesi Eğitimde TKY	12
3.2. Okullarda TKY	1
3.2.1. Okullarda TKY Kavramına Yaklaşımlar	3
	1
	3

3.2.2. Değişik Eğitim Disiplinlerinde TKY ¹¹¹¹	20
3.2.3. Yükseköğretim ve Toplam Kalite Yönetimi	22
BÖLÜM II	
1. Eğitimde TKY Kavramına İlişkin Dünya Uygulamaları	26
1.1. Az Gelişmiş ya da Gelişmekte Olan Ülkelerde Eğitim ve TKY	26
1.1.1. Çin	26
1.1.2. Zimbabwe	27
1.1.3. Sri Lanka	27
1.1.4. Gana	28
1.1.5. Senegal	28
1.1.6. Kolombiya	28
1.2. Gelişmiş Ülkelerde Eğitim ve TKY	29
1.2.1. Japonya	29
1.2.2. Amerika Birleşik Devletleri	29
1.2.3. Britanya	30
2. Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye'deki Gelişimi	30
BÖLÜM III	
ARAŞTIRMALAR	31
1. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimine Yönelik Araştırmalar.....	41
2. XI. Eğitim Bilimleri Kongresine Sunulan Araştırmalar	41
3. Diğer Araştırmalar "	47

4. KKTC'deki Mesleki ve Teknik Eğitimi Geliştirme (METGE) Projesi.....	60
5. KKTC MEKB' dan BİTİB ve NEBNET Projeleri	6 2

BÖLÜM IV

SONUÇ ve ÖNERİLER	6 6
Sonuç	66
Öneriler	6
KAYNAKÇA	7 70

KISALTMALAR CETVELİ:

ABD • Amerika Birleşik Devletleri

ABET • Accreditation Board for Engineering and Engineering Technology AGE • Adı geçen eser.

AGY • Adı geçen ayın.

C Cilt.

HEFCE: Higher Education Funding Council of England M.E.B.:

Milli Eğitim Bakanlığı

MESS: Metal İşveren Sendikaları Konfederasyonu

N. • Numara/Sayı.

ÖSYM: Öğrenci Seçme Yerleştirme Merkezi

SS. Şu sayfalar arası.

TKY Toplam Kalite Yönetimi

TE SEV: Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etütler Vakfı

TÜSİAD: Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği KKTC •

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

MEKB • KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı

METGE • KKTC Mesleki ve Teknik Eğitimi Geliştirme Projesi

BİTİB KKTC Bilgi İşlem Teknoloji ve İşbirliği Projesi

NEBNET • KKTC Okullar ve Resmi Daireler Arasındaki İnternet Projesi

TABLÖLAR CETVELİ:

	Sayfa
Tablo 1. Eğitim Kademeleri ve Yıllarına Göre Türkiye'de Okullaşma Oranları 16	
Tablo 2. Bölgelere Göre İnsani Gelişim Endeksi •	39
Tablo 3. Dünyada Eğitim Kurumlarına Yapılan Harcamalar ve Öğrenci Başına Düşen Eğitim Harcamaları	40

BÖLÜM I

I.Giriş

19. yüzyılda gerçekleşen ve etkilerini hala sürdürmekte olan Endüstri Devrimi, üretim bakımından yol açtığı devasa gelişmelerle insanlığın bilim, teknoloji ve sanat alanlarında daha önce hiç olmadığı kadar çok sayı ve nitelikçe zengin ürünler ortaya çıkarmasına yol açmıştır. Ne var ki söz konusu devrim, üretim bakımından en temel ve önemli değişkenin nitelikli ve eğitilmiş insan gücü olduğu gerçeğini değiştirmemiştir. İnsan emeğinin niteliği (kalitesi) ve verimli biçimde kullanılması kavramları Sanayi Devrimi sonrası toplumların gelişmişlik ölçütlerini belirleyen en önemli etmenler olmuş; işgücü eğitimine önem veren ülkelerin gösterdiği gelişme çizgisi nitelikli iş gücünün ne kadar önemli olduğunun kanıtı olmuştur.

Sözü edilen süreçte, endüstriyel gelişmesini tamamlamış Batı toplumlarına yetişmek için kurulduğu yıldan bu yana uygulanan resmi politikalarla çaba harcamış olan Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin eğitim konusunda yaptıkları ve yapamadıkları henüz tartışılmakta olan bir olgu olup, bu tartışma henüz tamamlanmadığından istikrarlı bir milli eğitim siyasetine kavuşulabildiğini söyleyebilmek 2003 yılı itibarı ile mümkün görünmemektedir. Ne var ki gelişmiş dünya toplumlarının ilerleme çizgisinin gerisinde kalmak istenmeyen Türkiye' de, son on yıldır çağdaşlık çizgisini yakalayabilmenin temel koşullarından olan eğitim sürecinin verim ve yararını artırmak için, endüstrileşmenin dağarcıklarımıza kazandırdığı ve ilk kez Japonya ile ABD'de uygulamaya konan toplam kalite yönetimi işleyişini eğitim alanına uyarlama düşüncesi hasıl olmuştur.

Dünyadaki eğitim kalitesinde iyileşme sağladığı şüphesiz olan toplam kalite yönetimi anlayışının Türkiye'deki uygulamasının kalıcı ve istikrarlı bir gidişata sahip olup olmayacağı konusunda hala soru işaretleri mevcutsa da, bu anlayışın pilot uygulamaları ve olası yararları bu çalışmanın temel inceleme konusu olmuş, toplam kalite yönetimi anlayışı ve eğitimde toplam kalite yönetimi anlayışı ile bu iki kavramın uygulanma biçimlerinin küresel ve yerel ölçekteki yansımalarına değinilerek eğitimde toplam kalite yönetimi uygulamasının

gelecekte Türkiye ve dünyadaki yeri konusunda gelişim süreci ile ilgili olarak gerekli bilgi, ve verilere aşağıdaki bölümlerde yer verilmiştir.

2. Toplam Kalite Yönetimi Kavramının Tanımı ve Tarihsel Gelişmesine Kısa Bir Bakış

2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı:

Kalite, bir hizmetin veya ürünün belirtilen ve içerilen gereksinimleri karşılama yönündeki özellik ve niteliklerinin toplamıdır (Gözaçan ve Ziarati, 2002). *Kalite yönetimi*; yönetimin, kalite politikasının belirlenmesi ve yürütülmesini sağlayan işlevidir. *Toplam Kalite Yönetimi (TKY)*; kuruluşun amaçlarına ulaşması için insan kaynaklarını ve maddi kaynakları en verimli biçimde çalışır kılmak için yapılan kurumsal pratikler ve yönetim felsefesidir (a.g.y.).

Toplam Kalite Yönetimi tanımı ilk olarak üç araştırmacının - W. Edwards Deming, J.M.Juran ve Philip Crosby- çalışmalarında ortaya konmuş ve Japonya'da ortaya çıkmıştır. (Pike ve Barnes, 1994). TKY'nin ilk belirgin uygulamaları, 1970'lerin sonlarında Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılmış ve 1980'lerde ise oldukça yaygın hale gelmiştir. TKY, Avrupa'da görece olarak daha yavaş gelişmiştir.

Jablonski (1991), toplam kalite yönetimini, kalite ve üretkenliği ekip yoluyla sürekli geliştiren, hem işçilerin ve hem de yönetimin beceri ve yeteneklerine bağlı olan işbirliğine yönelik bir iş tarzı olarak tanımlamaktadır.

Wilkinson ve Wilmot (1995), ise TKY'yi ürün ve hizmetlerin elde edilmesinde uygulanan optimize edici bir felsefe olarak tanımlamaktadırlar. Yazarlar, TKY uygulamasıyla, önceleri çoğu kuruluşta insanların becerilerinin kaybolmasına yol açan planlama ve işin yerine getirilmesi arasındaki ayrımın ortadan kalkacağını da belirtmektedirler.

Başka ve daha formel bir tanım da 1989 yılında İngiliz Kalite Birliği tarafından yapılmıştır (Güven, 1995). Bu tanıma göre, TKY, müşterinin ihtiyaçları ile işyerinin amaçlarının birbirinden ayıramayacağını ortaya koyan iş yönetim felsefesidir. Bu haliyle TKY, hem sanayide hem de ticaret ve hizmet sektöründe uygulanabilir (Pike ve Barnes, 1994). Bu şekilde uygulandığında TKY, işte azami etkinliği sağlayarak başarıyı garanti altına alan, hataları önleyen ve işin bütün yönlerinin, müşterinin ihtiyaçlarına göre yaratıldığı bir süreç ve sistemi öngörür. Böylelikle de mükerrerliği önleyerek, iş hedeflerine doğru ilerlemeyi güvenceye alır. TKY'yi özlü veren tanımlardan biri de şudur: TKY, amacı, müşteriler, tedarikçiler, ürün ve hizmetlerin üretilmesinde çıkarı olanlar ve çalışanların, memnuniyet düzeyini arttırmayı amaçlayan, kişisel ve örgütsel bir süreçtir (Kantarıcı, 1993). Aktarılan tanımlardan anlaşılabilceği üzere, TKY konusunda çok detaylı ve açıklayıcı tanımlar yapmak mümkündür.

Yukarıda verilen çeşitli tanımların hepsinde bulunan ortak noktalar şunlardır: İlk olarak, TKY bütün seviyelerde ve bütün fonksiyonlarda herkesi ilgilendiren bir kavramdır. İkinci ve daha önemli olarak TKY, "müşteri odaklılığı" ifade eder. Bunlara ek olarak, TKY, "sürekli gelişme" yaklaşımına önem verir.

2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Kalitenin tarihi, endüstrinin tarihi kadar eskilere uzanır. Ortaçağ'da, zanaatkarların denetiminde olan üretim aşamasına dahil olabilmek için geçirilmesi gereken çok uzun eğitim (çıraklık) süresi, bir ürünün kalitesinin, çalışanların başarısına ilişkin dikkate alınan bir gösterge olmasını sağlamıştır (Kantarıcı, 1993).

İşçilerin uzmanlaşması ise Endüstri Devrimi ile söz konusu olmaya başlamış bir kavramdır. Bu sayede, bir işçi, bir ürünün tamamında değil, yalnızca bir bölümünün üretiminde ustalık kazanmaya başlamış, bu ise işçiliğe olan gereksinimi tekdüzeleştirerek azaltmıştır (Pickard, 1993, 675). Bu azalışın temel gerekçesi, o zamanlar üretilen ürünlerin çoğunun fazla karmaşık olmaması dolayısıyla kalitenin pek fazla etkilenmemesidir. Üretkenlik geliştiği için

maliyetler de azalmış, bu ise tüketici beklentilerinde bir düşüşe yol açmıştır. Ürünler daha karmaşık bir biçime gelip, işler daha da uzmanlaşma gerektirmeye başladıkça, "üretim sonrası ürün denetimi" kavramı önem kazanmıştır.

1924'te, Bell Telefon Laboratuvarları Şirketi'nden W. A. Shewhart, üretim değişkenlerinin kontrolü için istatistiksel bir tablo geliştirmiştir. Bu tablo, istatistiksel kalite kontrolünün başlangıcı olarak kabul edilir. Birkaç yıl sonra, aynı şirketten H. F. Dodge ve H. G. Roming, yüzde yüz denetimin yerini alacak örnekleme yöntemini ortaya koymuşlardır (Kantarıcı, 1993). 1946'da, Amerikan Kalite Kontrol Topluluğu (American Society for Quality Control) kurulmuştur. Bu oluşum; yayınlar, seminerler ve eğitim oturumlarıyla, her ürün ve hizmette, kalite kontrolünün önemini vurgulayan çalışmalar yapmıştır.

1950 yılında, istatistiksel kalite kontrolünü Shewhart'tan öğrenen W. Edwards Deming, Japon mühendislere istatistiksel yöntemler konusunda ve Japonya'daki en büyük şirketlerin yöneticilerine de kalite sorumluluğu konusunda bir dizi seminerler vermiştir. Joseph M. Juran, 1954'te ilk ziyaretini gerçekleştirdiği Japonya'da, işletmenin kaliteye ulaşmasının önemi ve bu konudaki sorumluluklarına vurgu yapan seminerler vermiştir. Bu kavramları içselleştiren Japonlar, öğrendiklerini standartlaştırarak sonradan tüm dünyanın örnek aldığı kalite kontrol ölçütlerini uygulamaya koymuşlardır (Weintraub, 1993, 39 - 44).

1960 yılında, kalite gelişimini amaçlayan ilk kalite kontrol çemberleri uygulaması başlamış, Japon işçiler, öğrendikleri basit istatistiksel teknikleri uygulamaya koymuşlardır. 1970'lerin sonunda ve 1980'lerin başında, ABD'li şirket yöneticileri, Japonya'ya sık sık ziyaretler gerçekleştirerek, Japon mucizesi konusunda daha fazla bilgi almaya çalışmışlardır. Bunun da sonucu olarak, 1980'lerin ortalarından itibaren, TKY kavramları genelleşerek, imalat ve hizmet sektörlerinde yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (a.g.y., 45).

I 980'lerin sonlarına doğru, otomotiv endüstrisi, istatistiksel süreç kontrolüne ("statistical process control"e) vurgu yapmaya başlamış, üreticiler ve ara üreticilerin bu kavramı içselleştirmesi gereksinimi doğmuştur. Söz konusu kavram, diğer endüstri kolları ve ABD Savunma Bakanlığı tarafından da içselleştirilerek uygulanmaya başlamıştır. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü verilmeye başlanmış ve bu ödül, TKY'nin ölçme-değerlendirme araçlarından biri olarak kabul edilmeye başlanmıştır (Bush ve diğerleri, 1992).

Otomotiv endüstrisinde, kalite kontrolüne verilen önem 1990'larda da sürmüştür. ISO 9000 sistemi, tüm dünyada uygulanan ve yaygınlık kazanan bir kalite kontrol sistemi olmaya başlamıştır (George, S., Weimerskirch; 1994, 23).

2.3. Toplam Kalite Yönetiminde Temel Kavramlar ve Özellikler

TKY yaklaşımı, düşünsel temelini (felsefesini) altı temel kavram üzerinde yükselir (Ersan, 1994):

1. *Uzun vadeli ve yukarıdan aşağıya örgütsel destek sağlamak için bütünlüklü işletme yönetimi yaklaşımı:* İşletme, kalite programına katılmalı ve açık görüşlü, uzun vadeli hedefler öngörebilen, kalite programını yönetebilecek bir kalite konseyi oluşturulmalıdır. TKY, bir defalık değil, işletmenin kültürüne içselleştirilmesi gereken, süreğen bir etkinliktir ve işletmedeki herkesi kapsar nitelikte olmalıdır.
2. *Kararlılıkla, içsel ve dışsal olarak müşteri odaklı bir yaklaşım benimsemek:* Etkili bir TKY uygulamasının anahtarı, işletmenin müşteri odaklı olmasıdır.
3. *Tüm işgücünün etkin katılımı ve kullanımını sağlamak:* TKY, işletmedeki herkesin içinde yer alması gereken bir süreçtir. Tüm personel, bu sürecin aşamalarına ilişkin olarak eğitilerek bilgilendirilmelidir. Çalışanların, mümkün olduğunca yetkilendirilerek, işletilmesi ve yürütülmesi gereken süreçleri optimum bir biçimde yerine getirmeleri sağlanmalıdır.
4. *İş ve üretim süreçlerinin sürekli geliştirilmesi:* Benchmarking, ISO 9000 ve

istatistiksel süreç kontrolü gibi teknikler sorun gidermede son derece etkilidir. Bu ve benzeri uygulamalar, sürekli içselleştirilmeli ve bunların geliştirilmeleri için çaba harcanmalıdır.

5. *Tedarikçileri ortak olarak görmek:* Tedarikçiler de, üreticiler de ürün ya da hizmetin başarısından ya da başarısızlığından benzer biçimlerde etkilenirler. Bundan dolayı, her iki taraf da, fiyatlardan çok, kalite ve yaşamsal döngü (life cycle) maliyetleri üzerine odaklanmalıdır. Tedarikçilerin sayıca az olması, gerçek bir ortaklı yaklaşımının önünü açabilir.
6. *Süreçler için performans ölçütleri oluşturmak:* Bu ölçütler, herkesin görebileceği yerlerde bulunmalıdır. Sürekli kalite gelişimini ölçümleyebilmek için, niceliksel veriye gereksinim vardır.

TKY'nin amacı, müşterilere kaliteli bir ürün ulaştırmak, böylelikle üretkenliği artırmak ve maliyetleri düşürmektir. Daha yüksek bir kalite ve daha düşük bir maliyet, bu uygulamayı başarabilen şirketin, rekabet gücünü artırır. Bu süreç ise işletmenin ihtiyaç duyduğu ve öngördüğü karlılık ve büyüme hedeflerini, ulaşılabilir kılacak; çalışanlara iş güvenliği sağlanacağı için, üretim yapılan yer, çalışma tatmini sağlayacaktır.

2.4. Başarılı Bir Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasında Dikkat Edilecek

Hususlar

2.4.1. Müşteri Memnuniyeti

Dean ve Bowen'e (1994) göre, müşteri memnuniyeti, uzun vadeli şirket başarısı için en önemli koşuldur ve müşteriyi memnun etmek için bütün kuruluşun, müşteri ihtiyaçlarına odaklanması gerekir.

Weintraub'un (1993) iddiasına göre, her şirket, müşterilerini iyice tanımalı, müşterilerin ne istediğini ve bunlara sunulacak ürün ve hizmetlerin, hakikaten onların istediği ürün ve hizmetler olup olmadığını iyi bilmelidir. Bunun da

ötesinde, şirketler, ellerindeki bilgileri, müşterilerin şu anda ve ileride ne istediklerini belirlemek üzere kullanmaları gerektiğini söylemektedir.

Müşteri memnuniyeti çok önemlidir ancak müşterinin kim olduğunu ve şirketin, müşterileri ne kadar tanıdığını hemen ortaya koyması, fazlaca kolay bir edim değildir. Şayet şirket, müşterilerinin "kim"liğini bütünlüklü bir biçimde algılayamazsa, o zaman, müşteri gereksinimlerinin karşılanmasında, istenen verimi yakalamak zorlaşır (Juran, 1988).

Jablonski (1991), müşterileri, şirket içi müşteriler ve şirketin dışındaki müşteriler, olarak iki sınıfa ayırır. Şirketlerin, şirket dışı müşterilerle ilişkileri genel olarak iyidir. İş, şirket içi müşterilerle olan ilişkinin desteklenmesine gelince, istek ve coşkular azalmaya başlar. Şirket içi müşterilerden (ve müşterilere) sağlanan hizmetler ile bu hizmetlerden sağlanan gelirler arasındaki dengeyi kurmak zorlaşır. TKY'de başarılı olabilmek için şirketler, hem iç hem de dış müşterilerinin ihtiyaçlarının farkında olmalıdırlar.

George ve Weimerskirch (1994), müşteri memnuniyeti ile ilgili olarak "müşteri endişesi" yaklaşımını ortaya koymaktadırlar. Bu endişenin, dört nedenden dolayı gerekli olduğunu söylemektedirler:

- i) Şirketin getirilerini artırır: Müşteri endişesi, eksiksiz müşteri memnuniyetini sağlayarak, pazar payını geliştirip, mali gelirleri artırır,
- b) Çalışanların ihtiyaçlarını karşılar: Çalışanların, müşteriden olumlu geri-besleme almak gibi çok temel insani ihtiyaçları vardır,
- iii) Yetki artışının gelişmesini sağlar,
- iv) Rekabetçi avantaj üstünlüğü sağlamaya yardımcı olabilir: Müşteriler, bütün şirketin, gerekli işleri yapma endişesine düştüğünü gördüklerinde, şirkete sadık kalırlar. Bunun nedeni, şirketin, iş amaçlarına göre hareket ettiğini ve onların ihtiyaçlarını temel aldığını görmeleridir.

2.4.2. Tam Katılım ve Sistem Desteği

Kalite, organizasyonda değişik seviyelerde bulunan herkesi etkiler. Çalışanlar, "Kalite benimle ilgili değil" diyemez. Üst yönetim, çalışanların, eğitim kurslarına katılmalarını sağlamalı ve bu kişileri, TKY uygulamasından da sorumlu tutmalıdır (Weintraub, 1993).

Deming (1992), TKY'de uyulacak ondört ilkedden bahsederken, Weintraub'un (1993) ortaya koyduğu düşünceleri paylaşmaktadır:

Dönüşümü mümkün kılmak için herkesin çalışması gerekmektedir,

Herkes için ciddi ve eğitici bir kendini-geliştirme programı yaratılmalıdır,

Liderlik, yeniliğe uygun hale getirilmeli ve kurumsallaştırılmalıdır,

İşbaşında eğitimle ilgili modern yöntemler yaratılmalıdır.

Bunun da ötesinde, Weintraub(1993), sistem desteğinin önemine, önem vermektedir: Başarısız kalan uygulamalar, genel olarak, TKY'yi, bir program olarak sunarlar - yani TKY'yi, işin gerçek hayattaki yapılış ve yürütülüş tarzından ayrı tutarlar. Halbuki, strateji, finans ve insan kaynaklarının birbiriyle bağdaştırılması gerekmektedir. Yönetim, ödüller, tanınma, iletişim, performans yönetim sistemleri, stratejik planlama sistemleri ve mali planlama sistemlerini birbirleriyle ilişkilendirilmelidir. Ancak bunun yapılmasıyla, TKY, örgütsel sistemle uyumlu hale gelir.

2.4.3. Sürekli Yenilenme

Deming (1982), ortaya koyduğu ondört noktada, iş süreçlerinin hep yenilenmesi ve sürekli değişimin, bir yaklaşım tarzı olması gereğinden söz eder. Şirket içindeki her faaliyeti daha iyi, daha mükemmel hale getirmek için, sorunların kaynağına inilmeli, kalite ve üretkenliğin sürekli artırılması ve maliyetlerin azaltılması sağlanmalıdır.

