

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ, BİLİŞİM VE EĞİTİM
İLİŞKİSİ VE MALATYA POLİS MESLEK YÜKSEK
OKULUNDA BİR UYGULAMA

Hazırlayan
İlker Hüseyin ATAR

Danışman
Prof.Dr. Kazım KİRTİŞ

İnönü Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin
İŞLETME ANABİLİM DALI için öngördüğü
YÜKSEK LİSANS TEZİ

MALATYA
Haziran 2007

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE,

Enstitümüz Yüksek Lisans Öğrencisi İlker Hüseyin ATAR tarafından Prof.Dr. Kazım KİRTİŞ danışmanlığında hazırlanan **TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ, BİLİŞİM VE EĞİTİM İLİŞKİSİ VE MALATYA POLİS MESLEK YÜKSEK OKULUNDA BİR UYGULAMA** başlıklı çalışma jürimiz tarafından **İŞLETME** Ana Bilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

BAŞKANProf. Dr. Kazım KİRTİŞ.....

ÜYEDoç. Dr. Mehmet TİKİCİ.....

ÜYEYrd. Doç. Levent GÖKDEMİR.....

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../2007

.....
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	IX
TABLolar LİSTESİ	VII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1. KALİTE KAVRAMI.....	6
1.2. TOPLAM KALİTE KONTROLÜ KAVRAMI	9
1.3. TKY YÖNETİM MODELİ.....	12
1.4. TKY’NİN TEMEL İLKELERİ	13
1.4.1. Müşteri odaklılık.....	13
1.4.2. Üst Yönetimin Liderliği	15
1.4.3. Sürekli Gelişme	18
1.4.4. Tam Katılım.....	19
1.5. TKY İLE PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS ÖLÇME SİSTEMİ YAKLAŞIMLARI.....	21
1.5.1. TKY İle Performans Yönetimi	22
1.5.2. Performans Ölçme Sistemi Yaklaşımları	22
1.6. TKY’DE EĞİTİM UYGULAMALARI VE TKY EĞİTİMİNDE AMAÇ.....	23
1.6.1. TKY’de Eğitim Uygulamaları	23
1.6.2. TKY Eğitiminde Amaç	24
1.7. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEKNİKLERİ.....	25
1.7.1. Kalite Çemberleri.....	26
1.7.2. Beyin Fırtınası	29
1.7.3. Sebep-Sonuç Diyagramı.....	30
1.7.4. Pareto Analizi	32
1.7.5. Kontrol Çizelgesi	33
1.7.6. İş Akım Şemaları	33

İKİNCİ BÖLÜM

TKY, EĞİTİM, ÖĞRETİM VE OKUL YÖNETİCİLİĞİ

2.1. TKY'DE EĞİTİM VE EĞİTİMDE KALİTE.....	35
2.1.1. TKY'de Eğitim.....	35
2.1.2. Eğitimde Kalite.....	36
2.2. TKY'NİN EĞİTİM AÇISINDAN ÖNEMİ VE EĞİTİMDE ETKİNLİLİĞİN GÖSTERGELERİ.....	39
2.2.1. Girdi Göstergeleri.....	40
2.2.1.1. Öğretmen Özellikleri.....	40
2.2.1.2. Tesisler.....	41
2.2.1.3. Donanım (Equipment).....	42
2.2.1.4. Eğitimsel Materyaller.....	42
2.2.1.5. Yönetici Kapasite.....	42
2.2.2. Süreç Göstergeleri.....	42
2.2.2.1. Yönetici Davranış.....	42
2.2.2.2. Öğretmen Zamanı.....	43
2.2.2.3. Öğrenci Zamanı.....	43
2.2.3. Çıktı Göstergeleri.....	44
2.2.3.1. Başarı Etkileri.....	44
2.2.3.2. Tutumsal / Davranışsal Etkiler.....	45
2.2.4. Sonuç Göstergeleri.....	45
2.2.4.1. Bir Sonraki Eğitim ve Öğretime Giriş.....	45
2.2.4.2. İş Bulma.....	45
2.2.4.3. Kazanç.....	45
2.2.4.4. Tutumlar ve Davranışlar.....	46
2.2.4.5. Dışsallık (Externalities).....	46
2.3. EĞİTİM YÖNETİCİLİĞİ.....	46
2.3.1. Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama.....	47
2.3.2. Eğitim Yönetiminde Planlama ve Değerlendirme.....	48
2.3.3. Eğitim Yönetiminde Değişim.....	48
2.3.4. Eğitimde Takım Çalışması.....	49
2.3.5. Eğitim Teknolojisi.....	50
2.4. TKY VE ÖĞRETİM.....	50
2.4.1. Öğretimde Yeni Teknolojiler.....	51