Juran (1988) da Deming gibi, sürekli yenilenmeye çok büyük bir önem atfetmektedir. Ona göre, yenilenme TKY'nin kalbidir. Sürekli yenilenme arayışı, sadece kaliteli ürün ve hizmet üretiminde değil, aynı zamanda iş süreçlerinde de kullanılmalıdır. Hatta, ürün/hizmetlere ve iş süreçlerine uygulanan sürekli iyileştirmenin, iç ve dış müşterilere, yani bütün müşterilere uygulanması gerekir.

Yukarıdaki çalışmalara benzer bir biçimde, Crosby (1979) de sürekli iyileştirme süreci için bir uygulama geliştirmek üzere, şirketlerin formel eğitim ve staj düzenlemelerine gitmeleri gerektiğini belirtmektedir. Crosby'e göre, sürekli ve kalıcı bir iyileştirme için, şirket yönetimi, kalite yönetiminin dört mutlak kuralını anlamalı ve uygulamalıdır. Bu kurallar da:

Kalite; iyi olmaktan çok müşterinin isteklerine uymak,

Kontrol ve/veya değerlendirmeden ziyade, önlemeye öncelik vermek,

Kabul edilebilir kalite düzeylerinden ziyade "Sıfır Hata" kavramının kabulü,

Kaliteyi ölçmek üzere, "uymamanın bedeli" yaklaşımının kullanılmasıdır. Yönetim, kalitenin kendileri için bir sorun teşkil ettiğini ve kaliteyi değerli bir bilanço varlığı olarak görmeleri gerektiğini kabul etmelidir.

Weintraub (1993), Crosby ile aynı düşüncededir. Önleme yaklaşımının (yani, üründe meydana gelen bir hatanın, üretim sürecinin ilk aşamasında ayırmsanması yerine, daha sonraki aşamalarda, söz gelimi, satış aşamasında anlaşılması) olmaması, şirkete, 1/100 oranında maliyet/zarar artışı getirebilmektedir.

Jablonski'ye göre (1991), sürekli yenilenme, TKY doğrultusunda elde edilen küçük kazanımların kabul edilmesidir. Uzun vadede, bu parça parça ve küçük kazanımlar, büyük kazanımların yolunu açar. Büyük kazanımların gelecekte elde edileceğini bilerek, liderler, bugünden toplam kaliteye, gereken

önemi vermeli ve yatırımlarını ona göre yapmalıdırlar. Bundan dolayı da yönetim, her zaman, iş süreci analizi ve yeniden-tasarımlama (re-engineering) hareketlerini desteklemeli ve yönlendirmelidir (Dean ve Bowen, 1994).

3. Eğitimde TKY Kavramına İlişkin Geliştirilen Yöntem ve Çalışmalar

Toplam kalite yönetim biçimi, birçok ülkede, eğitim örgütlerini de etkilemiş ve ""eğitimde toplam kalite yönetimi" diye yeni bir kavram ortaya çıkmıştır. Bu kavram,, TKY'nin eğitime uygulanmasıyla birlikte gelişmeye başlamıştır.

Öğretmenlerin işlerinden, çocukların öğrenmeden zevk almalarını sağlayarak, ortak amaç için, insan, materyal ve metotlar ağının hep birlikte işe koşulması, Deming'in, "yeni yönetim" teorisinin dayanağını oluşturmaktadır (Horine, 1993).Deming'in yönetim teorisinin merkezini psikoloji, bilim, değişme ve sistemler teorisi terimleri hakkında derin bilgi sahibi olmak oluşturmaktadır.

Derin bilgi kavramı, eğitim liderlerine "bir sistemde, yönetimin, okullara uygun değerlendirmeye sahip olmaları gerektiğini ve bir okul sisteminin hangi değişmelerden etkileneceğini anlamalarının gerektiğini, insanların, görünürde hangi psikolojiye ihtiyaçlarının olduğunu anlaması gerektiğini ve hangi bilgiyi sağlayacağını önceden bilmeleri gerektiğini" önermektedir (Horine, 1993).

Ürettiği ürün, insanların davranışlarındaki olumlu değişmeler olarak görülen eğitim kurumlarında, kalite ve verimliliğin artırılması, bugün, Türkiye'nin de temel sorunlarından biridir. Klasik yönetim anlayışıyla yönetilen eğitim kurumlarındaki kaliteyi ve verimliliği arttırabilmek için, TKY, bir çıkış yolu olabilir. Ancak burada karşımıza, kar amaçlı mal üreten örgütlerde uygulanan ve ekonomik bir sistem olan TKY'yi, kar amacı olmayan, hizmet üreten ve sosyal bir sistem olan eğitime uygulama zorluğu ortaya çıkmaktadır.

Türkiye, bir taraftan, eğitim sisteminin sayısal olarak genişletilmesi için çaba harcarken, diğer yandan da toplumun sürekli olarak değişen bilgi ihtiyacını karşılayabilmek amacıyla eğitim sistemini geliştirmek zorundadır (Karip

1996:245). Eğitim sisteminin geliştirilmesi gerektiğini, birçok bilim adamı ile birlikte sistemin içindeki yöneticiler de kabul etmektedir.

Bugünün insanı, bilime dayalı bir toplum düzeni içinde, bilimin ürünü, yöntemi ve uygulamalarından yararlanarak yaşamı zenginleştirmek durumundadır. Bu ise toplumun gelişmişlik düzeyiyle paralellik gösterir. Gelişmiş bir toplum olmanın en önemli koşulu ise, bilimin ürünü ve yöntemlerini insanlara kazandırmaktır. Bu demektir ki; hem bireyin modern bir yaşam sürmesini sağlamak, hem de toplumun gelişmesini ve sürekliliğini güvence altına almak, bilimsel bilgi ve tekniklerden yararlanan bir eğitim sistemini gerektirmektedir. Nicel ve nitel olarak, eğitimin sürekli geliştirilmesinde ve güncelleştirilmesinde TKY, önemli bir rol oynayabilir. Çağımızın temel gereksinimleri olan yaratıcılık, yenilik, değişim, uyum, hız ve estetik anlayışı, TKY'nin özünde mevcuttur.

Çevresel sistemlerdeki değişimlerden etkilenen eğitim sistemi, yeni bir yaklaşım olan TKY'den etkilenebilir mi? Geleneksel bilgiye dayalı eğitim anlayışından, temelinde, insan felsefesi yatan, ancak ekonomik bir sistem olan TKYye geçilebilir mi?

Eğitim sistemindeki uygulamalarla, öğretmenlerin, yöneticilerin ve tüm eğitim çalışanlarının sürekli geliştirilmesi ve yeni bilgilerle donatılması imkansızdır. Türk eğitim sistemindeki hizmet içi eğitim programları incelendiğinde, bu gerçek, açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır. TKY'nin bir ilkesi olan "sürekli geliştirme" ilkesiyle eğitim iş görenleri sürekli geliştirilmelidir.

Deming'in ilkelerinden bir tanesi "devamlı gelişme" dir. Eğitimciler için, devamlı gelişmeye doğru gitme, eğitim sisteminin bütün birimlerinin, öğretme metodları, yönetsel uygulamalar ve beslenme hizmetlerinin, kaliteye doğru gelişmesi anlamına gelmektedir.

Deming'in incelemelerinin birçoğu, insanlarla ilgili değil, sistemlerin örgütlenmeleri ile ilgili problemlerdir. Deming, problemlerin, aşağı yukarı yüzde doksan beşinin, işgörenlerden değil de sistemden kaynaklandığını ve yönetimin

sorumlu olduğunu ileri sürmüştür. İş görenler, sistemin sınırlamaları içinde, kesinlikle yıpratıcı olan işlerini, en iyi şekilde yapmaktadırlar (Deming, 1993, 23).

Eğitim çevresi, öğretmenler, ana-babalar ve bütün öğrenciler, sistemi korumak ve geliştirmek için sistemin karar verme sürecinde, bir girdi olarak, destek rolü oynar (Scholtes, Massaro and Bayless, 1994, 47 - 49).

3.1. Okul Öncesi Eğitimde TKY

Essa ve Rogers (1992, 21), okul öncesi eğitimde öncelikli amacın çocuğa "kendisi olma" bilincinin aşılması olduğunu savunurlar. Çocuğun bilişsel ve dilsel gelişim sürecinde, öğretmenin, çocuğun davranışlarını algılayışının rolü (a.g.e., 29-39), algı gelişiminde oyun kavramının önemi (a.g.e. 41-47) gibi yönler, çocuğun (öğrencinin), daha sonraki yıllardaki gelişimini kökten etkileyeceği için eğitimde TKY açısından oldukça önemlidir.

Tablo 1. Eğitim Kademeleri ve Yıllarına Göre Türkiye'de Okullaşma Oranları (M.E.B., 1997)

Eğitim	1990-91	1991-92	1992-93	1993-94	1004-95	'1,995-, '96	1996-97
Okulönoesi	4.9	5.1	4.9	6.1	7.3	7.6	B.9
İlköğretim	94.1	94.1	94.1	96.8	97.3	97.7	99.8
Ortaöğretim	58.4	58.7	63.7	67.8	67.7	69.7	69.8
Lise Toplamı	37.6	40.6	43.7	46.5	48.2	49.7	50.8
Yükseköğretim	27.2	27.2	27.2	27.2	27.2	29.9	30.8

Türkiye, 1997 yılı itibarı ile beşeri/insanca gelişme açısından 174 dünya ülkesi arasında seksen dördüncü sırada, "orta düzeyde gelişmiş ülkeler" kategorisinde yer almakta olup, temel eğitim ve sağlık olanaklarına, bireylerin ne ölçüde ulaşabildiğinin belirtildiği "sosyal imkanlar yoksunluğu" ölçütü bakımından, gelişmiş ülkeler dışında kalan 101 ülke arasında otuz birinci sırada yer almaktadır (Muter ve Gökbunar, 2000).

Türkiye'nin de taraf olduğu Birleşmiş Milletler Çocuk Hakları Bildirgesi'nin, tüm çocuklara yeteneklerini geliştirmek için eşit fırsat hakkı tanınmasına rağmen eğitim kurumlarımız, gerekli niteliğe sahip uzmanların, araçgerecin ve mekanın bulunmaması nedeniyle, çocuklara bu hakkı tanıyamamaktadır. Toplam kalite yönetimi bakımından bir diğer düşündürücü nokta ise okul öncesi okullaşma oranının, ülke genelinde, ancak yüzde 8.9 düzeyinde bulunmasıdır (M.E.B., 1997).

3.2.0kullarda TKY

3.2.1. Okullarda TKY Kavramına Kimi Yaklaşımlar

Birçok araştırmacı, öğrenci sorumluluğunun, güdülenme ve öğrenme etkinliği kavramları ile bağlantılı olduğunu bulgulamıştır (Stephenson ve Weil, 1992, 8-9), (Knowles, 1986, 37-43).

Knowles (1986, 41), "öğrencinin, genellikle, öğrendiği şeyden nasıl yarar sağlayabileceğini öğrenme çabası içinde olduğunu, bunu başaramadığıdaysa öğrenmek için çok fazla enerji yitirdiğini" savlarken, Biggs (1985, 21 O), derinlikli öğrenebilmenin önemli koşullarından birinin, öğrenen kişinin, bilişsel kaynaklarını, kendi başına kontrol edebilmesi olduğunu vurgular. Lamdin ve Worby (1976, 66) ise, öğrenmenin "öğrenci için, öğrenci tarafından" gerçekleştirilen bir edim olduğunu ifade eder. Özet olarak, öğrencilere sorumluluk sahibi olma güdüsü aşılandıkça, öğrenme sürecinden sağlanan verimin arttığı ve derinlik kazandığı, bunun da eğitimde TKY'ye olumlu katkı sağladığı belirtilebilir.

Stephenson ve Weil (1992, 10-12), öğrencilerin, öğrenimleri sırasında sorumluluk almalarının, şu dört öğeye bağlı olduğunu dile getirirler:

- 1- Daha önceki deneyimleri, bilgileri ve yapılanları incelemek,
- 2- Planlar hazırlayarak, ne yapmak gerektiğini kurgulamak,

3- Aktif ve interaktif öğrenme sürecine katılmak,

4- Kararlaştırılan öğrenme hedefleri doğrultusunda çaba göstermek.

Temel eğitim, dünyanın birçok ülkesinde, son elli yıllık süreçte, temel bir insan hakkı olarak kabul edilegelmiştir ve son zamanlarda yapılan kimi çalışmalar, söz konusu hakkın, ekonomik anlamda olumlu katkı sağlayıcı etki yaptığı yönünde bulgulara ulaşmıştır (Colclough ve Lewin, 1993, 12-14). Bu çalışmalar, temel eğitime yapılan harcamalara karşılık sağlanan kazanımların, tüm diğer sektörlere yapılan harcamalara karşılık sağlanan kazanımlardan daha fazla olduğunu ortaya çıkarmıştır (Knight ve Sabot, 1990, 274-277), (Colclough ve Manor, 1991, 207) (Lockheed, Jamison ve Lau; 1980, 37-76), (Colclough ve Lewin, 1993,26-38).

Yukarıda değinilen kazanımlar, hem özel sektör/bireysel, hem kamu sektörü/toplumsal bazda geçerlidir. Söz konusu çalışmalarda, temel eğitimin, yalnızca kayıt içi sektörlerde değil, şehirlerdeki ve kırsal alanlardaki, kayıt dışı ekonomik göstergeler için de göz ardı edilemez yararlar sağladığı belirlenmiştir. Bu araştırmalarda ortaya çıkan bir başka önemli sonuç ise, doğum kontrolü ve nüfus planlamasının, temel eğitim uygulamasının yaygınlaşması ile (özellikle kadınlar için. ve daha çok, az gelişmiş ülkelerde) yaygınlık kazandığının anlaşılmasıdır. Colclough ve Lewin (1993, 13 8), orta gelir düzeyine sahip birçok ülkenin, temel eğitim olanakları sağlama konusunda başarılı sayılabilirler de, yüksek eğitim olanaklarını, özellikle kırsal alanlarda yaygınlaştırmada zorluklarla karşılaştıklarını vurgularlar. Bu zorluğun ise, söz konusu bölgelerdeki öğrenci/öğretmen oranında yükselme sağlanması ve sınıflar için kimi özel pedagojik gereçlerin sağlanması yolu ile üstesinden gelinebilmektedir.

Diğer kurumlarda olduğu gibi, eğitim kurumlarında da, TKY'nin uygulanabilir hale getirilmesi, eğitime saygınlık kazandıracak gibi, var olan insan kapasitesi ve potansiyelinin değerini de artırmasının niçin mümkün olduğu, Fields (1993, 5-10) tarafından irdelenmiştir. Fields (1993, 88-89), aşağıdaki yedi TKY ilkesinin, eğitimde, TKY için de uygulanabilir olduğunu ileri sürer:

1. Toplam işletme katılımı (Eğitim yöneticilerinin katılımı olmazsa, TKY gerçekleşemez),
2. Önce müşteri anlayışı (Ticari işletmelerde yaygın olan bu anlayış, öğrencinin de potansiyel bir müşteri olarak algılandığı TKY'de, iyi bir eğitiminin "önce öğrenci" düşüncesinde olması gerektiğini savunur),
3. Ekip çalışmasına katılım (Gerçek sorun çözme teknikleri ile ilgili, iyi yetişmiş kişileri bir araya getirmek),
4. Kendi kendini yönetmek ve liderlik katılımı (Herkesin kendini yönetip yönlendirebileceğinin ayırımına varması gerekir. Kendi kaderini tayin hakkı, öğrenciler için de vardır),
5. Sürekli gelişim çabası içinde olmak,
6. Bireysel potansiyele ve ekip potansiyeline inanmak (Tüm süreçler, hizmetler ve gereksinimlerde),
7. Kaliteye katılmak (Başkalarına yardım etmek).

W. E. Deming'in (1982), kalite ve üretkenlik gelişimi için işletme teorisi, on dört ilkeyi kapsar. Söz konusu araştırmacı, aynı konuya ilişkin yedi "ölümcül yanlış"ı ve kimi engelleri de söz konusu çalışmasında belirtmiştir. Eğitimde TKY kavramı kapsamında açıklayıcı öğeler içeren bu ilkeler (Crawford, Bodine ve Hoglund, 1993, 18):

1. Hizmet ve ürünlerin geliştirilmesi için amaçlarda süreklilik yaratmak (Okullar da ticari işletmeler gibi, gelecekteki sorunları dile getirmek için amaç sürekliliğine gereksinim duyarlar),
2. Yeni bir felsefe geliştirmek ve benimsemek (Okullar da, yanlışlar yapmanın ya da/ve de başarısızlığın hiç olmayacağı kurumlar haline getirilebilmelidir),

3. Toplu denetime bağımlı oluşa son vermek (Denetim, eğitim s¼recinin sonlarında değil, m¼mk¼nse her parçasında sağlanmalıdır ki, gerektiği taktirde zamanında ¼nlem alınabilsin),
4. Yerine getirilen bir g¼revi ya da başarılan bir işi, yalnızca para ile değerlendirmek tutumundan vazgeçmek (B¼y¼k sınıflar ve tekrar sınıfları oluşturarak, maliyeti ucuzlatmaya çalışırken, eğitimde kalitenin ve başarının d¼ř¼r¼lmesi yerine, ufak ve verimli sınıflar oluşturmak daha olumlu olmayacak mıdır),
5. Hizmet ve ¼retim sistemlerini s¼rekli ve sonsuza değin geliştirmek (Kurgulayap-denetle-uygula d¼rtl¼s¼ ve Shewhart d¼ng¼s¼, eğitim sisteminde, kimi stratejik değişim ve/veya gelişimler sağlamak gerektiğinde, işe yarayabilir) .
6. Mesleki eğitim başlatmak (K¼t¼ mesleki eğitimin etkilerini yok etmek neredeyse olanaksızdır ve maliyeti son derece y¼ksektir. Mesleki -eğitimde, kaliteyi geliştirmek için de psikolojik ¼geler g¼zden kaçırılmamalı ve verilmekte olan eğitimin, olası zincirleme artı/eksi getirileri g¼z ¼n¼nde bulundurularak eksik/yanlış/yetersiz mesleki eğitim yanlışına d¼ř¼lmemelidir).
7. Liderlik kavramı oluşturmak (Liderlik kurumunun alternatifini, patronluk kurumudur. Eğitimde de patron odaklı bir işleyiş s¼z konusu olursa, bu, ¼đrencinin odaklanmasını zayıflatıcı ve kendini değersiz hissetmesine yol açıcı etkiler yapabilir. Bunun yerine, daha kollektif ve geliştirici bir kavram olan "liderlik" benimsenmeli ve ¼zg¼ven kazandırması bakımından,bireylere de kabul ettirilmelidir).
8. Korkuyu bir kenara bırakmak (Korkunun bulunduğu bir evre, eğitimi de olumsuz etkileyecektir).
9. İşi oluşturana b¼l¼mler arasındaki engelleri/duvarları ortadan kaldırmak (Okul içi iletişimin zayıflayacağı engelli/duvarlı bir ortam, kişinin, kendisini b¼t¼n olarak geliştirmesini engelleyeceği gibi, disiplinler arası alişverişi de olumsuz

etkileyecek ve öğrencileri global düşünmekten / algılamaktan alıkoyabilecektir).

10. İş gücü için var olan sloganları, uyarıları ve kısıtlayıcı hedefleri ortadan kaldırmak (Örneğin "eğitimde mükemmellik" sloganını benimseyen okullar, eğitimde mükemmelliğin, yalnızca çalışanların yani öğrenci ve öğretmenlerin - denetiminde olduğu düşüncesine kapılmışlardır. Bu, sistemin aslında kusursuz işlediğini, yanlışların, öğrenci ve/veya öğretmenlerden geleceğini savunmak anlamına geleceğinden, son derece kısıtlı ve kısıtlayıcı bir bakış açısıdır).

11. Sayısal kotaları ortadan kaldırmak (Öğrenimde kalite, bir şeyi "ortalama" olarak ya da "asgari düzeyde" öğrenmek, anlamına gelmez. Eğitimdeki aşamaları, temelde, sayısal ölçütlere bağlı kalarak değerlendirmek, verim getirmeyeceği gibi, olası yabancılaşmaları da geliştirici olacaktır).

12. Çalışanların, başarıları ile gurur duymalarını engelleyen şeyleri ortadan kaldırmak (Öğretmenler, eğitim sürecine ilişkin verilecek kararlara katılma mekanizmalarından yoksun bırakılırlarsa, bu, onların şevkini ve işlerini istekle yapma çabalarını yok eder).

13. Zengin bir eğitim ve kendini geliştirme programı kurgulamak (Altıncı maddede belirtilenlere bağlı bir biçimde, öğretmenlerin, kendilerini geliştirmeleri çok önemlidir ve eğitim sürecinde de "olmazsa olmaz"lardan biridir).

14. Değişim ve dönüşümü sağlayıcı önlemler almak (Eğitimle ilgili süreçlerde de "bin millik bir yol, atılacak bir adımla kat edilmeye başlanır").

Deming, ayrıca, dikkat çektiği yedi ölümcül yanlışla da yukarıdaki kurguyu geliştirir:

1. Amaç sürekliliğinde eksiklik (Öğrencinin, yaşam boyu öğrenim konusundaki düşünceleri çok azsa ya da yoksa, bu, eğitimde verim ve kalite sağlanmasını engelleyici olur).
2. Kısa vadeli çıkarları önemsemek (Bir testten yüksek bir not almaya odaklanan öğrencinin amacı, öğrenme süreci değil, yüksek not durumuna gelebilecektir ki bu da öğrenmekten çok yüksek not almaya hizmet eder).
3. Bireysel performans değerlendirmesi ("Karneye odaklı ve kame korkulu bir eğitim yaşamı, öğrencileri nereye kadar ve nasıl zenginleştirebilir? Korkunun güdülendirdiği çabalar, ilerisi için umut verici olabilir mi?" sorularına, olumlu yanıtlar vermek pek de olası değildir).
4. Üst yönetimin hareketliliği (Üst yönetimin değişik işlere yönelmeye eğilimli oluşu, bir süreklilik kavramı olan eğitim için olumsuz etki yapar).
5. Yalnızca gözlemlenebilen olgular üzerinden işletmenin yönetilmesi (Kimi temel harcamaların, "görünürde çok fazla işe yaramadığı" savunularak, kısılması ya da kesilmesi, ileride, kalite düşüşüne yol açabilir).
6. Aşırı sağlık masrafı (Sağlık sigortası ya da benzeri konularda yapılan aşırı harcamalar, zincirleme bir etki ile hem eğitim kurumuna hem de eğitim kurumunun birlikte çalıştığı kurumlara olumsuz etki yapar).
7. Aşırı garanti/sigorta harcamaları (Bu kalemler de gerekli özen gösterilmediği takdirde, eğitim kurumunun hareket kapasitesini azaltır).

Crawford, Bodine ve Holund (1993, 193),yaşamda var olan kimi genel kabul görmüş doğruların, aşağıdaki tablo ile (sınıf içi) eğitime aktarılabilceğini savunmuşlardır:

Yaşanı Kuralları	Sınıf içindeki davranışlarda karşılığı
Tez davran.	Verilen çalışmaları zamanında tamamla
Hazırlıklı ol.	Gerekli malzemeyi bulundur. Açıklamaları dinle. Yönergeleri izle.
Katılımcı ol.	Tartışmaların bir parçası ol. İşleri tamamla. Çalışmaların içinde yer al.
Saygı göster.	Kendine ve başkalarına saygı duy. Eşyalara değer ver.
Sorumlu ol.	Sahiplenici ol. Daha etkili davranış biçimleri kurgula.

Hızını ve gelişimini artarak sürdüren küreselleşme ile birlikte, geleneksel bilgiler de güncellenmedikleri ölçüde değerlerini yitirmekte, toplumun hemen her kesimindeki kişiler, değişen koşulların beraberinde getirildiği yeni bilgileri hızla öğrenmek zorunda bırakılmaktadır. Bunlar sonucunda, eğitim sistemleri de, ekonomik, teknolojik ve diğer ilgili yapısal değişim olgularının gerektirdiği yeni koşullara yanıt vermek ve bu olguları geliştirici yönde katkılar sunmak durumundadır.

Eğitime yapılan yatırım, başka hiçbir alanın sağlayamayacağı ölçüde fayda sağlayabilir (Muter ve Gökbunar, 2000). 1995 yılında, ABD'deki 31 OO'den fazla işyerinde, eğitim ile üretkenlik arasındaki bağı incelemek amacıyla gerçekleştirilen bir araştırmada, işgücü eğitim düzeyinde sağlanacak yüzde on düzeyindeki bir artışın, toplam faktör üretkenliğini, yüzde 8.6 arttırdığı, bununla birlikte, donanım alanında sağlanacak yüzde onluk bir artışın ise, toplam faktör üretkenliğini yüzde 3,4 oranında arttırabildiği ortaya konmuştur (Stewart, 1997, 51). Bu açıdan bakıldığında, kalite, eğitim sisteminin tümünü hedefleyebileceği gibi, dar kapsamlı bir alanda belirli bir ürüne ya da hizmete de odaklanabilir. Eğitimde kalite, eğitimin kullanma amaçlarına uygunluğu ile mezun edilmesi,

mükemmel bir ürün ortaya koymaktan daha anlamlıdır. Okullarda kusursuz işleyen bir eğitim dizesi oluşturulmasında , birbiriyle bağlantılı üç değişken vardır (Eicher, 1993,24 - 25):

- i) Öğrenilmesi hedef alınan davranışların kazanılması için gerekli ön koşul oluşturan ilgili öğrenimlerin, önceden gerçekleşmiş olma derecesi.
- ii) Öğrencinin, kendini öğrenmeye verme, öğrenme sürecine katılma, ya da onun kendisini öğrenmeye vermiş veya sürece katılmış duruma getirebilme derecesi.
- iii) Uygulamaya dönüşen biçimiyle öğretimin öğrencinin gereksinimlerine uygunluk derecesi. Tam öğrenme ve ya da öğrenmenin kalitesi kavramları burada içerilir.

3.2.2. Değişik Eğitim Disiplinlerinde TKY

Eğitimde TKY kavramı, doğası gereği, hayata geçirmek istediği alanlarda özgün uygulama biçemlerine haizdir. Bu bölümde, kimi eğitim disiplinlerinde, TKY kavramının ne biçimde uygulanmasının yararlı olabileceğine kısaca değinilmiştir.

Güzel sanatlar ve mimarlık disiplinlerinde öğrenim kalitesini artırmanın yolu, güzel sanatların özgün yapısı ve tanımı gereği, her bir öğrencinin olabildiğince bağımsız gelişiminin önünü açacak uygulamaları hayata geçirmekten geçer. Profesyonel dış çevre ile sağlanacak yakın bağlar da kapsamlı bir bakış kazandırmaya yardımcı olacak bir öğedir (Stephenson ve Weil, 1992, 35- 44).

İktisadi ve idari bilimlerle bağlantılı disiplinlerdeki eğitimde, söz konusu disiplinlerin etkin olduğu sektörlerin mevcut durumlarına, koşullarına göre değişim dönüşümü sağlanmalıdır. En hızlı değişen ve gelişen söz konusu alanlardaki güncel gelişimlerin arkasında kalmak, bu disiplinlerle varolan bağı kopma noktasına sürüklemekle eşdeğerdir (Stephenson ve Weil, 1992, 45-48).

Güncelliğin sürekliliği için şu noktalara dikkat edilmesi gerektiği, yapılan kimi vaka çalışmaları sonucunda belirlenmiştir (a.g.e., 75):

- I. Geçmiş deneyimleri, güncel deneyimlerle, hem sınıf içinde hem de sınıf dışında işlevsel kılarak, öğrenme sürecine katkı sağlamak,
2. Müşterilere (öğrencilere), öğrenim amaçları ve beklentileri konusunda yardımcı olmak,
3. Müşterileri öğrenme süreçleri ve kaynakları konusunda bilgilendirmek,
4. Müşterileri öğrenim süreçlerinin sonuçlarına ilişkin bilgilendirmek,

Mühendislik eğitiminde TKY anlayışını geliştirmek için de kimi çalışmalar yapılmıştır (Cawley, 1989). Mühendisler, her geçen gün daha da farklılaşan değerlendirme, işveren gereksinimleri, güdülenme, alan genişlemesi, teknolojik değişimler, kavramları ve konuları ile baş edebilme çabası içindedirler. Bu çabanın nasıl verimli kılınabileceğine ilişkin yapılan çalışmalar, kanıksanmış önceliklerin, yeterliliklerin ve ön koşulların değişmekte olduğunu ve değişmesi gerektiğini ortaya koymuştur.

Sosyal bilimlerle ilgili disiplinlerde, öğrenim gören öğrencilerin, üniversitede iken söz konusu disiplinlere ilişkin bilgi edinmekten çok, belli bir entelektüel düzeye varmaları beklenir. Kimi okulların, kendilerine özgün disiplinse! yöntemleri varsa da, sosyal bilimlerle ilgili disiplinlerle uğraşanlardan, genellikle, kendilerine ve topluma karşı eleştirel bir bakış açısı geliştirmeleri ve entelektüel bir bağımsızlık/otonomi oluşturmaları istenir (Stephenson ve Weil, 1992, 111-126).

Temel bilimler ve matematik eğitiminde, "hemen ve biraz öğret, derinlemesine anlasınlar" düşüncesi geçerli olmamaktadır. Söz konusu disiplinlerde, yoğun bir kaynak takibi ile desteklenen "yeniden düşünme ve alternatifler geliştirme" süreçleri, yaşamsal önem taşır. Bu disiplinlerde amaçlanan biricik şey, bilim insanları ve matematikçiler geliştirmekten çok, bu

amaca hizmet ederken, insanlara, dünyayı bilimsel ve matematiksel yöntemlerle algılama olanağı sağlayacak bakış açıları kazandırmaktır (Stephenson ve Weil, 1992, 129-138).

Öğretmen eğitiminde kalite ise, eğitimde TKY kavramının, belki de en çetrefilli konularından birisidir. Yenilikleri sürekli izlemenin gerektiği, yaratıcı düşünce geliştirmenin "olmazsa olmaz" olduğu öğretmen eğitimi, sonuç itibarı ile, tüm toplumlardaki her bireye etki edecek bir alana seslendiği için, üzerinde en titizlikle durulması gereken alan olma özelliği göstermektedir. Ne var ki bu alanda, şimdiye kadar geliştirilen çalışmaların nicel azlığı, bu konuya ilişkin herhangi bir sonuç çıkarmaya fazlaca imkan vermemektedir (a.g.e., 139-163).

3.2.3. Yükseköğretim ve Toplam Kalite Yönetimi

Gelişen dünyada bir çok akademik kurum, farklı yapılara ve etkilere sahip kalite sağlama ve kontrol etme sistemleri kurmaya çalışmaktadırlar. Bir çok ülkede, devletler yüksek öğretim kurumlarınca verilen hizmetlerin kalitesini kontrol etme ve yükseltme ihtiyacı içine girmişlerdir. Özellikle gelişmekte olan ve yeni endüstrileşen ülkelerde bu ihtiyaç daha da acil ve gereklidir.

Yeni endüstrileşmekte olan ülkelerde, yüksek öğretimde toplumsal ihtiyaçları karşılamak için yeterli miktarda mezun ve maddi kaynak sağlanamamaktadır. Bu eksiklik devletleri, kısıtlı kaynaklarının daha verimli kullanılmasını sağlamaya zorlamaktadır. Bu, mezunların niteliklerinin, bilgi, anlayış ve yeterliliklerinin milli kalkınma planlarıyla, özellikle ekonomik gereksinimlerle koordineli olması gerektiği anlamına gelir.

Kültür değişimi, TKY uygulanırken değişim çabalarının başarıya ulaşabilmesi için kesinlikle gereklidir. Belirtmek gerekir ki toplam kalite kültürü (Kanji & Yui, 1997) ve kültürel değişim yönetimi (Evans & Ford, 1997; Galpin, 1997), terminolojinin bir parçası olarak kullanılmaktadır. Bu çalışmada üzerinde durulan kurumsal ve daha özelde yüksek eğitim kurumu kültürü Schein (1987) ve

Ouchi ve Wilkins (1983, 1990) ile Galpin (1997) tarafından tanımlanmıştır. Kurum kültürü genelde çalışma ortamında ortak inanç, değer ve varsayımlara sahip insanlara gönderme yapar. Kurumlar arasındaki kültür farkları da her millet için ayırt edici olan milli öğelerce belirlenir. Kurumların işi ne olursa olsun milletlerin arasındaki kültürel değişkenler baskındır ve milli kültür çalışanları kurumsal kültürden daha çok etkilemektedir. (Adler & Tompenaars, alıtılayan Bendixen & Burger, 1998; Hofstede, 1991)

Kültür, Hofstede tarafından şöyle tanımlanır: "Bir insan topluluğunun üyesini bir diğer topluluğunkinden ayıran, aklın ortak programlanması." Sonuç olarak "kurumsal kültür tümcülüğü, tarihsel olarak belirlenmiştir; kurumu oluşturan toplulukça toplumsal olarak kurulmuş, yaratılmış ve korunmuş, basit ve değişmesi zor olan tören ve simgelerle ilişkilidir." (Hofstede, 1991, s. 19)

Kanji ve Yui'nin (1997) belirttiği gibi "şimdi kurumlar için düşünülen kültür kavramının kökenleri antropolojidedir." (s.418)

Kurumsal kültür, topluluğu bir arada tutan, dışa uyum ve içte düzenleme için icat ettiği, keşfettiği ve geliştirdiği kalıcı ve ortak temel değerler, inançlar ve varsayımlara dayalı süreçler bütünüdür. (Hofstede, 1991; Lawson & Ventris, 1992; Schein, 1987)

Ouchi (1981) şunları belirtir:

"Büyük bir kurum, hepimize biraz benzer. Kurumların da bizim gibi, bizi eşsiz yapan inançları, yaklaşımları, amaçları ve huyları vardır. Kimi bireyler sağlam ve sosyal kişiliklere sahipken kimi de iç çelişkileriyle savaşıyor. Kimi bireylerin ortak inançları varken kiminin yoktur. Kurumlar da böyle bir kültür ve kişilik çeşitliliği geliştirebilmektedir." (s. 132)

Galpin (1997, s.286) kurum kültürünü oluşturan on bileşenden söz eder: Kural ve politikalar, amaç ve ölçümler, norm ve gelenekler, eğitim, tören ve olaylar, yönetim davranışları, ödül ve tanıma, iletişim, fiziksel çevre ve kurumsal yapı.

Fakat üniversitenin kurum kültürü tanımında fakülte ile üniversite arasındaki ilişki konusunda tartışmalar vardır. Dill (1992, s.308) üniversite gibi akılcı-değer kurumlarında "üyelerin, değerlerin başarıdaki payından bağımsız bir biçimde kendilerine mutlak inanç beslemeleri gerektiğini" savunur. Handy (1986) ise üniversiteler için en önemli olanın kurumsal görüş birliği olduğunu savunmaktadır. Profesyonel yargı ile bürokratik rol arasında çelişki olduğunda kurumun bütününe değil üyelerin bilgisine öncelik verilir; diğer kurumlarda olduğu gibi. (Satow; Dill, 1982 içinde) 1990'ların sonunda bundan uzaklaşmıştır. Son zamanlara dek yüksek öğretimde akademik kurum kültürü, diğer kurumlardan çok daha karmaşık görülmüş ve bu konu çok az tartışılmıştır.

İnanç veya ideoloji sistemleri, akademik kurumlara üç ayrı aşamada girmektedir:

Akademik teşebbüs kültürü;

Akademik uzmanlık kültürü;

Akademik disiplinlerin kültürü ya da farklı ideolojileri. (Dill, 1982)

Barnett (1990), kendi topluluklarının kültürünü yaratma amaçlı oldukları halde YÖ enstitülerinin iç kültürünün göz ardı edildiğini belirtir. YÖ iç kültürünü çözümlerken Dill' in önerdiğinden farklı iki aşama önerir. İlki, akademik toplulukla bağlantısı olan genel kültür düşüncesidir. Bescher (1989) bunu inceler. Diğeri YÖ içindeki özel süreçlerdir. Akademik kültür Barnett'e göre: " ... kişisel kimliği bastıran ve toplumun toplum olarak devamını sağlayan sorgulanmamış baskın fikirler, kavramlar, kuramlar, araştırma pratikleri stoku. Sonuç olarak içteki herkes birbirini onlardan biri olarak kabul etmektedir. Bu kabullenme, iletişim biçimlerini de kapsayan çeşitli biçimlerde olmaktadır." (Barnett, 1990, s.97)

Segne'ye (1992) göre iletişim etkinliği topluluğun kültürünü biçimlendirir, çünkü: "dil, bilinçaltını etkilemektedir. Dilin etkileri özellikle gizlidir çünkü bilinçaltının içeriğini değil, onu düzenleme ve yapılandırma biçimini etkilemektedir." (s.366)

İkinci aşama için Segne (1992) şu gerçeğe dikkatimizi çeker: "her öğrenme, bilinçle bilinçaltı arasında bir oyunu içerir ve bilinçaltı da eğitilir.(s.365)... Kùltürler bilinçaltını programlarlar... İnanç da bilinçaltını programlama biçimlerinden biridir. (s.366)"

Bu karmaşıklık içinde TKY ilkelerini YÖ kurumlarında uygulayarak kùltür yaratmak veya değişim sağlamak büyük bir uğraşı alanıdır. Atkinson (1990) ve Drennan (1992) bunun gerekliliğini savunurlar. Tribus (1997), bunu insanların yaptıkları işle ilgili fikirlerinde ve güç ilişkilerinde dönüşüm içerdiği için kùltürel dönüşüm olarak tanımlar. Sinclair ve Collins (1993) kurum kùltürü toplumdan ayrı olarak tek başına var olabilirmiş ve TKY araçlarıyla dönüştürülebilirmiş gibi kùltür değişimi bileşenlerini tartışırlar. Halbuki başka ÷lkelerin pazarına giren çok uluslu ürün ve işler üzerinde ulusal kùltürün de büyük etkisi olduğu bilinmektedir. (Hennart & Larimo, 1998)

Birçok durumda YÖ'de TKY'nin kullanımı ekonomik, kurumsal veya sosyal krizlere karşı uygulanmaktadır. Kökendeki etki ne olursa olsun TKY kurumsal kùltür değişimiyle kurum içindeki yaklaşımların dönüştürülmesini amaçlamaktadır. (Williams, P., 1993)Çünkü TKY, paradigma değişimi gerektiren bir yönetim felsefesidir. 1980'lerdeki büyük pazar güçleri nedeniyle yüksek öğretim kurumları yönetimin önemini ve yönetimle pazarın yüksek öğretim kurumlarının kùltür ve yönetiminin değişimindeki etkilerini tekrar kavradılar. (Miller, 1995) Bu güçler, sadece yüksek öğretimde değil başka eğitim aşamalarında da kurumsal değişimi, kùltür ve biçimlerinin değerlendirilmesini sağladı. (Freiberg, 1998)

TKY ilkelerinin uygulanması yoluyla kùltür değişimi gerçekleşince tartışmaya başka bir boyut daha katıldı. TKY felsefesi Japonya' da geliştirilmiştir ve Japon kùltürünün batı kùltüründen çok farklı olduğu bilinmektedir (Hofstede,

1991). Bu yüzden TKY'nin başarısının, yaklaşımın Japon kùltüründe desteklenen yapısından ötürü sadece burada geçerli olduğu tartışıldı. Amacı ne olursa olsun bu varsayım, ulusal kùltür biçimleri doğru anlaşılmadan TKY uygulamasına geçme hatasının kurumlar açısından ne denli önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır.

BÖLÜM II

1. EGİTİMDE TKY KAVRAMINA İLİŞKİN UYGULAMALAR:

1. 1. Az Gelişmiş ya da Gelişmekte Olan Ülkelerde Eğitim ve TKY

1.1. 1 Çin

Nüfus artışından olumsuz anlamda en çok etkilenen ülkelerden biri olan Çin, eğitim sistemini yenilerken, şu sorun/çözüm/sonuçlarla karşılaşmıştır:

Öncelikle yoğun nüfus artışı, temel eğitimin finansmanını oldukça zorlayıcı etkiye sahiptir. Öte yandan, söz konusu artış, azalan bir eğilim gösterdiği için, okul yetersizliği, giderek bir sorun olmaktan çıkmaktadır. Ayrıca, eğitime ayrılan kaynak oranı, Çin'in görece düşük gelir düzeyi de göz önüne alındığında, çok da yüksek sayılamaz. Çin'de eğitim, giderek daha fazla kamu/toplum desteğine dayanır olmuştur. Bu ise zengin ve yoksul bölgeler arasındaki eğitim kalitesi uçurumunu, giderek daha da derinleştirmektedir.

Tarihteki en güçlü devlet geleneklerinden birine sahip Çin'de, eğitimin içeriği son derece kapsamlı olarak kurgulanmaktadır. Öğretmenler, kamu sektöründe çalışan diğer emekçilere göre daha yüksek ücret alsalar da, bunun, tatmin edici ölçütlerden uzak olduğu söylenebilir. Tüm bunları bir yana bırakırsak, Çin gibi, dünyanın en büyük ülkelerinden birinin son yüzyılda gerçekleştirdiği eğitim atılımının, kayda değer önem taşıdığı söylenebilir (Colclough ve Lewin, 1993, 84-97).

1. 1 .2. Zimbabwe

1980'lerle birlikte yoğun bir yapısal reformlar gerçekleştirme süreci başlatan Zimbabwe, eğitime ayırdığı finansmanı artırarak, temel eğitimi zorunlu kılmış, öğretmen yetiştirme konusunda düşük maliyetli fakat etkili yöntemler geliştirmiş ve bunların sonucu olarak, öğretmen/öğrenci oranında kayda değer

artış sağlanmıştır. Ne var ki, daha çok niceliksel özellikler taşıyan bu gelişimler, kalite (nitelik) gelişimi ile desteklenememiş, ya da söz konusu alandaki gelişmeler, ülkenin kimi bölgeleri ile sınırlı kalmıştır.

Toplumdan destek/finansman sağlamaya yönelik uygulamalar da yoksulları "kötü" okullara yönettirirken, olumlu ve kaliteli eğitim koşullarını, yalnızca zenginler için ulaşılabilir kılmıştır (a.g.e., 97-110). Belki de eğitimle ilgili her alanda, aynı anda köktenci reformlar gerçekleştirmeye kalkışmaktan ve vergi toplarken kimi yetersizliklerden dolayı yanlışlar yapılmıştır (World Bank, 1987).

1.1.3.Sri Lanka

Diğer gelişmekte olan ülkelere benzer bir biçimde, kötü durumdaki temel eğitim ve yüksek eğitim koşullarını, son elli yıldır geliştirme çabası gösteren Sri Lanka'da da özellikle finansmandan kaynaklanan sorunların aşılmasında güçlükler çekilmektedir. Bununla birlikte, mevcut kaynakların etkili ve eşitlikçi biçimde kullanılmaması garip bir kısır döngü oluşturarak, eğitim finansmanına az para harcanmasından kaynaklanan bir verimsizliktir. Bu ise eğitime yapılan kısıtlı harcamaların etkisinin daha da az olmasına yol açmaktadır.

En fazla yardım ve desteğe gereksinimi olan eğitim kurumları, aynı zamanda en düşük öğretmen/öğrenci oranı ve en olumsuz çalışma koşullarına sahip olanlardır. Bu durumdaki okullar lehine yapılacak pozitif bir ayrımcılık, ülkedeki eğitim TKY anlayışına, genel bir olumlu katkı yapabilecektir (Colclough ve Lewin, 1993, 110-122).

1.1.4.Gana

1980'lerle birlikte, dokuz yıllık temel eğitim koşullarını iyileştirme yolunda reformlara girişen Gana, kendi bütçesine oranla, eğitime yüksek paylar aktarmaktadır. Okuryazarlık oranını ve kalitesini, ikinci bir Gana dili ile (çoklu

kültürel yapısından dolayı ülkede birçok dil konuşulmaktadır) İngilizce öğrenimi, çağdaş tarım yöntemlerini tanımak, temel matematik bilgilerini edinmek ve ulusal ilerlemeye katkıda bulunmak gibi hedefleri olan bu atılımın, ne ölçüde başarıya ulaşacağını zaman gösterecektir. Ne var ki, henüz programla ilgili ciddi bir sorunla karşılaşılmamıştır (a.g.e. 1993, 122-127). Gana'ya ilişkin daha sonra gerçekleştirilen bir başka çalışmada ise annelerin matematiksel beceri kazanması ile çocukların sağlıklı ağırlık ve boyda olmaları arasında doğrudan bir bağlantı olduğu saptanmıştır (Glewwe, 1999).

1.1.5. Senegal

Benzer toplumsal / ekonomik koşullara sahip az gelişmiş ülkelerin aksine, Senegal'deki eğitim reformu çabalarında, oldukça olumlu sonuçlara ulaşılmıştır. Mesleği öğretmenlik olan kişilerin, ülkede eğitimle ilgili yönetim kademelerine getirilmesi ve yüksek ücretli öğretmen istihdamı yerine, genç ve daha az niteliğe sahip öğretmenlerin istihdam edilmesi, bu başarıda anahtar rol oynamıştır (Colclough ve Lewin, 1993, 128-133).

1.1.6. Kolombiya

Kolombiya, birçok benzer durumdaki az gelişmiş ülke gibi, kentsel alanlarda örgün eğitimi yaygınlaştırmayı başarabilmişse de, bu başarıyı kırsal alanlara taşıyamamıştır. Kırsal kesimlerdeki okullaşma oranı, gereksinimleri karşılamaktan oldukça uzaktır. (Geleneksel ve eski örgün eğitim kurumlarının yerine) "Escuela Nueva" gibi yeni yaklaşımlar benimseyen okulların kırsal bölgelerde de yaygınlaştırılmaya çalışılması sayesinde, bu ülke için, eğitimde TKY anlayışı açısından gelişme sağlanabilecektir (a.g.e. 133-138).

1.2.Gelişmiş Ülkelerde Eğitim ve TKY

1.2.1.Japonya

W .E.Deming'in ve J.M.Juran'ın 19 50'li yıllardaki çalışmaları, Japonya'nın, eğitimde TKY kavramını ilk uygulamaya koyan ülkelerden biri olmasını sağlayan başlıca etkenlerden olmuştur. Geleneksel disiplinlerini ve çalışma azimlerini TKY kavramı ile bir araya getirerek, hem endüstriyel devrim sürecine ivme kazandıran hem de ilerleyen yıllarda geliştirdiği eğitimde, TKY anlayışı ile zaten nitelikli olan işgücünü, daha da geliştiren Japonya, mevcut yapısı ile TKY yaklaşımları bakımından örnek bir ülke durumundadır. (Bonstingl, 2000, 12-16), (Juran 1988, 7-11).

Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği'nin (JUSE), W:E:Deming adına oluşturduğu Deming Ödülü, TKY alanında, bu yönde atılmış ve daha sonra (1 987'den sonra), ABD'de de Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü adı ile bir benzeri oluşturulmuş ilk adımdır (Bonstigl, 2000, 15-16).

1.2.2. Amerika Birleşik Devletleri

Japonya'nın, üretim kalemelerinde sağladığı nitelik (kalite) gelişiminin, dolayısıyla TKY kavramının önemini, 1970'lerde anlamaya başlayan ABD'nin olumsuz sinyaller vermekte olan ekonomisinin imdadına yetişen unsurlar, Deming, Ishikawa gibi, TKY ve eğitimde TKY konularında söz sahibi araştırmacılar olmuştur (Bonstigl, 2000, 18-20).

Yine de eğitimde Toplam Kalite'nin öncüleri Amerikalılardır. Bu öncüler arasında Mt Edgecumbe Lisesini, en ünlüleri de Fox Valley Teknik Koleji olmak üzere, George Westinghouse Lisesini ve Millcreek Okul bölgesini saymak mümkündür (Ensari, 2001).

Başlangıçta, Japonya'nın kültürel altyapısı ile bağdaşmayan alışkanlıkların getirdiği uyumsuzluk, zamanla ABD' nin özgün TKY biçiminin ortaya çıkmasına aracılık etmiştir. Deming ve Ishikawa, ABD eğitim sistemine getirdikleri

eleştirilerle yön gösterici olmuşlardır. On dört TKY ilkesinin, ABD' deki eğitim kurumlarına nasıl ve hangi koşullarda uygulanabileceğini irdeleyen Deming, okulun, öğrenci, öğretmen ve tüm diğer bileşenleriyle gurur ve mutluluk duyacakları bir yer durumuna getirilmesi gerektiğini vurgulamıştır (a.g.e., 19).

1.2.3. Britanya

Geleneksel bir merkezi eğitim sistemine haiz İngiltere, bu geleneğin olumlu ve (daha çok son yıllarda ortaya çıkmaya başlayan) olumsuz yanları ile karşı karşıyadır (Ensari, 2000, 187-188). 1980'lerde Thatcher dönemi (1980'ler) ile birlikte, ekonomik anlamda daralma ve kendi yağı ile kavrulma sürecine yönlendirilen İngiltere'de, Hamblett Okulu vb. kimi kurumlarda, (a.g.e. 183) eğitimde TKY kavramının öğeleri uygulanmaya başlamışsa da TKY'yi, şirket politikası olarak benimsediği için ülke çapında yaygınlaştırmaya çalışan birkaç şirket, (Rank Xerox, ICL, ...) dışında, bu kavramı kabul ettirme çabalarının, Japonya ya da ABD'ye kıyasla yoğun ya da yaygın olduğunu savunmak çok da mümkün değildir.

İngiltere'de Toplam Kalite Yönetimi'nin pek çok uygulamaları vardır. St Helens'teki Hamblett Okulu TKY'ne (Brownlow, 1994) resmen geçen ilk özel okuldur. Midsomer Norton'daki Somervale Okulu, üç senedir Toplam Kalite uygulamaktadır. Somarvale, öğrenciler de dahil olmak üzere tüm tarafların katılımı ile stratejik bir gözden geçirmeyle işe başlamış; destek personelini ve öğrencileri içeren iyileştirme ekipleri oluşturulmuştur. Bu ekipler bir süreç içinde iyileştirme çevrimine uygun hareket etmişler ve TKY başarıyı yakalamışlardır (Marsh, 1993).

2. Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye ve KKTC'deki Gelişimi

Eğitimde toplam kalite yönetimi, eğitimin bütün taraflarının, (eğitim çalışanları, öğrenciler, aileler, vb ..) belli oranda eğitimde karar alma sürecine,

aktif bir şekilde katıldığı, sürekli iyileştirmeler ile artan müşteri tatmininin karakterize ettiği bir yönetim yaklaşımını, eğitim sistemine hakim kılma sürecidir (M.E.B., 2001)

Eğitim maliyetlerinin giderek arttığı, her yıl artan sayıdaki üniversite adayına karşın, nitelikli üniversitelerin kontenjanların yerinde saydığı, parasal olduğu kadar, nitelikli işgücü bakımından da oldukça yoksul sayılabilecek ülkemiz eğitim kurumları, ellerindeki sınırlı olanakları en verimli bir biçimde topluma sunmak durumundadır (Yağız, 1997,259).

Bu koşullara bakıldığında, daha önce birçok ülkede denendiği ve halihazırda denenemediği için, toplam kalite yönetiminin, ülkemiz eğitim kurumlarında uygulanması da büyük önem taşımaktadır. Eğitimde toplam kalite yönetimi, akademik ve yönetsel olarak iki bölümde incelenebilir. Söz konusu kavramın felsefesi, uygulamalara üst yönetimden başlanmasını da içerir (Muter ve Gökpınar, 2000). Bu açıdan ele alındığında, toplam kalite yönetimi anlayışının, Türkiye' de yaygınlık kazanması, Milli Eğitim Bakanlığı ve Yüksek Öğretim Kurumu' nun uygulama konusunda gösterecekleri kararlılıkla ilişkilidir.

"DİE hane halkı işgücü" anket (1999) sonuçları, ülkedeki nitelikli işgücü durumunu da gözler önüne sermektedir. Bu ankette elde edilen verilere göre, ülkemizde istihdam edilen toplam işgücünün yüzde 72,6'sı ilköğretim mezunu ya da daha alt düzeyde eğitim düzeyindeki kişilerden meydana gelmektedir. Bu ise ister istemez iş veriminde düşüklüğe yol açmakta ve ülkemizin ekonomik durumunu yapısal ve köktenci bir biçimde olumsuz etkilemektedir.

Tablo 2. Bölgelere Göre İnsani Gelişim Endeksi (Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etütler Vakfı, 1997, 16)

Yıl	Ortalama Yaş	Ortalama Eğitim Durumu	Ortalama İstihdam Oranı	Ortalama İstihdam Oranı	Ortalama İstihdam Oranı	Ortalama İstihdam Oranı	Ortalama İstihdam Oranı	Ortalama İstihdam Oranı	Ortalama İstihdam Oranı	Ortalama İstihdam Oranı
Manmar	70.1	0.75	89.9	0.00	su	0.8e	o.Bi	5446	10 m	10 ..
Al .. İstihdam	Im o	A*	843	0.84	5iA	O.Si'	OiS	5\$5	0.a;	0.189
I; İstihdam	68.7	0.73	87.5	0.61	ea	0.115	O.al	4aJ6	0_76	{1763
v	****	****	oo z	Al 11	mii	o 7	A oA	11 ~<	om	oma
Ott)İİ-	00.9	0.es	i'D.1	0.70	4113	0,49	O.III	2717	0.44	0..585
-uA	ea.a	0.79	843	0.84	59.8	0:59	0.76	5698	!!1.92	0!!104

Bu durumun açık belirtilerinden biri, ülkemizin de üye olduğu OECD grubundaki ülkelerin birbirleriyle karşılaştırıldığı Tablo 2'de yer almaktadır. Türkiye, söz konusu gruptaki ülkeler arasında, eğitime, Gayri Safı Yurt İçi Hasıla' sından, en düşük oranı (yüzde 3. 3) ayıran ülkedir. Dahası, yıllık ortalama nüfus artışı yüzde 2,5 olan ülkede, eğitime ayrılan payın artış hızı yıllık yüzde 2, 1'i ancak bulmaktadır (Borahan ve Ziarati, 2000).

Bir ülkenin rekabet edebilirliği ile o ülkedeki yüksek eğitimin düzeyi arasında güçlü bir bağıntı bulunmaktadır (Borahan ve Ziarati, 2000).

Tablo 3. Dünyada Eğitim Kurumlarına Yapılan Harcamalar ve Öğrenci Başına Düşen Eğitim Harcamaları (MESS, 1997)

	Eljllfn Kunittlanria	OO'eriel Sapı:a	Yapıtın -itirn	Haream:ılan
Ülkfile;r	O:SYIH'dan Yı.ıphım Haremaıar (JL)	İlk ve Oıtaokul	Use,	Ynkheaı -etim
ABO		5 .. -492	6.541	14.607
AABfıllıı	aa	281S	6.481	7.902
AWıtralyu	5.g	2:935	4.871	9.038
E'el;ıf<a	ae	2:953	s.m	6.980
çerı: Oumlım)'eİl	5.6	1:50:i	1.903	4.788
Cluml'l'ıIW	5.0	4.745	-6.175	8.045
Flıanıandıya	7:2	40)g5	4.789	?295
ı=r.a-	7.S	3.154	5.685	6.003
-Jam:ta	e.1	:2.793	3.1179	8.005
l-	5 .. 0	3.-	.U94	112.-1

İttırtıtlı	5 .. 0	L8ıı2	3.031	7.076
ı.pr.nya	5.8	2.2S13	3.033	ases
ısvç	5,\$	4.917	5.651	12.693
ıwıçıe	e.9	:5.a:lö	7.0-24	15.731
ıta ıra	5.7	4.107	5.235	569
JÇO'l'ıJa	6.1	3900	4.500	7.558
Goney Kor-	4.9	1.715	2.026	2.589
i.Ln=rı	en	1.&07	1.685	5.169
Pıle.kıllıka	4.1	741	1.m	4.264
NINıloi	-1.Ç			8.:343
Porteıeıez.	SA	:2.Sft-1	2.491	5.'ı67
torkLe	5.3	e32	55ı'	2.698

Uluslararası İşletme Enstitüsü'nün, 1997 yılında yayımladığı bir rekabet gücü sıralama tablosunda, Türkiye, kırk altı ülke arasında otuz sekizinci. olabilmektedir. Eğitim ve araştırma alanında Türkiye ve gelişmiş dünya ülkeleri kıyaslandığında, Türkiye, yapısal ve nicel kimi gelişmemiş öğeleri ile hemen göze çarpan bir ülke durumundadır (a.g.e.).

Uzaktan yüksek öğretim, (diğ er bir deyiş le açık öğretim) oranları temel alındığında - ki bu, Türkiye' de, üniversitede eğitim gö ren toplam öğrencilerin yüzde kırkına karş ılık gelir - Türkiye, dünyada ikinci sırada yer almaktadır (YÖK, 1998). Bu durum ö lkemiz yüksek öğretiminde pratikten çok teorik bilgilere ağı rlık verilmesinin en önemli göstergelerinden birisidir.

Yukarıda dile getirilen, eğitime ayrılan payın azlığı, söz konusu uzaktan eğitim oranının ortaya çıkmasının en önemli nedenlerinden birisidir. Diğ er yandan, Türkiye'de liseyi bitiren bir öğrencinin - açık öğretim dahil - yüksek öğrenim olanaklarından yararlanabilme şansı yüzde 17,3 iken; aynı oran, Britanya' da yüzde kırkbeş, Kanada'da yüzde yetmiş beş ve ABD'de yüzde yetmiş tir. (Borahan ve Ziarati, 2000). Ö lkemizde her on bin kişiye düş en yayın sayısı 0,3 iken, bu oran az önce sözü edilen ö lkelerde Türkiye' den en az yirmi kat daha fazladır (a.g.y.).

Eğitim kurumlarındaki yetersizliklerin teşhisi, eğitim-öğretimin farklı kademeleri göz önünde bulundurularak belirlenecek bir kalite değerlendirmesi ve akreditasyon sisteminin hayata geçirilmesi ile mümkün olabilir (Öğeli ve Dursunk:aya, 2001). Türkiye'de ulusal standartların belirlenmesi ve akreditasyon için bir sistem oluşturulması gündeme gelmiştir. Eğitim alanların nitelikli öğretmenler yetiştirilmesini hedefleyen ve Yükseköğretim Kurulu (YÖK) ve Milli Eğitim Bakanlığı işbirliği ile gerçekleştirilen, Türkiye'de öğretmen eğitiminde uygulanabilecek bir akreditasyon sistemi üzerine çalışmalar yapılmış (YÖK, 1999), yine YÖK tarafından tüm yükseköğretim kurumlarına uygulanabilecek bir akreditasyon sisteminin oluşturulması yönünde girişimler başlatılmıştır (Turkish University Quality Assessment Project, 1998). Ulusal akreditasyon sisteminin geliştirilmesinde örnek alınan yabancı kuruluşların başında Amerika'daki ABET (Accreditation Board for Engineering and Engineering Technology) ve İngiltere'deki HEFCE (Higher Education Funding Council of England) gelmektedir.

ABET yalnızca mühendislik programlarının akreditasyonunu ele almakla beraber, özellikle 1996 yılından itibaren benimsediği toplam kalite yönetimi

felsefesini temel alan farklı yaklaşımı (ABET 2000) ile, sadece yükseköğretim kurumlarının farklı disiplinlerinde değil, aynı zamanda, ilk ve ortaöğretim kurumlarında da uygulanabilecek bir kalite yönetim sistemi hakkında fikirler vermektedir. ABET 2000, hem TKY'yi esas alan bir kalite güvence sisteminin kurum içinde yerleşmesini gerektirmekte, hem de kaliteli bir mühendisin sahip olması gereken asgari nitelikleri sunarak, program hedeflerinin, bir anlamda ürün (mezun) kalitesinin belirlenmesi konusunda yol gösterici olmasını sağlamaktadır. Belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılamadığının ölçülmesi ise mevcut eksiklerin veya aksayan yönlerin saptanmasını beraberinde getirmektedir.

Türkiye' deki eğitimin nitelik bakımından taşıdığı olumsuz göstergeleri düzeltebilmek amacıyla, 1990'ların başından bu yana çeşitli projeler sürdürmekte olan Milli Eğitim Bakanlığı yetkilileri, 25 Kasım 1999'da imzaladıkları "Ulusal Kalite Hareketi İçin İyi Niyet Bildirgesi" ile toplam kalite yönetimi anlayışının, Türkiye örgün eğitim sisteminde yerleşmesi için başlangıç adımlarını attılar (Yıldırım ve Uçar, 2001). Aynı yıl içine Milli Eğitim Bakanlığı, merkez, taşra ve yurt dışı örgütü ile bağlı okul ve kurumlarda yürütülen faaliyetlerin "toplam kalite yönetimi" anlayışıyla gerçekleştirilmesine ilişkin esas ve usulleri düzenlemek amacıyla, "Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi" hazırlanmış ve Müdürler Kurulu'nda görüşülerek kabul edilmiştir. Makamın onayı ile, bir proje çerçevesinde yürürlüğe konulmuştur.

Buna göre, toplam kalite anlayışı ve yönetiminin eğitim sisteminde, kurumsal açıdan aşağıdaki gelişmeleri sağlaması hedeflenmiştir (M.E.B., 2000):

1. Kaynakların etkili ve verimli şekilde kullanımının sağlanması,

2. Eğitim personelinin ekip çalışması anlayışı ile ve sürekli kendini yenileyerek, artı değer yaratmada grup dinamizminin oluşturulması,

3. "Öğrenen birey, öğrenen organizasyon" felsefesinin yerleştirilmesi,

4. Çocukların, iyi insan, iyi meslek insanı ve iyi yurttaş olarak yetişmelerinin yanında, çevreleriyle ve dünya ile rekabet edebilme becerisini kazanmaları,

5. Bilgiye önem verilmesi, bilginin üretilmesi, paylaşılması yanında bilgi ve teknolojinin etkin kullanılması,
 6. Hizmetin, gerek üretiminde, gerekse tüketiminde rol alan insana değer verilmesi ve bireyin toplumla birlikte değerlendirilmesi,
 7. Eğitim hizmetlerinden yararlananların beklentilerinin karşılanarak, memnun olacakları kaliteli bir eğitim hizmeti sunulması,
 8. Merkez ve taşra örgütünde hizmet alan ve veren tarafların oluşturacakları kurullar ve ekiplerle yönetimde katılımcı bir yaklaşımın gerçekleştirilmesi,
 9. Kurumsal anlamda, demokratik kültürün oluşumuna katkıda bulunulması,
 10. Birimin süreçlerinin sürekli sorgulanarak hataların saptanması ve önlem alınması,
 11. Hizmet sunumunun güvenilir ve güncel olmasının sağlanması,
 12. Süreçlerin rasyonelleştirilmesi,
 13. Uygun bir kurum kültürünün oluşturulması,
 14. Her okulun kalite kurulu, kalite geliştirme ekibi ve kalite çemberleri aracılığı ile sorunlarını kendilerinin çözebilmesi gerçekleştirilmiş olacaktır.
- Benzer bir biçimde birim çalışanlar açısından da:

- I. İşbirliğine ve güvene dayalı bir anlayışın oluşturulması,
2. Birim içi koordinasyonu sağlayarak, çalışanların, birbirlerini hizmet sunumundan yararlanan bireyler olarak görmelerinin özendirilmesi ve iç müşteri bilincinin geliştirilmesi,
3. Bilgi akışı ve katılımcılıkla iş doyumunun sağlanması,
4. Karar verme, yetki ve sorumluluk almanın özendirilmesi,

5. Açık ve objektif bir değerlendirme yapılarak, personelin eksiklerini görmesi ve kendisini yetiştirmesi sağlanacaktır.

Yukarıdaki amaçlara ulaşabilme gayesiyle, 1999- 2000 yılları boyunca;

- I. Merkez örgütünde, her birimden üçer şube müdürü olmak üzere, toplam 192 yönetici,
2. Taşra örgütünde, değişik illerden milli eğitim müdür yardımcısı ve şube müdürü düzeyinde toplam 82 yönetici,
3. 208 müfredat laboratuvar okulu müdürü,
4. 123 lise müdürü,
5. 131 Anadolu lisesi müdürü,
6. 20 çok programlı lise müdürü,
7. 41 O ilköğretim okulu müdürü,
8. 12 yaygın eğitim enstitüsü yöneticisi ve
9. KKTC'den on üç yönetici

olmak üzere toplam 1.191 yönetici, I. ve II. kademe toplam kalite yönetimi seminerine katılmıştır.

Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde, toplam kalite yönetimi felsefesinin sisteme entegre edilmesinde bir alt çalışma olarak, görev tanımları ile ilgili faaliyetler; okul ve kurum müdürleri, merkez örgütü birimleri ve taşra örgütündeki il-ilçe milli eğitim müdürlükleri olmak üzere üç kategoride yürütülmektedir. Okul ve kurum müdürleri görev tanımları, makam onayı ile yürürlüğe konulmuştur. Merkez örgütü birimlerine ait görev tanımları, görüş alınmak üzere Devlet Personel Başkanlığı'na gönderilmiştir. Taşra örgütüne ait görev tanımları ile ilgili çalışmalar devam etmektedir (M.E.B., 2000).

Mim Eğitim Bakanlığı'nın yukarıda dile getirilen yeni yönelimi, aşağıdaki gerekçelere dayandırılarak gerçekleştirilmiştir (M.E.B., 2001):

1. Bilgi çağındaki kurumların, **kendilerini yenilemelerinin** güncelleştirmelerinin zorunluluğu,
2. Mal ve hizmet üreten kurumlar için kalitenin önemli bir kavram haline gelmesi,
- 3. Kalitenin günümüzde iyi organize olmuş yönetimlerle gerçekleştirilmesi,**
4. Verimlilik, etkinlik, hız, sıfır hata, estetik, ulaşılabilirlik vb. özelliklerin, 2000'li yılların hizmet kalitesinin ölçümünde vazgeçilmez göstergeler olarak kabul edilmesi,
5. Nitelikli insanın, kaliteli bir eğitim ve kaliteli bir eğitim yönetimiyle yetiştirilebilir olması,
6. Bilim ve teknolojiadaki gelişmelere ayak uydurabilmek ve sorunlara çözüm üretebilmek için, kalite organizasyonlarına ihtiyaç duyulması,
7. İnsan kaynağı ile diğer kaynakların etkili ve verimli kullanılmasının hizmet üretiminde kaliteyi artırması,
8. Hizmetten yararlanan toplum kesimlerinin memnuniyetinin sağlanmasının esas alınması,
9. Yöneticilerin yönetim alanındaki gelişme ve değişimleri takip edebilmelerinin sürekli eğitimle sağlanabilir olması,
10. Gerek hizmet kalitesi, gerekse personel yeterliliği sorunların açısından yaşanan varlığı vb. nedenler, eğitim yönetiminde gündeme gelmesini yeni yaklaşımların zorunlu kılmıştır.

Türkiye, eğitim sisteminde toplam kalite yöntemi anlayışının yerleştirilmesi ve Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra örgütünde toplam kalite yönetimi uygulamalarıyla; aşağıdaki amaçlara ulaşmayı hedeflemiştir:

1. Çağın getirdiği değişim ve gelişmelerin doğru algılanıp değerlendirilmesi,
2. Sürekli eğitimle, çalışanların niteliklerinin yükseltilmesi,
3. Hizmet sunumunda kaliteyi artırarak hizmetten yararlananların memnuniyetinin artırılması,
4. Karar alma sürecinde tam katılımın gerçekleştirilmesi,
5. Verilerle yönetim anlayışının hakim kılınması.

"Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi" çerçevesinde, merkez örgütünde her birimde, Kalite Kurulu (KK) ve Kalite Geliştirme Ekibi (KGE) oluşturulmuştur (M.E.B., 2001). Kalite Kurulu; Birim Amiri'nin başkanlığında, birimde kritik sorumlulukları üstlenmiş 5- 7 kişiden, KGE ise kalite kurulu üyelerinden birimin başkanlığında 3-5 kişiden oluşmaktadır.

MEB, TKY kapsamında verilen eğitimleri, TKY Uygulama Projesi'nden önce düzenlenen eğitimler ve TKY Uygulama Projesi'nden sonra düzenlenen eğitimler olarak iki bölümde ele almaktadır.

TKY Uygulama Projesinden Önce Düzenlenen Eğitimler: 1987 yılından itibaren, hem merkez hem de taşra örgütünde yürütülen eğitim faaliyetleridir. Bu kapsamda; 268 merkez örgütü yöneticisi, 1.968 taşra örgütü yöneticisi ve 3.456 ilköğretim müfettişi eğitim almıştır.

TKY Uygulama Projesinden Sonra Düzenlenen Eğitimler: TKY Uygulama Projesi çerçevesinde verilen eğitimlerdir. Merkez örgütü yönetim kademesinde yer alan toplam 2.029 personel TKY konusunda, 871 personel ise hem TKY hem de "Mükemmellik Modeli" konusunda, bilgilendirme seminerine alınmıştır. Taşra

örgütünde ise 122 yönetici eğitimlere alınmıştır. Bu güne kadar 8.839 personel eğitim faaliyetlerine katılmıştır.

TKY' de hedef , sınıfta kaliteyi yakalamak olarak belirlenmiştir. Bu nedenle, 2001 yılından itibaren, taşrada örgütü olan birimler, hazırlayacakları uygulama planlarında kendilerine bağlı kurum/kuruluşlara nasıl ulaşacaklarını planlayarak, TKY anlayışının örgütlerine yaygınlaştırılması gerçekleştireceklerdir.

Milli Eğitim Bakanlığı ile Kalite Derneği (Kal-Der) arasında "İyi niyet Bildirgesi" imzalanmıştır. İyi Niyet Bildirgesi; Ulusal Kalite Hareketi içinde yer alan tüm kurum ve kuruluşlarla imzalanan ve Ulusal Kalite Hareketine katılımın ana şartlarını içeren temel belgedir.

Türkiye'de eğitimde toplam kalite yönetimi alanındaki sınırlı uygulama çabalarına ilişkin bir dizi araştırma gerçekleştirilmiştir. Tozkoparan (1997) eğitimde kaliteye ilişkin olarak mevcut durumu ortaya çıkarmak ve eğitimde toplam kalite yönetiminin gerekliliğini vurgulayabilmek amacıyla İzmir' de ilk ve orta öğretim okullarında görev yapan 105 öğretmen ile yapmış olduğu araştırmasında toplam kalite ilkelerinin uygulanmadığını ve eğitim alanında bu yaklaşımı benimseyen altyapının oluşturulmadığı sonucuna varmıştır.

Bayrak ve Ağaoğlu (1998) 1997-1998 öğretim yılında Eskişehir'de "İlköğretim okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Görüşleri"ne ilişkin yaptıkları araştırmada yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönelimleri gelişimci özellikler taşımakta olduğunu, toplam kalite yönetimine ilişkin bilgilerin uygulamaya başlatmaya uygun bir görünüm arz ettiği sonucuna varmışlardır.

Ensari (2001) ilköğretim düzeyindeki öğrenciler, öğretmenler ve velilerle anket yaparak gerçekleştirdiği çalışmada, eğitimde toplam kalite konusunda önceden belirlenen 31 kavramın öğrenciler için ne denli anlam ifade ettiğini sorgulamış, araştırma sonucunda en fazla önem verilen beş kalite kavramının "Önce insan, İşbirliği, Sağlıklı iletişim, Yenilikçi olmak ve Sorun çözme", en az önem verilen 5 kalite kavramının ise "Müşteri odaklı olmak, İstatistiksel süreç

kontrolü, Vizyon, Kıyaslama ve Misyon" olduğu belirlemiştir. Araştırmada toplam kalite kavramının eğitimle dolaylı ya da doğrudan ilgilenen bireylerce (yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli) bilindiği, oldukça kabul gördüğü ve önemsendiği tezi ileri sürülmüştür.

Borahan ve Ziarati (2002) Özel Doğuş Lisesi, Doğuş Üniversitesi ve Oxford Brookes Üniversitesi'ndeki eğitimcilerle gerçekleştirdikleri bir çalışmada - HEFCE tarafından kullanılan aşağıdaki kavramların Türkiye'de, eğitimde kalite yönetimi anlayışının güvenli ve sağlıklı bir biçimde yerleştirilebilmesi için öncelikle ele alınmasını önermişlerdir:

Program işletimi ve operasyon,

Müfredat düzenleme, içerik ve örgütlemesi,

Öğretme, öğrenme ve değerlendirme,

Öğrenci desteği ve yönlendirmesi,

Öğrenim kaynakları,
Kalite güvence ve geliştirimi.

BÖLÜM III

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

1. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimine Yönelik araştırmalar :

Yukarıdaki bölümlerde sözü edilen, eğitimde toplam kalite yönetimi uygulama çalışmaları ve TKY araştırmacılarının kimi ahlaksal (aile ahlakı, okul ve düzen içi ahlak) ve kurgusal ön kabullerine karşı çıkararak, farklı bir kalite anlayışının temsilcisi olmuş kimi araştırmacılar da var olmuştur.

Alternatif pedagoji kuramcısı Wilhelm Reich, yerleşik aile ve eğitim yargılarına karşı çıktığı çalışmalarında, çocukların, klasik okul düzeni yerine, akranlarından oluşan bir topluluk içinde, kendi toplumsal düzenlemelerini oluşturmalarına izin verilmesi gerektiğini vurguluyordu (Reich, 1962, 240-247). Reich' a göre, bu sayede, çocuktaki öz düzenleme işleyişinin verimi artacak ve toplumdaki genel yaşam kalitesi yükselecekti.

Reich, özellikle cinsel öz-düzenlemede var olan kalıplara getirdiği radikal eleştiriler ışığında, ABD' de oluşturduğu çalışma gruplarında, 1950-1955 yılları arasında düşüncesini, belli ölçülerde uygulamaya aktarabilmiştir.

Eğitimde yaşanan sorunların temelinde, ekonomik düzen (neo-liberalizm) ve buna bağlı aile kurumunun yer aldığını savunan Neill (1944, 19-32), okul ve ailenin yarattığı kalite yoksullaşmasının üstesinden gelmesi amacıyla, eğitim, öğretim ve cinsellik konularında genel kabul görmüş kalıplara radikal eleştiriler ve alternatifler getiren Summerhill Okulları'nın, ABD'de yaygınlaşmasına (1960'lardan itibaren) aracı olmuştur (Spring, 1997, 82-92).

Bir başka alternatif eğitim kuramcısı olan Paulo Freire de, var olan eğitim sistemlerini, "bankacı eğitim modeli" adıyla betimleyerek, bu modelin, kişinin ve toplumun yaşam kalitesinin yükselmesine engel oluşturduğunu savunur (Freire, 1998, 50-66) ve alternatif olarak, "problem tanımlayıcı eğitim modeli" adını verdiği uygulamayı önerir.

Marksçı bir din adamı olan Freire de, tıpkı Neill ve Reich gibi düşüncelerini belli ölçülerde uygulamaya akıtarabilmiş, özellikle Güney Amerika'da yoksul insanların aldığı eğitimin kalitesini yükseltmesi için harcadığı çabaları kayda değer başarı sağlamıştır.

Aşağıdaki bölümde ise Türkiye ve K.K.T.C. çalışmalarının değerlendirildiği XI. Eğitim Bilimleri Kongresi'ne sunulan araştırmalara, TKY'nin eğitimde uygulanması ile ilgili diğer araştırmalar ile bazı proje uygulamalarına yer verilmiştir.

2. XL Eğitim Bilimleri Kongresi'ne Sunulan Araştırmalar

23-26 Ekim 2002 tarihleri arasında Yakın Doğu Üniversitesi'nde düzenlenen XI. Eğitim Bilimleri Kongresi'ne sunulan bildirilerden ¹¹ "Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi" konu başlığında yer alan bazı bildiri özetleri aşağıya alınmıştır.

Uluğ (2002) ¹¹ "Okul Kalite Sistemi üzerine bir model uygulaması" adlı bildirisinde amacını "Kalite odaklı bir okul geliştirme projesinde ulaşılan süreç ve ürün bağlamındaki kazanımların paylaşılması yoluyla, yeni kalite paradigmalara için çerçeve oluşturmak" olarak açıklamıştır.

Uluğ çalışmasının özetinde son kırk yılda ulaşılan bilimsel ve teknolojik değişimin kaçınılmaz olarak eğitim alanına da yansıdığı, değişime uymayan eğitsel modellerin kısa sürede çağdaş olma özelliğini yitirme yoluna girdiğini belirterek gelinen nokta açısından bakıldığında eğitim, bireyin içsel-dışsal gereksinimlerini tanıma ve bunları karşılama yollarını edinme sürecine dönüşmüş görüldüğünü söylemiştir. Böylece, geleneksel bilgi odaklı yöntem ve yaklaşımların yerlerini hızla öğrenen odaklı uygulamalara bırakmaya yüz tuttuğu tespitini yapmıştır.

Öğretim olgusundaki bu köklü değişimin kuşkusuz yalnızca öğretmen yeterlilikleri ve öğretim yöntemleriyle sınırlı olmadığı dönüşüm sürecinin okulun her yönüyle yeni baştan öğrenme merkezi konumunu üstlenecek bir anlayışla yeniden yapılanmasını gerektirdiği saptamasıyla; örgütsel rol, araç ve ilişkilerde olduğu kadar okul sistemini kurup çalıştıran insan düşünce, bilgi, birikim ve anlayışının da yeniden kurgulanmasını, geliştirilmesi gerektiğini öngörmektedir.

Uluğ'a göre yeni okul düzene; eğitime bakış ve ele alma yönünden deyim yerindeyse "tepeden tırnağa" kılık değiştirmeyi, bunu yaparken de çağdaş dünya formlarını yorumlayarak onları kılavuz edinmeyi zorunlu kılmaktadır. Bu kılavuzun stratejik özellikteki hareket odağı ise kısaca kalitedir. Kalitenin toplum yaşamında kazandığı önem eğitimcileri bu olguya daha duyarlı olmaya yöneltirken, kalite artık kendi başına bir varlık sorununa dönüşmüş durumdadır.

Bir özel öğretim okullar grubunda gerçekleştirilen sürdürülebilir kalite çalışmalarısıyla ilgili proje uygulamasında ağırlıklı olarak okul yönetim ve işleyiş süreçleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Yürütülen süreçte anlayış, yaklaşım ve insan gücü yeterlikleri varlığını ortaya koyarken bunları aşmak üzere üzerinde belirleyici sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. geliştirilen kalite modeli düzleminde söz konusu sorun ve çözümsel stratejiler ele alınmıştır.

Yalçınkaya, Münevver ve Nursun vd, (2002) "Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Öz Değerlendirme" adlı çalışmalarında toplam kalite uygulamasında önce var olan okul kültürünün tanımlanmasının ve haritasının çıkarılmasının gerekli olduğu öngörülerek, öz değerlendirme sonrasında iyileştirme çalışmalarına başlamanın daha doğru olacağı düşüncesi belirtilmiştir.

Çalışmada özet olarak; günümüzde yaygın olan görüşün hiç kimsenin insan sermayesini verimsizce kullanma lüksüne sahip olmadığı belirtilmiştir. Bu bağlamda sanayi toplumunun çok önem verdiği kurumlar arasında okulların yirmi birinci yüzyılın ihtiyacı olan insan gücünü yetiştirmede yetersiz kaldığı tartışılarak içinde yaşadığımız yüzyılın değerlendirilmesinde "Kalite" sözcüğü anahtar bir kavram olarak niteliğini sürdürdüğünü, kalitenin tüm dünya için ortak bir değer bilinci ve ortak bir değer üretimi olduğu belirtilmiştir.

TKY bir kurum/kuruluşta ürün, hizmet, proses ve çalışanların bilgilerini becerilerini sürekli arttırarak kaliteyi elde etme etkinliklerinin toplamıdır. Bu yaklaşım kuramsal kültür gelişimini, sürekli eğitimi, etkili bir liderliği ve uzun bir zamana odaklanmayı gerektirmektedir. Yazarlara göre yıllardan beri Türkiye'nin gündemine giren toplam kalite anlayışı sadece kar amaçlı kullanılmıştır. Daha sonra eğitim sisteminde de kaliteli eğitime giden yollardan kısaca sürekli iyileştirme anlamında kullanılan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) yaklaşımı olmuştur.

(TKY) yaklaşımı olmuştur. Son yıllarda Milli Eğitim Bakanlığı tarafından bir çok ilde TKY geçiş çalışmaları başlatılmıştır. MEB'e bağlı Teknik Liseler Genel Müdürlüğü de, ülkemiz genelinde teknik liselerin yönetici kadrolarına hizmet içi eğitim kapsamında TKY bilinci vermeye ve uygulama için teşvik faaliyetlerine başlamıştır. Eğer, okullarımızda sınıf etkinliği takım çalışması , yenilik ve eğitimsel işlemlerin sürekli iyileştirilmesi varsa eğitimin kalitesinden söz edilebilir. Toplam kalite uygulamasında önce var olan okul kültürünün tanımlanmasının ve haritasının çıkarılmasının gerekli olduğu öngörülmektedir. Sonra bu harita çerçevesinde iyileştirme çalışmalarına başlamanın daha doğru olacağı düşüncesinden hareketle bu çalışma ele alınmıştır.

Araştırmacılar İzmir ili merkez ilçelerine bağlı teknik liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerden tesadüfi olarak seçilenlere uyguladıkları anketle Ülkemizde ara insan gücü yetişmesinde önemli bir yeri olan teknik liselerin toplam kalite yönetimine geçişte hazır bulunuşluk/öz-değerlendirme düzeylerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Veri toplamak üzere araştırmacılar tarafından geliştirilen iki bölümden oluşan bir anket kullanılmakta olduğu, anketin birinci bölümünde örnekleme grubuna ilişkin bazı kişisel bilgilere yer verilmiştir; ikinci bölümde ise , adı geçen okullardaki fotoğrafı çekmek üzere Likert türü ,52 sorudan oluşan bir 'Öz - değerlendirme' anketi kullanıldığı ve araştırmanın sürdüğünü belirtmişlerdir.

Aytekin (2002

'Kıbrıs'ta Yönetici olarak Çalışan Branş

Öğretmenlerinin Yöneticilik Yaklaşımları' adlı bildirisinde KKTC MEKB 'na bağlı resmi ortaöğretim kurumlarında yönetici olarak çalışan çeşitli branşlardaki öğretmenlerin yöneticilik yaklaşımlarını saptamaya çalışmıştır. Çalışmada verilen anket yoluyla toplanmış ve sonuçlar Mc Gregor tarafından ortaya konulan X ve Y tipi yöneticilik anlayışı temel alınarak değerlendirilmiştir. X kuramı işten kaçmayı , sorumluluk yüklenmemeyi;_ Y kuramı ise bunun tersine uygun koşullarda insanların kendiliklerinden çalışacaklarını varsayar. Araştırmada yönetici olarak çalışan branş öğretmenlerinin çoğunluğunun X görüşünü benimsedikleri saptanmıştır. Bunun Kıbrıs'ta siyasi çözümsüzlüğün devam etmesinden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Okumuş (2002) 'Eğitim Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecinde Öğretmenin Rolü' adlı bildirisinde öğretmenlerin TKY süreci içerisinde (Kaizen) sürekli gelişme anlayışı ile süreci iyileştirmeye katkılarını irdelemiştir.

Okumuş öğretmenlerin şu anki varolan eğitim sistemi içerisindeki durumlarını ele alarak öğretmenlerin yaşadığımız bilgi çağında ve yeni bilgi toplumunda, edilgen geleneksel eğitim yerine, etkin çağdaş eğitimin sistem içinde yerini alması kaçınılmaz olduğunun bilinciyle kendi kendine öğrenen sürekli gelişmeci öğretmenler olması gerektiğini belirtmiştir.

Öğretmenlerin 'Savunmacı nedenselleştirmenin' arkasına sığınması durumunda , kendi yetersizliklerini başkalarının üzerine yükleme yolunu seçtiklerini, "Bana öğretmediler ki", "Bana kaynak vermesiler ki", "Bu paraya bu kadar", "Zamanım yok" gibi bahanelerle günü kurtarmaya , öğretmencilik oynamaya devam ettiklerini belirtmiştir. Okumuş'a göre " Öğretmenlik ikinci iş olarak yapılacak kadar önemsiz bir meslek değildir ve olmamalıdır."

Öğretmenin, içinde bulunduğu sistemin bileşenlerini düzenleme denetleme ve değiştirme yetkisi ve yeteneğine sahip olmalı, çağdaş teknoloji her alanda olduğu gibi öğretmenin işlevlerini de yenilediğinden, eğitim-öğretimin yaşam boyu doğumdan ölüme bir süreç olduğu, öğretmenlerin de kendini yenileme için gerekli girişimlerde bulunması gerektiği saptanmasında bulunarak TKY' de öğretmenlerin sürekli gelişmeci düşünceye ve kalite inancına sahip olmaları gerektiğini belirtmiştir.

TKY uygulamalarında kullanılan planla uygula kontrol et onayla (PUKO) döngüsünün aslında yıllık plan gibi etkinliklerin süreç içinde gelişimi olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirterek planlama işi yönetmelikler istediği için değil gerekli olduğuna inanıldığı için yapılması gerektiğinin altını çizerek planlama ile ilgili örnekler vermiştir.

Okumuş (2002) "Eğitimde toplam kalite yaklaşımı" adlı poster bildirisinde ise şu anki durumu "Plansız programsız-kara düzen" diye özetleyip, TKY sonrası için "Planlı programlı kaizen" adını vererek Kaizen felsefesinin temellerini incelemiştir.

3. Diğer Araştırmalar

Balcı (1998) yılında yaptığı "Ankara Üniversitesi'nin sosyal bilimler alanındaki fakültelerinde toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliği araştırması" adlı çalışmasında toplam kalite yönetimi(TKY), bugün endüstriden sağlığa, eğitimden savunmaya hemen her alanda uygulama imkanı bulan bir yaklaşım durumunda olduğunu, yüksek öğretim kurumlarının da bu uygulamanın dışında kalamayacağını belirtmiştir. Yazar, Türkiye'de de son yıllarda TKY 'nin yüksek öğretime uygulanması araştırma ve denemeleri sürmekte olduğunu belirtip; araştırmasında, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne lisans üstü programlar ile bağlı bulunan fakültelerin öğretim elemanlarını görüşlerine dayanarak bu fakültelerde TKY uygulamalarının durumu, -bir başka anlatımla bu fakültelerin TKY uygulamasına hazır oluş dereceleri-tespit edilmek istendiğini belirtmektedir. Çalışmanın özetinde, Türkiye' de TKY 'nin yüksek öğretime uygulanabilirliği konu edinen öncü çalışmalardan biri olduğunu belirtmiştir. Araştırmada Ankara Üniversitesi sosyal bilimler fakültelerini öğretim elemanları arasından 109 kişinin, veri toplama aracını eksiksiz doldurdıkları tespit edilmiştir. Veri toplama aracı araştırmacı tarafından geliştirilmiş olup TKY 'nm altı asıl boyutuna karşılık gelen altı ayrı ölçekten -(1) müşteri beklentileri ölçeği, (2) müşteri ihtiyaçları hakkında bilgi edinme mekanizmaları ölçeği, (3) formel performans standartları ölçeği, (4) iç müşteri ilişkilerini destekleyen mekanizmalar ölçeği,(5) iç müşteri ilişkileri yönetimini engelleyen faktörler ölçeği ve (6) fakültede iç çevre -kültür ölçeği olmak üzere- olmuştur. Ölçeklerin yapı geçerliliğinin sınanmasında faktör analizi, güvenilirlik yoklamaları için de Cronbach Alpha güvenilirlik kat sayısı ile madde -toplam korelasyonları uygulamalarına gidilmiştir. Bulgular, sözü edilen kurumlarda TKY'nin bazı yönlerinin "nicelikten çok niteliğe önem verme, öğretim elemanlarının performans değerlendirmesinde bir dereceye dek jüri raporlarının, yayınların katkısının olması, öğretim elemanlarını ders içerik ve materyallerini seçme özgürlükleri, fakültelerin vizyon, misyon ve stratejik planlarının olması gibi" bir dereceye dek uygulama imkanı bulunmasına karşın, bazı yönlerinin (bölümler ve akademisyenler arası bağlılık, iç müşteri ve iç Pazar anlayışı, takım çalışması, iç

müşteri ihtiyaçlarının sistemli olarak araştırması, öğrenci tepkilerinin alınması, TKY kültürünü oluşturulması gibi) bu kurumlarda ya hiç uygulanmadığını ya da yeterince uygulanmadığını göstermiştir.

Araştırmacı eğitim ve öğretim kurumlarında kalite kapsamında kullanılan performans göstergeleri arasında formal olarak öğrenci kabul standartları, mezuniyet oranları, öğretim elemanlarının öğretme becerilerinin kullanıldığını belirtmiştir. Yüksek öğretimde kalitenin, akademik toplumun, temelde belli standartların sürdürülme ve geliştirilmesine bağlılıklarına dayandığını belirtmiştir.

Sonuç olarak yazar, toplam kalite yönetiminin, hangi sektör ya da hizmet kolunda olursa olsun örgütlere daha fazla işletmecilik anlayışıyla bakmayı gerektirdiğini vurgulamıştır. Bu çerçevede nitelik, rekabet edebilme, toplama karşı sorumluluk duyma, tüketicilerin tercih ve ihtiyaçlarına eğilme, çalışanların katılımını sağlama, örgütte olup bitenler konusunda onları bilgilendirme zorunluluğu duyma, eğitim kurumlarında da artık uygulama imkanı bulan, hatta buna zorunluluk duyulan kavram ve ilkeler arasında olduğunu belirtmiştir. Bu doğrultuda toplam kalite yönetiminin eğitim kurumlarında hem yönetim felsefesi hem de bir yönetim yaklaşımı olarak uygulanmasının kaçınılmaz görüldüğünü belirtmiştir.

Azade(2000), "Meslek Liselerinde Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Görüşleri" adlı tez çalışmasında Eskişehir ili merkezinde Endüstri Meslek Liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetiminin yönetime katılma, takım çalışması, sürekli gelişme, liderlik iletişim, değişme ve yenileme boyutlarına ilişkin katılma düzeylerinin saptanmasını amaçlamıştır.

Bu amaç doğrultusunda 1989-1999 öğretim yılında Eskişehir İl merkezindeki Meslek Liselerinde yönetici ve öğretmen olarak çalışanlardan araştırmacı tarafından geliştirilen anket yoluyla toplanmıştır. Toplanan verilerin analizinde betimsel istatistik olarak ortalama ve standart sapma, anlam çıkarıcı



Araştırmanın bulgularına dayalı olarak

istatistik olarak "t" testi uygulanmıştır. ulaşılan

temel sonuçlar şöyle özetlenebilir.

- I- Meslek liselerinde yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimi ilkeleri içinde yer alan 'Çalışanların katılımı' boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır. 'Katılım artarsa yönetim daha etkili olur' maddesine öğretmenler en yüksek düzeyde, yöneticiler daha az düzeyde katılmaktadırlar. Öğretmenler, yöneticilere göre toplam kalite yönetiminin bu boyutunu daha fazla önemli görmektedirler.
- 2- Takım üyeleri arasında işbirliği öğretmenler aynı düzeyde önem öğretmenlerin toplam kalite yönetimi boyutuna' ilişkin görüşleri arasında Öğretmenler ve yöneticiler takım görmektedir.
- 3- Başarılı çalışma için yönlendirme önemlidir' ifadesini yöneticiler çok desteklerken öğretmenler 'okulda birbirlerine inanması öğretmenler birbirlerine Yönetici ve öğretmenler arasında anlamlı ilişkin görüşleri arasında anlamlı yöneticiler, sürekli gelişmeyi aynı derecede önemli görmektedirler.
- 4- Öğretmenler en yüksek düzeyde 'yönetimin zümre ve birimler arası bağılılığı sağlanması gerekir' ifadesini desteklemektedirler. Yöneticiler ise daha az önem vermektedirler. Yönetici ve öğretmenlerin 'liderlik' boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Öğretmenler liderliği yöneticilerden daha önemli görmemektedirler.
- 5- Öğretmenlerin bilgilendirilmesi ve görüş birliği sağlanmasında iletişim kaçınılmazdır.' ifadesini öğretmenler daha çok desteklemektedirler. Yöneticiler daha az düzeyde önem vermektedirler. Yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimi ilkelerinden 'iletişim' boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır. Öğretmenler, iletişimi yöneticilerden daha fazla önemli görmektedirler.

6- Yöneticiler 'Eğitim-Öğretim programı öğrenci ihtiyaçlarına uygun olmalıdır. -ifadesini desteklemektedirler. Öğretmenler 'okulda öğretim araç-gereçleri etkin kullanılmalıdır' ifadesine önem vermektedirler

yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimi ilkelerinden 'değişme ve yenileşme' boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Öğretmenlerle yöneticiler değişme ve **yenileşmeyi aynı** derecede önemli görmektedirler.

Azade araştırmasının sonunda öneriler olarak şunları sıralamıştır.

Toplam kalite yönetimi ilkelerinden olan 'çalışanların katılımı' boyutunun uygulanabilmesi için öncelikle yöneticilerin ve öğretmenlerin bilgilendirilmeleri gereklidir.

Yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimi ilkelerinden 'takım çalışması' boyutunu iyi anlamaları gereklidir. Toplam kalite yönetimi eğitimi verilirse daha bilinçli ve koordineli takım çalışması yapılarak eğitimde daha iyi başarılar elde edilebilir.

Toplam kalite yönetiminin ilkelerinden olan 'sürekli gelişme' boyutunun çok önemli görülmesi için eğitim verilmelidir. Sürekli gelişmeyi sağlayabilmek için yönetici ve öğretmenler toplam kalite yönetimi ile ilgili yayınlanan kitap ve dergileri takip etmelidirler. Okullar sürekli kendini geliştiren, çağa uygun kurumlar haline getirilmelidir.

Toplam kalite yönetiminin 'liderlik' boyutunu özellikle yöneticiler iyi algılamalıdır. Öğretmenler yöneticilerden klasik yöneticilik değil toplam kalite yönetimine uygun liderlik istemektedirler. Liderler kademe kademe yetiştirilmelidir. Öğretmenler müdür yardımcısı, müdür yardımcıları müdür olarak adım adım tecrübe ve bilgilerle donatılarak yetiştirilmelidir. İyi bir lider vasıflarına sahip olmalıdırlar. Bunun için sık sık toplam kalite yönetimi hizmet içi eğitimi almalıdırlar. Toplam kalite yönetimi liderlik boyutuna destek vermeleri için müdür yardımcıları ve öğretmenler de eğitime alınmalıdırlar. Eğitim örgütlerinin liderleri toplam kalite yönetimine ilişkin yüksek lisans ve sonrasında doktora eğitimi almalıdır.

Toplam kalite yönetiminin 'iletişim' boyutunu özellikle yöneticiler ve öğretmenler iyi anlamalıdır. Öğretmenler ve yöneticiler arasında iletişim sistemi oluşturulmalıdır.

Okulda küçük konferanslarla öğretmenler toplam kalite yönetimi konusunda eğitim verilmelidir.

Toplam kalite yönetimi ilkelerinden 'değişme ve yenileşme' olabilmesi için yönetici ve öğretmenler bilgilendirilmelidir. Okulda değişme ve yenileşme

için örgüt ikliminin değişmesi gerekir. Bunun için en üst düzey yöneticiden en alt kademeye kadar çalışanlar toplam kalite yönetimi eğitimine alınmalıdır.

Toplam kalite yönetimini tüm ilkelerinin iyi bir şekilde uygulanabilmesi için yönetici ve öğretmenlere hizmet için eğitim verilerek bilinçlenmeleri

sağlanmalıdır. Milli Eğitim Bakanlığı hizmet içi eğitimlerle öğretmen ve yöneticilerine toplam kalite yönetimini yaşam ve çalışma felsefesi olarak benimsemelerini sağlamalıdır. Ayrıca Milli Eğitim Bakanlığı tarafından görsel ve işitsel yayınlar okullara gönderilip desteklenerek toplam kalite yönetiminin sürekli uygulanmasını sağlamalıdır. Eğitim alanında çağdaş düzeye erişmemiz için toplam kalite yönetimi uygulamaları ve hizmet içi eğitimleri arttırılmalıdır. Böylece toplam kalite yönetimine ilişkin görüşler en üst seviyeye getirilebilir ve eğitimde en mükemmele ulaşılabilir." görüşünü belirtmiştir.

Binzet (1998), 'Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Okul Yönetiminde TKY uygulanmasına İlişkin Bir Model Geliştirilmesi' adlı çalışmasında Deniz Harp Okulu (DHO)'nda TKY'nin uygulamasına ilişkin bir araştırma ve okul yönetiminde uygulanabilir örnek bir TKY geçiş modeli için çalışma yaparak 'Binzet merdiveni' adını verdiği geçiş modelini tasarlamıştır.

Deniz kuvvetleri komutanlığının muharip sınıf subay kaynağı olan Deniz Harp Okulu'ndan daha iyi subay yetiştirmek ve tüm paydaşları mutlu etmek amacıyla toplam kalite yönetiminin uygulanması uygun görülerek böyle bir araştırma düşünülmüştür.

1997 yılında yaptığı araştırmada DHO'da bulunan tüm personele uygulanan anketin ilk bölümünde personele TKY'nin gerekleri olan hususlardaki algılamaları sorulmuş ve Deniz Harp Okulu'nun TKY'nin prensiplerine göre yönetilmediği tespit edilmiştir. Anketin ikinci bölümünde ise TKY'nin genel esas ve prensiplerine ilişkin ifadeleri, personelin benimseme derecesi, beşli likert ölçeğine uygun olarak tespit edilmiş ve deniz harp okulunda TKY'nin uygulanmasının personel tarafından istendiği saptanmıştır.

Daha sonra işletmelerde TKY'ne toplam kalite yönetimine geçiş modelleri incelenerek, eğitimde uygulanabilir bulunan 'Binzet Merdiven Modeli' adlı eğitimde toplam kalite yönetimine geçiş modeli oluşturulmuştur. Bu modelin Deniz Harp Okuluna özğü olarak üretilmişse de genel yapısı itibariyle tüm örgün eğitim kurumlarına uygulanacak durumda olduğu, böylece okullarda mezunların kalitesinin artacağı, hizmetlerde kalitenin sürekli iyileşeceği, müşteri doyumuunun çoğalacağı araştırmacı tarafından savunulmaktadır.

Araştırmacı kaliteli eğitimin en önemli unsurlarının öğrenci, öğretim elemanı fiziksel ortam ve yararlanılan araç gereç ve yönetim anlayışı olduğunu, hizmetin kalitesi öğrenci yönetici ve öğretim elemanı kalitesi ile doğru orantılı olduğunu belirtmektedir. Kaliteli eğitimin nitelikli işgücü yetiştirilmesi dolayısıyla bir ülkenin kalkınması açısından son derece önemli olduğunu, bütün eğitim kurumlarının ana hedefi kalitenin sürekli iyileştirilmesi olması gerektiğinin savunmaktadır. Binzet bu felsefeden hareketle eğitim kurumlarında toplam kalite yönetimini uygulamanın Baş Öğretmen Atatürk'ün 'Çağdaş Uygarlık Düzeyinin Üstüne Çıkma' vasiyetini yerine getirmek olarak algılanması gerektiğini belirterek Kal-Der'in 'Ulusal Kalite Hareketi'nin kalite bilincini yaşamın her alanında uygulamaya geçirmek amacına uygun olarak kabul edilmesini diğer araştırmacı ve uygulayıcılar tarafından sorumluluk anlayışı ile "Ülkemizi en güzele en ıyıye götürme azminde olan Atatürkçü, dinamik ve proaktif düşünceli eğitim bilimcisi ve yöneticilerinde kalite bilincinin uyanmasına katkıda bulunacağını, çalışmalarını

ve anahtar rolü oynayacağını

bu yönde yapmalarını isteklendireceğini umduğunu" belirtmiştir.

Gürel (1998), 'Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulamadan Örnekler' adlı yüksek lisans çalışmasında Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi ve Özel Yüzyıl İşıl Okullarında yüz yüze görüşme ve anket uygulamaları kullanılarak gerekli analiz ve \ıkarımlar yaparak TKY ile ilgili çalışmaların durumu saptanmak amaçlandığını belirtmiştir.

Verilerin değerlendirilmesinde frekans dağılımı yönetimi kullanılmıştır. Görüşmelerin değerlendirilmesinde her iki kurumda da müşteri odaklılık, motivasyon artışı sorunlara sistematik yaklaşım ve benzeri konularda olumlu ilerlemeler kaydettiği saptandığı, liderlik vasfında bulunan kişilerin TKY konusuna çok sıcak baktıkları, kendilerini bu konular hakkında sürekli eğitmeye çalıştıkları ve bilgilerini aktarmaya çalıştıkların saptanmıştır. Her iki kurumda da kalite uygulamaları sonrasında çalışanların ve öğrencilerin motivasyonlarında artış olduğu belirtilmiştir.

Araştırmacı, Türkiye' de TKY uygulamalarında şu anda daha özerk bir yapıya sahip üniversitelerin ve her seviyedeki özel eğitim kurumlarının avantajlı olduğunu ve çoğu eğitim kurumları da bazı bölümlerinde ve sınırlı konularda TKY uygulamanın şu anda daha yararlı olacağını düşünmektedir. Uygulamaların elde edilen sonuçlara göre tüm bölümlere ve tüm faaliyetlere yaygınlaştırılabileceğini, askeri eğitim kurumlarında kapsamlı ve çok yararlı TKY çalışmalarının olduğunu belirtmektedir. Araştırmacı incelediği kurumlarda eğitimde kaliteyi geliştirmek için TKY araç ve gereçleri ile istatistik bilgilerden oldukça fazla yararlanıldığını ve bunun daha bilinçli değerlendirme ve daha iyi ölçüm imkanları tanıdığını belirtmekte, eğitimde TKY uygulamaları sürekli olarak en iyi öğrenme stratejilerinin takip edilmesi ve uygulanmasını gerektirdiğinden bu da olumlu bir gelişme olarak öğrencilere yansıdığını düşünmektedir.

Araştırmacı TKY okullarının ana amacının; öğrencilere daha çok söz hakkı tanınması ve onların öğrenmeden hoşlanan ne ömür boyu öğrenmek isteyecek, çevresine saygılı toplum için üretici, paylaşmayı seven, girişken bir yapıya sahip, kendine güvenen ve aldığı eğitim ile uluslararası arenada boy gösterebilecek, bireyler olarak yetişmelerini sağlamak ve çalışmalarını bu doğrultuda yönlendirmek olduğunu belirtmektedir. Gürel TKY uygulamalarında liderin rolü çok önemli olduğunu, eğitim gibi yüz yüze iletişimin, güvenin, karşılıklı sevgi ve saygı anlayışının bu denli önemli olduğu bir hizmet sektöründe üst yönetimde bulunanların bu işe gönüllü değiller ise gerçekleşmesi çok güç olduğunu, TKY uygulamalarının asla bir birimin veya birkaç kişinin sorumluluğuna bırakılmaması gerektiğini, üst yönetimin önderliğinde tam katılım sağlanarak herkesin görevi haline getirilmesinin önemli olduğunu belirtmektedir. Araştırmacı araştırmasında TKY'nin özünde insan faktörü, bireyin kendisine ve çevresine saygı duyması gibi temel nitelikler yattığından bu konuda verilen eğitimlerin mutlaka olumlu değışimlere kaynak olabileceğini, TKY kültürünün kuruma yerleştirilebilmesi için sistematik ve planlı eğitimlerin öneminin çok fazla olduğunu önemle belirtmektedir. Araştırmacı TKY' de karşılaşılan sorunlar olarak TKY için hazırlanan stratejik plan eksikliği, bir vizyon oluşturulamaması veya teorik olarak öğrenilen bazı TKY kural ve prensiplerinin gerçek hayata geçirilememesi, ve TKY uygulamalarının etkilerinin ölçülmemesini belirlemiştir. Başlangıçta TKY tüm fonksiyonları ve faaliyetleri, tüm personeli ve tüm müşterileri kapsadığından tam olarak uygulanabildiğinde zaman kaybı, aşırı yazışma, her işe karışma, vb. şikayetlere maruz kalmasına rağmen sonrasında bilinçli adım atma, kaynakların denetimi, düzenlilik, buz dağının altında kalan ve görünmeyen maliyet ve zaman kayıplarının sona ermesi, çalışanların ve müşterilerin memnuniyeti, sürekli gelişmenin sağlanması vb. birçok konuda büyük avantajlar sağlanacağı araştırmacı tarafından belirtilmiştir.

TKY'nin diğeri tüm yönetim modellerinde olduğu gibi tek başına tüm sorunları çözecek bir ilaç olarak görülmemesi gerektiği, kurumun yapısına uygun olarak uyarlanması, mantıklı yöntemlerle beklentilere cevap verecek şekilde hayata geçirilmesi gerektiği, çalışmalarda gerçek amaçtan sapmaması v sonuçta

TKY'nin daha kaliteli eğitim verebilmek, kurumu her yönden daha iyi bir konuma getirmek ve sürekli gelişmeyi sağlamak, kurumdan beklentisi olan tüm gruplara daha iyi hizmet verebilmek amacı ile kullanılan bir araç olduğu, TKY'nin bir araç olmaktan çıkarılıp bir amaç haline dönüştürülmemesi gerektiği ana hedef ve öncelikler gözden kaçırılmamasının öriemi araştırmacı tarafından belirtilmiştir.

Pirgarip (2002), 'Endüstri Meslek Liselerinde TKY'nin Uygulanabilirliği' adlı yüksek lisans tezi çalışmasında Metal İşleri Bölümü Cisimlerin Dayanımı dersinde TKY ilkelerini dikkate alarak sürekli iyileştirme çalışması yapmayı amaçladığını belirtmiştir.

Araştırmada veriler sorulan soruların yazılı olarak öğretmen ve öğrenciler tarafından cevaplandırılmasıyla elde edilmiştir. Çözümleme yöntemi olarak kontrolsüz ön test-son test modeli kullanılmıştır. Araştırmada öğrencilerin başarılarını artırmanın bir yolu olan sürekli iyileştirme çalışmalarını gerçekleştirebilmek için kalite çemberleri oluşturmuş, çember uygulamalarında beyin fırtınası, balık kılıcı, pareto analizi, histogram tekniklerinden yararlanılmıştır. Araştırmacı uygulamalar sonucunda bir yarıyılta elde edilen sonuçları şöyle sıralamıştır.

1. Öğrencilerin derse olan ilgileri artmıştır.
2. İletişim eksikliği büyük ölçüde giderilmiştir.
3. Sınıf düzeni ve tertibi sağlanmıştır.
4. Öğrencilerin motivasyonu artmıştır.
5. Öğretmenler görsel iletişim cihazlarını (Tepegöz vs.) kullanarak öğrencilerin konulan daha iyi kavraması sağlanmıştır.
6. Öğrenciler boş vakitlerini değerlendirmiştir.
7. Öğrenciler ders çalışma alışkanlığı kazanmıştır.
8. Öğrencilerin kendilerine güven duymaları sağlanmıştır.
9. Öğretmenlerin ,öğrenciler ile olan diyalogu gelişmiştir.
10. Öğretmenlerin kendilerine güven duymaları sağlanmıştır.

11.Öğretmen ve yöneticiler takım çalışmasının yararlarını bizzat uygulayarak görmüşlerdir.

12.Toplam 'Kalite Yönetiminin Meslek liselerinde uygulanmasının yararlı olacağı,' görülmüştür

Araştırmacı bu bulgulardan sonra şu önerilerde bulunmuştur.

Meslek liseleri, görev tanımı, geleceğe ilişkin hedefleri, temel ilke ve değerleri, bunları gerçekleştirmek üzere benimsenen toplam kalite ilkeleri ve kavramları, yazılı bütün belgelerde toplam kalite anlayışının yansıtılmış olması, politika ve stratejilerin toplam kalite açısından önem taşıyan bilgi ve veriler üzerine temellendirilmesi ve bunlar düzenli olarak gözden geçirilerek iyileştirilebilir.

Okulda eğitim-öğretim sürecine katılan tüm bireyler ve birimler , okulun amacı konusunda bilgi sahibi olup, kendilerini sistemin bir parçası gibi görür ve hareket ederler.

Okullarda çalışan herkes kaliteden sorumlu olacaktır. Sorumluluk paylaşımı herkesin görevlerini eksiksiz yerine getirmesini sağlayacaktır.

Okullarda rutin olarak yapılan dönem başı ve dönem sonu toplantıları yerine daha sık kontrolü ve değerlendirmeyi sağlayan toplantılar yapılarak sürekli iyileşme sağlanır.

Toplam kalite yönetimi uygulamalarıyla sorunlar giderek azalır ve katılımcıların analiz ve sorun çözme yetenekleri gelişir.

Sürekli; çalışanların ve öğrencilerin ihtiyaçları araştırılarak toplantılarda bunları karşılamaya yönelik kararlar alınır.

Kalite çemberlerinin uygulanmasıyla, kavrama, fikir yürütme ve muhakeme yapma yeteneğine sahip olaylardan sonuç çıkartabilen öğrenciler yetiştirilebilir.

Öğrencilerin beceri ve yetenekleri hedeflenen standartlar doğrultusunda geliştirir, gerekli istihdam eğitim ve kariyer planları hazırlanabilir ve uygulanabilir.

Öğrencilerde araştırmaya, daha fazla öğrenmeye ekip çalışması yapmaya ilişkin becerilerin ve isteklerin geliştiği görülür.

Öğretmenin kendi alanındaki bilgisi öğrencilerin başarılarını etkilendiğinden sürekli iyileştirme çalışmalarıyla kendi alanındaki gelişmeleri takip ederek , başarının artmasında önemli rol oynayabilir.

Öğretmenlerin iletişim becerileri gelişir.

Öğretmenlerin güncel bilgilerle donanması sağlanır. Oluşturulan takım çalışmalarında yeni bilgiler ortaya konur bu durum personelin gelişmesini sağlar. Aynı zamanda, güncel, uygulanabilir bilgilerle donatılmış öğrenciler yetiştirilir.

Toplam kalite yönetimi uygulamalarıyla öğretmenler sürekli kendilerini geliştireceklerinden; özel yetenekleri, yaratıcılık yetenekleri gelişir.

Okulda takım çalışmalarıyla okul daha başarılı olarak işleyecektir. Birlikte çalışma ruhunun geliştirilmesiyle belli aralıklarda yapılacak toplantılarla olumlu sonuçlar alınabilir.

Toplantıların sürekliliği, eğitim -öğretim etkinliklerinin kontrol altına alınmasına ve bu etkinliklerin sürekli gelişmesine de yol açar.

Özellikle meslek liselerinin insanlara istihdam ve eğitim olanağı tanınmış olmasının bir lütuf olarak görüldüğü bir ortamda insanların memnuniyetini araştırarak tatmin derecelerini yükseltici iyileştirmeler yapmaya çalışmanın okul kültüründe önemli değişiklikler getirebilir.

Toplam kalitenin uygulanması hem olumlu sonuçlarından burada iş ortamının iyileşmesi ve birbirine güvenen, görüşlerine önem verilen ve ortaya çıkan sonuçlardan haberdar olan, gurur duyan insanların bir arada olması ve çalışma isteğine yoğunlaşması sağlanır.

Kalitesizliğin nedenleri belirlenip bunların ortadan kaldırılması ve bir daha aynı yada benzer sorunlarla karşılaşmamak, kurumun bütün olarak iyileşmesini sağlamak için uygulanacak toplam kalite anlayışının kurumda yerleştirilmesi kaçınılmazdır. Bu konuda en önemli görev yöneticiye düşmektedir.

Kaliteli bir eğitim için eğitimde toplam kalite yönetimi anlayışının eğitim kurumlarına girmesi gerekmektedir. Eğitimde kalite artışlarını sağlayabilmek, başta yöneticiler olmak üzere bütün çalışanlarını bu alanda eğitilmelerine, toplam

kalite uygulamaları için hazır hale gelmelerine ve yeterliliklerini geliştirmelerine bağlıdır.

Türkiye'de eğitimin kaliteli hale getirmek için toplam kalite yönetimini uygulamalarına geçiş kaçınılmazdır.

Yöneticilerin toplam kalite yönetimi eğitime almaları, okullarda toplam kalite uygulaması için destekleyici olmalarıyla gerçekleştirilebilir.

Araştırmacı yukarıdaki görüşlerinin sonunda, TKY anlayışının okullardaki toplantılara yeni bir felsefi boyut getirmekte olduğunu, bu nedenle en büyük görevin yöneticilere düştüğünü, etkili takımların oluşturulabilmesi için okul yöneticilerinin ısrarlı, dinamik bir lider olması gerektiği, katılımı sağlama, çözüm önerileri getirme konularını teşvik etmesi, ortak amacın gerçekleşmesini sağlayacak bir okul kültürü oluşturmasını sağlaması gerektiğini belirtmiştir.

Birol (2002), KKTC' de ikinci kademe olarak adlandırılan ortaöğretim okullarında yaptığı 'Sınıf Ortamında Beden Dili İle Gönderilen Mesajlara Yüklenen Anlamlara Yönelik Karşılaştırmalı Değerlendirme' adlı doktora çalışmasında araştırmasında amacı, ortaöğretimi süreçlerinde görev yapan öğretmenlerle, öğretim gören öğrencilerin, sahip oldukları denetim odağı ile sınıf ortamında kullandıkları beden dili kökenli hareketlere yükledikleri anlamlar arasında farklılıklar olup olmadığını cinsiyet, yerleşim yeri ve öğrencilerin öğrenim gördükleri sınıf değişkenlerini de dikkate alarak, karşılaştırmalı olarak değerlendirme olarak açıklamıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmen ve öğrenciler kendi yetenek özellik ve davranışlarından çok şans, kader, talih ve güçlü başkaları değerlerine, dış denetime eğilimlidirler. Araştırma sonucunda; 'Olaylar karşısında şans kader talih ve güçlü başkaları gibi dış denetimli yargılara ulaşan öğretmen ve öğrenci yoğunlukları karşısında kendi yetenek ve davranışlarını ön plana çıkararak iç denetimli öğretmen ve öğrencileri yetiştirmek amaçlı;

a) Öğretmen yetiştiren programların iç denetimli öğretmenleri yetiştirebilme ölçütü çerçevesinde gözden geçirilmesi,

b) KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığına bağlı olarak öğretmenlik görevini sürdürmekte olan eğitimci kadronun dış denetim yoğunluklu öğretmenlerini iç denetimli öğretmenler sınıfına geçirebilme adına hizmet içi eğitim yolu ile kurslar ve seminerler düzenlenmesi,

c) Dış denetimli öğrenci yoğunluğunu iç denetimli öğrenci grubu içerisine kaydırabilme hedefine dayalı olarak ortaöğretim programlarının gözden geçirilmesi öğrencilerin kendi yetenek ve değerlerini tanıyarak kendi kendilerine güvenebilecekleri programlara ağırlık verilmesi gerektiğini' önermiştir.

Küçüksönmez (1999) ,KKTC'de yaptığı 'Toplam Kalite Yönetimi ve Okullarımızda Kaliteli Eğitim-Öğretim' adlı yüksek lisans tez çalışmasında "Eğitimin amacını yaşamını kaliteli kılmak, daha yararlı,daha güzel, daha insancıl duygu ve düşünce tohumlarını atmak" olarak tanımlamıştır. Bilgisayar kullanmak,bir şiir yazmak,bir oyunu sahneye koymak,bir müzik parçası bestelemek, bir fidan dikmek. .. gibi üretimlerle yaşam kalitesini arttırmak olarak belirterek kaliteli eğitim ve verimli eğitimde çocuklarımızın öncelikli gereksiniminin 'Öğrenmeyi öğrenmek, bilgiye ulaşmak' olduğunu belirtmiştir.

Çalışmasında, eğitimin kalitesinin artmasında disiplinin önemli bir yen olduğunu, liderce yaklaşım sergileyerek disiplinin sağlanabileceğini öğretmenlerin kendilerini disipline ederek boş zamanlarını eğitim kalitesinin artması yönünde harcamaları gerektiğini, gerekirse sözleşmeli öğretmen uygulamasına geçilebileceğini belirtmiştir.

Küçüksönmez, eğitimin genel ve özel amaçlara göre etüt edilip, eğitim kurumlarımızın veya dairelerimizin herhangi bir kademesine tayin edilecek kişinin bütün kalifikasyonları (sahip olduğu diploma, sertifika, bonservis, taktir vb. belgeler) dikkate alınması gerektiğini, eğitim kurumlarının, devletin eğitim politikalarına sıkı sıkıya bağlı, her türlü siyasal otoriteden bağımsız özerk bir yapıya kavuşturulmasını önererek ana ve ara hedeflere ulaşmak için, yani toplam

kaliteyi yakalamak için tam bir ulusal eğitim seferberliği başlatılması gerektiğini belirtmiştir.

KKTC'de verilere bakıldığında okul sayıları, öğretmen öğrenci oranları, dünya standartlarına göre iyi bile sayıldığını, eksik olanın organizasyonun verimli işletilmemesi olduğunu belirtmiştir. Küçüksönmez'e göre değişimlere açık, günün koşullarına kolayca uyarlanabilen bir eğitim sistemini takım çalışmalarıyla hayata geçirilirse; yani teknoloji, bilinç ve eğitilmiş insan gücü (vizyonu geniş, ufku açık) ile eğitim programları uygulanabilirse 'Ben' yerine 'Biz' anlayışı yaygınlaşırsa okullar da kalite okulları olacak; herkes mükemmelere ulaşmak için vazife bilinciyle çalışacak, mesleğine derin sevgi besleyecek takım ruhunu sergileyecek, insan sevgisi, sürekli öğrenme tutkusu ön planda olacak, ve insanlar mutlu olacak, geleceğe daha güvenli bakabilecektir.

4. KKTC' de Mesleki ve Teknik Eğitimi Geliştirme (METGE) Projesi

METGE projesi, K.K.T.C Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı ile Gime Amerikan Üniversitesinin işbirliği ile yürütülmektedir. Projenin akademik danışmanlık hizmetleri Gime Amerikan Üniversitesi, eğitim fakültesi dekanı Prof. Dr. Hıfzı Doğan tarafından sürdürülmektedir. proje üç yıl süreli olup Ekim 2002'de başlamıştır. Projenin birinci yılında çalışmalar Atatürk Meslek Lisesi, Haydarpaşa Ticaret Lisesi ve Sedat Simavi Endüstri Meslek Lisesi öğretmenlerinin katılımı ile sürdürülmektedir.

METGE Projesinin temel amacı; mesleki ve teknik eğitime taraf olan bakanlık, okul, işletme ve sivil toplum örgütlerinin katılımını sağlayarak, bireyin ve iş hayatının ihtiyaçlarına duyarlı, değişikliklere en kısa zamanda uyum sağlayabilen, kendi kendini yenileyebilen ve geliştirebilen bir okul yapısı meydana getirmektedir.(Metge Genel amaçlar; 2002: 2)

Bu genel çerçeve içinde proje aşağıdaki alt amaçları içeren dokümanda yer almaktadır.

1. Eğitim ihtiyacını belirleme,
2. Çağdaş yönelimleri de dikkate alarak iş hayatının ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde eğitim programlarını geliştirme.
3. Yeni öğretim teknolojilerini esas olarak öğretim yöntemlerini geliştirme.
4. Modüller temele dayalı öğretim materyalleri hazırlama.
5. Öğretimi ve sistemi değerlendirme.
6. Hizmet-içi eğitim yolu ile eğitici personeli (Öğretmen-Yönetici-Rehber) yetiştirme.
7. Genel eğitim örgün mesleki eğitim ve yaygın mesleki eğitim arasında yatay ve dikey eğitimleri sağlama.
8. Genç ve yetişkinlerin ihtiyaçlarına uygun eğitim hizmeti sunmak.
9. Matematik, fen, dil v.b. derslerde kazandırılan kavramlarla günlük yaşamda ve iş hayatında karşılaşılan sorunlar arasında ilişkiyi geliştirecek meteryaller hazırlama.
- 10.Orta okullarda teknoloji eğitimi geliştirme... 'olarak açıklanmıştır'

Bu amaçlar çerçevesinde 'mezunları izleme anketi' oluşturulmuş, ve mezunların çeşitli konularda görüşleri alınmış, görüşler değerlendirilip rapor haline getirilmiştir. Aynı amaçlar doğrultusunda işverenlerin görüşlerinin alınabilmesi amacıyla meslek standartları çerçevesinde ayrı bir anket oluşturarak uygulamaya başlanmıştır.

Proje koordinatörü Hıfzı DOĞAN okullarda gerçekleştirilen okul raporlarının genel değerlendirilmesinde öğrenci maliyetlerinin çok yüksek olduğunu, öğrenci başına düşen öğretmen oranının diğer ülke oranlarına göre yüksek olduğu ve proje okullarında kapasite kullanımının düşük olduğunu, yetişkinlere yönelik uygulanan programların ve iş dünyası hizmeti için eğitim çalışmalarının yetersiz olduğunu açıklamıştır.

5. KKTC MEKB'ndan BİTİB Ve NEBNET Projeleri

KKTC MEKB web sayfalarında 1997 yılında düzenlenen 'Neden BİTİB' adlı sayfalarda bu proje ile ilgili olarak özetle;

Bakanlık merkez teşkilatı, birimleri ve okulların dış dünya ve tüm yurt çapında iletişimlerini elektronik posta ile tüm bakanlık birimleri ile okullar arası bilgi akışını hızlı ve güvenilir şekilde NEB NET aracılığı ile sağlamak;

Bakanlığa bağlı okullardaki ders araçları ve donatılarının çağdaş eğitim teknolojisine uygunluğunun araştırmalarını yaparak bu konuda önerilerde bulunmak' vb. olarak sıralanmıştır.

Ayrıca 'NEBNET nedir?' başlığı altında NEBNET'in Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'nın tüm KKTC genelindeki orta dereceli okulları bünyesine alacak bilgisayar tabanlı bir Network sistemi olduğu tanımlanarak, 'Neden NEBNET ?' başlığı altında;

Tüm okulları gerek idari gerekse eğitim olarak bir çatı altına toplanmasını sağlayacak.

Okullar arasında bilgi paylaşımını ve haberleşmeyi sağlayacak.

Okulların dış dünyaya açılmasını ve bilgiye ulaşmasını sağlayacak

Teknoloji kullanımının yaygınlaştıracak ve toplumun 2000'li yıllara hazırlayacak,' denmektedir.

İlgili araştırmalar bölümünün yapılan araştırma ile ilgileri konusunda özetle şunlar söylenebilir.

Uluğ (2002) 'Okul kalite sistemi üzerine bir model uygulaması' adlı çalışmasında, okulların yeniden yapılanması gerektiğinden bahsederek, yeni okul düzeninin de kalite kılavuzluğunda olması gerektiğini belirtmiştir. Bir özel öğretim okullar grubunda gerçekleştirilen sürdürülebilir kalite çalışmalarıyla ilgili proje uygulamasında, ağırlık olarak, okul yönetim ve işleyiş süreçleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Yürütülen proje etkinlikleri, kalite geliştirme sürecinde anlayış,

yaklaşım ve insan gücü yeterlilikleri yönüyle belirgin serumların varlığını ortaya koyarken, bunları aşmak üzere üretilecek stratejilerin süreç üzerinde belirleyici sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Sunulan bildiride, geliştirilen kalite modeli düzleminde söz konusu sorun ve çözümsel stratejiler ele alınmıştır. Yapmış olduğum araştırmada da okul yönetim ve işleyiş süreçleri sorgulanıp, bu süreçlerin iyileştirilmesine yönelik model geliştirilmesine çalışılacağından ilke olarak araştırmalar örtüşmektedir.

Y alçinkaya, Münevver ve Nursun vb. (2002) 'Toplam Kalite Yönetimine geçişte öz değerlendirme' adlı çalışmalarında toplam kalite uygulamasında önce var olan okul kültürünün tanımlanmasını ve haritasını çıkarılmasının gerekli olduğu ön görülerek, öz değerlendirme sonrasında iyileştirme çalışmalarına başlamanın daha doğru olacağı düşüncesi belirtilmiştir. Toplam kalite uygulamasında önce var olan okul kültürünün tanımlanmasını ve haritasının çıkarılmasının gerekli olduğu öngörülmektedir. Sonra bu harita çerçevesinde iyileştirme çalışmalarına başlamanın daha doğru olacağı düşüncesinden hareketle bu çalışma ele alınmıştır. Dolayısıyla yapmış olduğum çalışma SSEML ve TL çalışanlarının görüşleri ile bir öz değerlendirme niteliği taşıdığından bu araştırma ilkesi ile örtüşmektedir.

Aytekin (2002) 'Kıbrıs'ta yönetici olarak çalışan branş öğretmenlerinin yöneticilik yaklaşımları' adlı bildirisinde KKTC MEKB'na bağlı resmi ortaöğretim kurumlarında yönetici olarak çalışan çeşitli branşlardaki öğretmenlerin yöneticilik yaklaşımlarını saptamaya çalışmıştır. Araştırmada yönetici olarak çalışan branş öğretmenlerinin çoğunluğunu X görüşünü benimsedikleri saptanmıştır. Yapmış olduğum araştırmada da yönetim ve şeflik görevinde bulunan liderlerin çeşitli görüşleri alındığından bu araştırmanın paralellik taşıdığı ve araştırmamda önemli bir referans oluşturduğu düşünülmektedir.

Okumuş(2002) 'Eğitim yönetiminde toplam kalite yönetimine geçiş sürecinde öğretmenin rolü' adlı bildirisinde öğretmenlerin TKY süreci içerisinde (Kaizen) sürekli gelişme anlayışı ile süreci iyileştirmeye katkılarını irdelemiştir. Okumuş'a göre "Öğretmenlik ikinci iş olarak yapılacak kadar önemsiz bir meslek

değildir ve olmamalıdır." Bu araştırmada öğretmenlerin görüşleri alınması amaçlı sorular hazırlanırken bu bilgilerden yararlanılmıştır.

Balcı (1998) yılında yaptığı 'Ankara Üniversitesi'nin Sosyal Bilimler Alanındaki Fakültelerinde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Araştırması' adlı çalışmasında kaliteyi, en yüksek standartlara uygun olarak performansta bulunmak için de tanımlanmıştır. Toplam kalite uygulamasının eğitim kurum ve kuruluşlarında bugüne dek olmayan bir örgüt kültürünü zorunlu kıldığı belirtilmiştir. Balcı'ya göre şu anki durumdan yola çıkılarak 'TKY'nin uygulanabilirliği' saptanabilmektedir. Araştırmamda SSEML ve TL'sinde böyle bir saptama yapılması amaçlandığından bu araştırma ile örtüşmektedir.

Azade(2000), 'Meslek Liselerinde Yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimine ilişkin görüşleri' adlı tez çalışmasında Eskişehir ili merkezinde Endüstri Meslek liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetiminin yönetime katkılama, takım çalışması, sürekli gelişme, liderlik,iletişim, değişme ve yenileşme boyutlarına ilişkin katılma düzeylerinin saptanmasını amaçlamıştır. Yapmış olduğum araştırma SSEML ve TL'sinde çeşitli konumlarda çalışanların görüşlerini saptamaya yönelik amaçlarda içerdiğinden bu araştırma ile ilgilidir.

Binzet (1998), 'Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin ve Okul Yönetiminde TKY uygulanmasına ilişkin Bir Model Geliştirmesi' adlı çalışmasında Deniz Harp Okulu (DHO)'nda TKY'nin uygulamasına ilişkin bir araştırma ve okul yönetiminde uygulanabilir örnek bir TKY geçiş modeli için çalışma yaparak 'Binzet Merdiveni' adını verdiği geçiş odelini tasarlamıştır. Yapmış olduğum araştırmada da TKY'ne geçiş modeli oluşturulması amaçlar arasında yer aldığından, bu araştırma ile ilgilidir.

Gürel (1998), 'Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulamadan Örnekler' adlı çalışmasında Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi ve Özel Yüzyıl Işıl Okullarında yüz yüze görüşme ve anket uygulamaları kullanılarak gerekli analiz ve çıkarımlar yaparak TKY ile ilgili çalışmaların durumu saptanmak amaçlandığını belirtmiştir. Yapmış olduğum araştırma SSEML ve

TL'sinde çeşitli konumlarda çalışanların görüşlerini saptamaya yönelik amaçlar da içerdiğinden bu araştırma ile ilgilidir.

Pirgayip (2002), 'Endüstri Meslek Lisesi TKY'nin Uygulanabilirliği' adlı yüksek lisans tezi çalışmasında metal işleri bölümü cisimlerin dayanımı dersinde TKY ilkelerini dikkate alarak sürekli iyileştirme çalışması yapmayı amaçladığını belirtmiştir. Araştırma TKY ilke ve tekniklerini kullanılmasıyla yeni bir anlayışın oluştuğu ve bu anlayışın olumlu yansımalarını göstermesi açısından önemlidir.

Biröl (2002), KKTC'de ikinci kademe olarak adlandırılan ortaöğretim okullarında 'Sınıf Ortamında Beden Dili İle Gönderilen Mesajlara Yüklenen Anlamlara Yönelik Karşılaştırmalı Değerlendirme' adlı doktora çalışmasında elde ettiği sonuçlara göre, öğretmen ve öğrencilerin kendi yetenek ve özellik ve davranışlarından çok şans, kader, talih ve güçlü başkaları değerlerine, dış denetime eğimli olduklarını saptamıştır. TKY'ne geçiş sürecinin tasarlanmasında değişik konumlarda bulunan öğretmenlerin konumu belirlemek açısından yapmış olduğu araştırma ile ilgilidir.

Küçüksönmez (1999) tarafından KKTC'de TKY ile ilgili olarak yapılan 'Toplam Kalite Yönetimi ve Okullarımızda Kaliteli Eğitim-Öğretim' adlı yüksek lisans tez çalışmasında, KKTC'de verilere bakıldığında okul sayıları, öğretmen öğrenci oranları dünya standartlarına göre iyi bile sayıldığını, eksik olan organizasyonu verimli işletilmemesi olduğunu belirtmiştir. Bu araştırmanın yapmış olduğum araştırma ile ilgili olduğu düşünülmektedir.

KKTC'de eylül 2002'de başlatılan METGE projesinin temel amacı; Mesleki ve Teknik Eğitime taraf olan bakanlık, okul, işletme ve sivil toplum örgütlerinin katılımını sağlayarak, bireyin ve iş hayatının ihtiyaçlarına duyarlılık değişikliklere en kısa zamanda uyum sağlayabilen, kendi kendini yenileyebilen ve geliştirebilen bir okul yapısı meydana getirmektedir. Dolayısıyla bu proje, yapmış olduğum araştırmama bir çok konuda yol göstermiş, rehberlik etmiştir.

KKTC MEKB tarafından yürütülen BİTİP Ve METNET projelerinden TKY'nin ülke genelinde yaygınlaştırılmasında ve eğitim çalışmalarında kullanılması düşünüldüğünden bu araştırma ile ilgili olduğu düşünülmektedir.

BÖLÜM IV

SONUÇ ve ÖNERİLER:

Sonuç:

Ekonomik eşitsizliklerin meydana getirdiği fırsat eşitsizliklerinin en açıklıkla gözlemlendiği alanlardan biri olan eğitim, toplumların gelişme ve ilerlemelerinde en temel işlevi yüklenen üstyapı oluşumudur.

Eğitimde toplam kalite yönetiminin, dünyadaki eğitim sistemlerinde verim artırıcı etkilerde bulunduğu, bu çalışmada da belirtildiği gibi, belirgin bir gerçekliktir. Türk eğitim sisteminde henüz uygulamaya konmamış olmakla birlikte, birçok ön araştırma ve pilot uygulamada ortaya çıkan sonuç toplam kalite yönetimi anlayışının Türkiye eğitim sisteminde olumlu etkiler yapma olasılığı bulunduğudır. Ne var ki, eğitime bütçeden ayrılan payın yüzde üçleri geçmemesi, eğitim politikalarında istikrarlı ve oturmuş eğilimlere işlerlik kazandırılmasındansa günübürlük ve popülist politikaların sürdürülmeye devam edilmesi - ki eğitim alanında uygulanması düşünülen toplam kalite yönetimi anlayışının da uygulanması konusundaki politikalarda samimi olunup olunmadığı dahi henüz kesinlik kazanmamıştır.

Toplam Kalite Yönetiminin eğitimde başarıyla uygulanabilmesi, söz konusu yöntemin uygulanacağı kurum ve kuruluşların özellikle üst kademelerinde çalışan kişilerin göstereceği uyum ve çabaya bağlı olup; Türkiye gibi bürokratik anlamda birçok hantal yapılanmayı haiz bir ülkede bu uyum ve çabanın ne ölçüde gösterilebileceği üzerinde tartışılmaya değer bir konudur. Asgari ölçüde de olsa, ülke genelinde sağlanması gereken eğitim ve fırsat eşitliği kavramının her yıl üniversiteye giriş sınavlarında görüldüğü üzere geçerliliğini yitiriyor oluşu (ÖSYM, 2003), sağlam bir altyapı örgütlenmesi olmaksızın üstyapı kurumlarının - burada ulusal ilköğretim ve yüksek öğretim kurumlarının - başarıyla hizmet verebilmesinin önündeki en önemli engellerdir. Toplam kalite yönetimi anlayışı da, şimdiye değin birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkede başarıyla

uygulandıysa da, söz konusu engellerin varlığında istenen sonuçları vermeyebilir. Bu, toplam kalite yönetimi anlayışının eksik ya da yanlışlıklarından çok, uygulama alanı ülkenin yukarıda kısaca dile getirilen - altyapısal eksikliklerinden kaynaklanmaktadır.

Öneriler

Toplam kalite yönetimi anlayışının eğitim alanında uygulanması konusu, dünyada - özellikle - Türkiye'de ve KKTC'de üzerinde araştırmalar yapılmaya hala muhtaç olan bir konudur. Toplam kalite yönetimi anlayışının Türkiye'de ve KKTC'de başarıya ulaşabilmesi için aşağıdaki önerilerin dikkate alındığı eğitim politikalarını uygulamaya koymakta yarar olabilir:

Çağdaş eğitime ilişkin birçok öğeyi bir araya getiren toplam kalite yönetimi anlayışına ilişkin felsefe, kavram ve uygulamaların toplumun geniş kesimlerine tanıtılması ve benimsetilmesi için hükümet dışı örgütlere, kamu kurumu ve özel kurumlara ulusal kalite hareket(ler)ine katkıda bulunmaları doğrultusunda kampanyalar düzenlenmesi; söz konusu anlayışın ulusal eğitim politikalarına dönüştürülmesini kolaylaştıracaktır.

Türkiye ve KKTC' deki eğitim sisteminde var olan fırsat eşitsizliklerinin sonuçları olarak etkinlik gösteren dersaneler ile paralı üniversiteler ve devlet üniversiteleri arasındaki nitelik uçurumlarının ortaya çıkmasına neden olan gereksinim ve koşulların incelenmesi ve bunların özellikle geri kalmış yörelerdeki okullarda gerçekleştirilecek iyileştirme ve geliştirme çalışmalarında önemli bir veri girdisi olarak değerlendirilmesi eğitim sisteminde girişilecek toplam kalite yönetimi uygulamaları için önemli geri bildirim (feedback) verisi sağlayacaktır.

Eğitim kurumlarının - ve dersanelerin de - hizmet verirken maruz kaldıkları rekabet koşulları ve anlayışının, söz konusu kurumların kendi aralarında değil, kendilerine yönelik olarak da sürdürmeleri bu kurumların daha iyiye varmalarını sağlamakla kalmayıp, toplam kalite yönetimi anlayışının bu

kurumlarda hayata geçirilmesinin temel koşullarından birinin de sağlanmasına yol açacaktır.

Eğitim sistemi ve eğitim kurumlarının kendi içlerinde ve bir birleriyle rekabet ve ilişkileri dışında başka ülke ve kültürlerle ilişki kurmaları, dünya ölçeğinde bilimsel ve teknolojik gelişmeleri yakından izlemeleri toplam kalite yönetiminin önemli ilkelerinden biri olan sürekli eğitimin, sürekli geliştirme ve iyileştirmenin gereklilik olmaktan öte zorunluluk olduğunun kavranması ve hayata geçirilmesine yol açacaktır.

Resmi okullarda, özel okullarda olduğu gibi müşteri (öğrenci) için değil, müşteri memnuniyeti için rekabet etme anlayışı yerleştirilmelidir. Bu da eğitim sisteminin yeni bir vizyon ve misyon geliştirilmesi ile liderleri tarafından yaygınlaştırılması sağlanacak olan uygulanabilir politika ve stratejilerin oluşturulması, çalışanların motive edilmesi ve makul eylem ortaklıklarının kurulması ile gerçekleşebilecektir.

İlköğretim kurumları kaliteli hizmet verme yönünde motive edilmeli, bu kurumlara uygun yapı oluşturulmalı ve gerekli kaynaklar sağlanmalı, buralardaki yönetim birimlerine yönelik Milli Eğitim Bakanlığı' nca 1999 yılında başlatılan toplam kalite ve eğitim konusundaki bilgilendirmeler sürdürülmelidir.

Eğitim sisteminin ve eğitim kurumlarının hem ürün olarak, hem müşteri olarak öğrencilerin ve velilerin kalite kavramına neden az önem verdikleri konusunda öz değerlendirme yapmalarında yarar vardır. Bu, belki de özellikle Türkiye'de son derece yaygın bir kurum haline gelen dersanelerin varlık nedenlerinin mantıklı bir gerekçeler çerçevesi dahilinde açıklanması olgusunu da beraberinde getirecektir.

Eğitim sisteminin, amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve eğitim kurumlarının işlevlerini yerine getirebilmesi için her durumda öğrenci ve veliyi etkin olarak eğitim-öğretim süreci içine katacak, ihtiyaçlarını karşılayacak ve bu süreci kişisel ve toplumsal gelişmenin bir aracı olarak algılamalarını sağlayacak yönetsel önlem ve kararlar acilen hayata geçirilmeyi beklemektedir.

Okul yönetim birimleri ve öğretmenlerini etkili liderlik ve takım çalışması ve işbirliği yapabilecek yeterliklerle donatacak programlar geliştirilmeli ve uygulanmalıdır. Okul yöneticisi ve öğretmenlerin bu yeterliliklerini eyleme uygulamaya koyabilmeleri için olmazsa olmaz bir ön koşul olan 'okul kültürü'nün yaratılabilmesi için müşteri memnuniyetini merkeze alan, sürekli iyileştirme ve geliştirmeyi hedefleyen yetkilendirme yapılmalıdır.

Okul yöneticisi ve öğretmenlerin motivasyonunu arttıracak ve pekiştirecek, sürekli gelişmelerinde itici güç olacak etkili bir tanıma ve ödüllendirme strateji geliştirilmelidir.

KAYNAKÇA:

Atkinson, P. (1990) *Creating Culture Change: The Key to Successful TQM*, UK: IFS.

Barnett, R. (1990) *The Idea of Higher Education*, Buckingham: The SRHE and Open University.

Bayrak C.; Ağaoğlu, E., (1998) "İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Görüşleri", *Eğitim Yönetimi* no. 13.

Becher, T. (1989) *Academic Tribes and Territories*; Milton Keynes, Buckingham: The SRHE and Open University.

Bartol, KM., Haggmann, L.L. (1993). Team Based Pay Plans. *Human Resource Management International Digest*. (October), ss. 17-19.

Bendixen, M. & Burger, B. (1998) "Cross Cultural Management Philosophies", *Journal of Business Research*, C. 42, ss. 107-114.

Biçer, İ. Hakkı, and Güngör, Cengiz. (1994). "Toplam Kalite Yönetiminin 500

Büyük Sanayi İşletmemizde Uygulanması Üzerine Bir Araştırma", *Mercek Altında TKY*, 290-98.

Biggs, J.B., (1985), "The Role of Meta Learning In Study Processes", *British Journal of Educational Psychology*, C. 55., ss. 121 - 131.

Bonstingl, J.J., (1992), *Schools of Quality: An Introduction to Total Quality Management in Education Association For Supervision, USA Ans Curriculum Development.*

Borahan, Gözaçan Nilüfer ve Ziarati Reza (2002) "Developing Quality Criteria For Application in the Higher Education Sector in Turkey", *Total Quality Management*, C. 13, N.7, ss. 913 - 926.

Bowen, D.E., Lawler, E.E. (1992). *Total Quality Oriented Human Resources Management. Organizational Dynamics*, C. 20, N: 4, ss. 29 - 41.

Brownlow, S., 1994, *Equal Outcomes-equal experiences*, Blagdon Bristol: The Staff College.

Bush, D.F., Morgenstern, G., Danner, D. W., O'Connell, AK. (1992). *Human Resource Involvement in Corporate Quality. 1992-ASQC Quality Congress Transactions*, ss 124-128.

Cawley, P., (1989), "The Introduction of a Problem-Based Option into a Conventional Engineering Degree Course", *Studies in Higher Education*, C. 14, N. 1.

Cocheu, T. (1993). *Making Quality Happen*. New York: Jossey-Bas Inc.

Colclough, S. Christopher ve Lewin, Keith, (1993), *Educating all the children - Strategies for Primary Schooling in the South*, Oxford: Clarendon Press.

Colclough, S., ve Manor, J., (1991), (eds), *States or Markets? Neo-liberalism and the Development Policy Debate*, Oxford: Clarendon Press.

Crawford, Donna K., Bodine, Richard J., Hoglund, Robert G., (1993), *The School For Quality Earning Managing the School And Clasroom The Deming Way*, Illinois: Research Press.

Crosby, P.B. (1979). *Quality is Free*. New York: McGraw-Hill.

Dean, W.J., Bowen, D.E. (1994). *Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice Through Theory Development*. *The Academy of Management Review*. C: 19, N: 3. ss. 392 - 418.

Deming, W.E.(1982). *Out ofthe Crisis*. UK: Cambridge University Press.

Deming, W. E. (1993). *The New Economics*. Cambridge: MIT Press

D.İ.E. (1999) "Hane Halkı İşgücü Anketi", Ankara:.. DİE Yayınları.

Dill, D. (1992) *The management of academic culture: notes on the integration on the management of meaning and social integration*, *Higher Education*, C. 11, ss. 303 - 320.

Drennan, D. (1992) *Transforming Company Culture*, London: McGraw Hill.

Eicher, Lawrence (1993), "ISO 9000, 90'lı yılların Kalite İdaresi Global Ticarete Yönelik Kalite Stratejisi", İstanbul: Uluslararası ISO 9000 Forum Sempozyumu, 23 - 24 Haziran.

Ensari, Hoşcan, (2000), *21 Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Ensari, Hoşcan (2001) *Eğitimde TKY'ye İlişkin Bazı Uygulamalar*, Kal-Der Forum Dergisi, Ocak-Subat-Mart 2001 Sayısı.

Erel, Erdal. (1997). "ISO 9000 Implementation in Turkish Industry", *International Journal of Operations & Production Management*, C: 17. N. 12.

Ersan, Bülent. (1994). "Kalite Sisteme Uygulamalarında Türkiye'ye Özgü Faktörler", *TKY'de Türkiye Perspektifi: Uygulamalar, Sorunlar - Fırsatlar, Öneriler*", *TKY Araştırma Komitesi*, Eylül, ss. 96-99.

Essa, E. L., & Rogers, P. R. (1992). *The Early Childhood Curriculum: From Developmental Model to Application*. Albany, NY: Delmar.

Evans, J.R. ve Ford, M.W. (1997) "Value-Driven Quality", *ASQ Quality Management Journal*, C. 4, ss. 19-31.

Fields, Joesph C., (1993), *Total Quality For Schools*, Wisconsin: ASQC Quality Press.

Freiberg, H.J. (1998) "Measuring School Climate: Let Me Count the Ways", *Educational Leadership*, C. 56, pp. 22-28.

Freire, Paulo, (1998), *Ezilenlerin Pedagojisi*, çev.: Dilek Hattatoğlu, Erol Özbek, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Galpin, T. (1997) *Connecting Culture to Organisational Change*. J.W. Cordata & J.A. Woods (Ed.) *The Quality Yearbook*, London: McGraw Hill içinde, ss. 285- 292.

George, S., Weimerskirch, A. (1994). *Total Quality Management*. USA: Wiley.

Glewwe, Paul, (1999), *The Economics of School Quality Investments in Developing Countries An Empirical Study of Ghana*, London: Macmillan Publications.

Gözalan, Mustafa. (1994). "ISO 9000 Standardlarına Değişik Bir Bakış", *TKY'de Türkiye Perspektifi: Uygulamalar, Sorunlar - Fırsatlar, Öneriler*, TKY Araştırma Komitesi, Eylül, ss. 248-259.

Greiner, L., Bowen, D.(1986). "Moving From Production to Service in Human Resource Management" *Organizational Dynamics*. Summer. ss. 35-53.

Güven, S.(1995). "The Use of Tüsiad-KalDer Quality Award As a Competitive Tool in the Turkish Economy", *Nineth World Productivity Congress Proceedings*. ss. 747-753.

Handy, C.(1986) *Understanding Organisations*, London: Penguin.

Hennart, J.F. & Larimo, J.(1998) "The Impact of Culture on the Strategy of Multinational Enterprises: Does National Origin Affect Ownership Decisions?", *Journal of International Business Studies*, C. 29, ss. 515-539.

Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organisations: Software of the Mind, Intellectual Cooperation and Its Importance for Survival*, Berkshire: McGraw Hill.

Horine, J.E. (1993) "Improving the Educational System Through Deming's System Theory", *The Educational Forum*, c. 58, s. 1, ss. 30-35.

Jablonski, J.R. (1991). *Implementing Total Quality Management*. USA: Pfeiffer & Company.

Jastrebski, D., Campbell, J.(1992). The Expanded Role of Human Resource Management in Quality Management. 1992-ASQC Quality Congress Transactions. ss. 288-293.

Juran, J.M., Gryna, F.M. (1988). Quality Control Handbook. New York: McGraw-Hill.

Kanji, G.K. & Yui, H. (1997) "Total Quality Culture", *Total Quality Management*, 8, ss. 417-428.

Kantarıcı, N. (1993). "Sanayide Toplam Kalitenin Hayata Geçirilmesi". Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi. ss. 33-39.

Kafkas, İ. Gürşen, (2002), "Eğitimimizde Toplam Kalite Arayışı", Cumhuriyet, 4 Mayıs.

Knight, J.B. ve Sabot, R.H. (1990), Education, Production and Inequality: The East African Natural Experiment, Oxford: Oxford University Press for the World Bank.

Knowles, M.S., (1986), Using Learning Contracts, San Fransisco: Jossey-Bas Publications ..

Lamdin, L. ve Worby, D., (1976), "Across The Desk Learning Through, Independent Study" *Alternative Higher Education*, C. I, s. I.

Lawson, RB. & Ventriss, C.L. (1992) "Organisational Culture Change: The Role of Organizational Culture and Organizational Learning", *The Psychological Record*, C. 42, ss. 205-219.

Marsh, J., "Quality Within the Community," *Managing Service Quality*, January Issue, ss. 453 - 456.

Maxon, J.(1993). Total Quality Management. Uk: The Total Quality Handbook. I. ss. 7-22.

İİESS (1997),Dünyada ve Türkiye'de Rekabet, Mayıs - 97.

Miller, D.R.H. (1995) The Management of Change in Universities. Buckingham: Milton Keynes, SRHE and Open University.

Milli Eğitim Bakanlığı (1997), TBMM 1997YılıBütçe Raporu, 16 Aralık 1996.

Milli Eğitim Bakanlığı (2000) "Eğitim Yönetimi ve Denetimi" 2000 Yılında Milli Eğitim", Milli Eğitim Bakanlığı Broşürü.

Milli Eğitim Bakanlığı (2001) "2001 Yılı Başında Milli Eğitim", Milli Eğitim Bakanlığı Broşürü.

Muter, Naci B. ve Gökbnar, Ramazan (2000) "21. Yüzyıla Doğru Türkiye'de Eğitim Hizmetlerinin Çağdaştırılması", Prof Dr. Adnan Tezel'e Armağan, İstanbul: Marmara Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayın No: 600/13.

Neill, Alexander Sutherland, (1944), Hearts not Heads in the School,, London: Jenkins Limited.

Ouchi, W.G. & Wilkins, A.E. (1983) "Effective Cultures: Explaining the Relationship Between Culture and Organisational Performance", *Administrative Science Quarterly*, 28, ss. 468-481.

Ouchi, W.G. & Wilkins, A.E. (1990) Organisational cultures. In: Westoby, A. (Ed.) Culture and Power in Educational Organisations, Buckingham: Milton Keynes, Open University Press.

Öğeli, Zümrüt B.; Dursunkaya, Zafer (2001) "Eğitimde Kalite Yönetimine Bir Örnek: ABET 2000", *Kalder Forum Dergisi*, Nisan-Mayıs-Haziran 2001 Sayısı.

ÖSYM (2003) Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Sınavı Sonuçları Basın Bülteni, www.osym.gov.tr<<http://www.osym.gov.tr>>. Erişim tarihi: 5 Eylül 2003.

Pike, J., Barnes, R: (1994). TQM in Action. England:Chapman Hall.

Pickard, K.K., Ermer, D.S. (1993). Anticipating and Overcoming Resistance to TQM. ASQC 48th Annual Quality Congress Proceedings. ss. 673-682.

Reich, Wilhelm., (1962) The Sexual Revolution, New York: Farrar, Straus and Giroux.

Ripley, M., Ripley R. (1993). Empowerment, the Cornerstone of Quality. Human Resource Management International Digest. C. 4. ss. 4-12.

Schein, E.H. (1987) "Coming to a new awareness of organisational culture". L.E. Boone & D.D. Bowen (Eds) *Great Writings in Management and Organisational Behaviour* içinde, New York: McGraw Hill.

Scholtes,P., Bayless, D., Massaro, G., & Roche, N., (1994). The Team Handbook for Educators. Madison, WI: Straus Printing Co.

Schuler, RS. (1992) "Strategic Human Resources Management. Linking the People with the Strategic Needs of the Business" *Organizational Dynamics*. C. 21, S. 4. ss. 18-32.

Shipper, F., Manz, C.C. (1992). Employee Self-Management Without Formally Designated Teams: An Alternative Road to Empowerment. *Organizational Dynamics*. C 20, N. 3. ss. 48-63.

Sinclair, J. & Collins, D. (1993) "Towards a Quality Culture?", *International Journal of Quality Reliability Management*, V. 11, ss. 75-106.

Spring, Joel, Özgür Eğitim, (1997), (Çev: Ayşen Ekmekçi), İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Stewart, Thomas A. (1997), Entelektüel Sermaye-Örgütlerin Yeni Zenginliği, Çev. Zülfü Dicleli, Nurettin Elhüseyni, İstanbul: MESS Yayınları.

Stephenson, John ve Weil, Susan, (1992), *Quality in Learning - A Capability Approach in Higher Education*, Kogan Page Limited. London.

Storey, J. (1995). *Human Resources Management*. New York: Routledge.

TİSK (1998), "Türkiye'de ve Dünyada Mesleki Eğitim-Türk Özel Sektörünün Karşılaştığı Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Ankara: TİSK İnceleme Yay. No: 20.

Tribus, M. (1997) "Transforming an Enterprise to Make *Quality* a Way of Life", *Total Quality Management*, C: 8, ss. 44-54.

Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etütler Vakfı (1997), *İnsani Gelişme Raporu*, Türkiye, 1997.

Weintraub, D.L. (1993). "The Five Basics For Success: The Total Quality Handbook." I. New York: Routledge. ss. 39-46.

Wilkinson, A., Willmott, H. (1995). "Making Quality Critical: New Perspectives on Organizational Change." New York: Routledge.

Williams, P. (1993) "*Total Quality Management: Some Thoughts*", *Higher Education*, c. 25, ss. 123 - 127.

World Bank, (1987), "Zimbabwe: A Strategy for Sustained Growth", Report 6981-21m, 2 vols., Washington, DC: World Bank.

Yağız, Ömer (1997), "Yüksek Öğrenim Kurumları ve Toplam Kalite Yönetimi", *ODTÜGelişmeDergisi*, C. 24, S. 2, ss. 16- 21.

Yıldırım, Hikmet ve Uçar Ali (2001) "İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü'nde Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı ve Uygulamaları", İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü Web Sitesi, <<http://www.istanbul-meb.gov.tr>> Eylül 2003. Erişim Tarihi: il

YÖK (1999), "Türkiye'de Öğretmen Eğitiminde Standartlar ve Akreditasyon", YÖK/Dünya Bankası Milli Eğitimi Geliştirme Projesi, Hizmet Öncesi Öğretmen Eğitimi, Ankara: Yüksek Öğretim Kurumu Yayınları.