2.4.2. Öğrenmeyi Hızlandırmada TKY	52
2.4.3. TKY ve Bilgisayar Destekli Öğretim.....	52
2.4.3.1. Bilgisayarla Desteklenen Öğrenme Kaynakları.....	52
2.4.3.1.1. Veri Tabanları	53
2.4.3.1.2. Telekonferans Sistemleri	54
2.4.3.1.3. Ses Telekonferansı.....	54
2.4.3.1.4. Ses ve Grafik Telekonferansı	54
2.4.3.1.5. Video Telekonferansı.....	55
2.4.3.1.6. Hipermedya	56
2.4.3.1.7. Uzman Sistemler	57
2.4.3.1.8. Etkileşimli CD'ler	57
2.4.3.1.9. Etkileşimli Video.....	58
2.4.3.1.10. Sanal Gerçeklik	58
2.4.3.2. Bilgisayarlı Öğrenme Kaynaklarıyla İlgili Ergonomi.....	59
2.4.3.2.1. Fiziksel Ortam	59
2.4.3.2.2. Kullanıcı Ara Yüzü.....	61
2.5. TKY VE OKUL YÖNETİCİLİĞİ.....	63
2.5.1. TKY Ve Sınıf Yönetimi	65
2.5.2. Eğitimde TKY'nin Unsurları.....	68
2.5.2.1. Liderlik	69
2.5.2.2. Öğretmen	70
2.5.2.3. Öğrenciler	70
2.5.2.4. Öğrenen Okul.....	72
2.5.2.5. Kalite Okulu.....	74
2.6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ, YÜKSEK ÖĞRENİM VE KAMU YÖNETİMİ	
.....	79
2.6.1. Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi	79
2.6.2. Yüksek Öğretimde Akreditasyon.....	85
2.6.2.1. Akreditasyonun Tanımı	86
2.6.2.2. Akreditasyon Süreci	86
2.6.3. Kamu Yönetimi ve Kamu Hizmeti	86
2.6.3.1. Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetiminin Gerekliliği.....	88
2.6.3.2. Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanmasındaki Güçlükler	
.....	89

2.6.3.3. Kamu Yönetiminde Toplam Kalite İçin Yapılması Gerekenler	90
2.6.3.4. Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Kesimi.....	91
2.6.3.5. Toplam Kalitenin Kamuda Uygulanması.....	93
2.6.3.6. Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Aşamaları .	95
2.6.3.7. Efqm (Avrupa Kalite Ödülü Modeli).....	98
2.6.3.8. TKY Uygulamasının Güçlükleri.....	100

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MALATYA POLİS MESLEK YÜKSEK OKULUNDA BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	101
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	101
3.3. ARAŞTIRMANIN GEÇMİŞİ.....	101
3.4. ARAŞTIRMANIN PROBLEM DURUMU	103
3.5. ARAŞTIRMANIN PROBLEM DURUM CÜMLESİ VE ALT PROBLEMLER	104
3.5.1. Araştırmanın Problem Durum Cümlesi	104
3.5.2. Alt Problemler	105
3.6. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	105
3.6.1. Araştırmanın Hedefleri.....	106
3.6.2. Araştırmanın Ön çalışmaları.....	106
3.6.3. Araştırmanın Değişkenleri	106
3.6.4. Araştırmanın Ana Kütesinin Belirlenmesi	106
3.6.5. Araştırmanın Varsayımları	107
3.6.6. Araştırmanın Hipotezleri.....	107
3.6.7. Hipotez Testleri ve Çapraz Tablo	107
3.6.8. Verilerin Toplanması ve Değerlendirilmesi	108
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	141
KAYNAKLAR	150
EK : ARAŞTIRMA ANKET FORMU	155

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Klasik Yönetim ile TKY Anlayışı.....	13
Tablo 2:Toplam Kalite Yönetimi Süreci Açısından Üniversite ile İmalat Firması Arasındaki Benzerlikler	39
Tablo 3:Geleneksel Yaklaşım TKY Yaklaşımı Farkı	66
Tablo 4: Geleneksel Sınıflardan İdeal Sınıflara Doğru.	67
Tablo 5 : X ² Testi	107
Tablo 6 : Yaş Gruplarına Göre Dağılım.	109
Tablo 7: Cinsiyetin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.	109
Tablo 8 : Öğrenim Durumu.....	110
Tablo 9: Yöneticilik Eğitimi Alanlar.....	111
Tablo 10: TKY Eğitim Alanlar.	112
Tablo 11: Öğrenciler, Diğer Emniyet Birimleri ve Toplumun Müşteri Olarak Algılanması.	112
Tablo 12 : Kalitenin Müşterilerce Tanımlanmasına Olan Katılım.....	113
Tablo 13: Birimler Arası Bilgi Akışının Gerekliliğine Olan İnanç.....	114
Tablo 14: Sürekli İyileştirmenin Gerekliliğine Olan Katılım.	115
Tablo 15: Eğitimde düzeltilebilir Hatanın Varlığına Olan İnanç.....	116
Tablo 16: Kalite Standartlarının Üst Düzey Yöneticilerce Belirlenmesi fikrine olan Katılım.	117
Tablo 17: Kalitenin Maliyeti ve Kaybedilen Güvenin Maliyetine İlişkin Tanıma Katılım.	118
Tablo 18: Birimler Arası İletişimin Seviyesinin En Üst Seviyede Olmasının Gerekliliğine Katılım.	119
Tablo 19: İç Müşteriler Arasındaki Uyumsuzluğun Dış Müşterilere Yansıtılacağına Katılım.	120
Tablo 20: Gönüllü kişilerin Oluşturacağı Grupların Çözümler Sunmak İçin Bir Araya Gelmesinin Eğitimin Kalitesinin Arttırılmasına Olumlu katkı Sağlayacağına Katılım.	121
Tablo 21: Başarısızlık Korkusunun Birlikle Yenilmesinin Gerekliliğine Katılım.....	122
Tablo 22: Bilgisayarın Faydalı Olabileceğine İlişkin Görüşe Katılım.....	123
Tablo 23: Eğitimde bilgisayar Sistemlerinin Kullanımının Yaygınlaştırılmasının Eğitimin Kalitesini Arttıracığına Katılım.....	124

Tablo 24: Yeni Öneri ve Fikirlerin Eğitime Katkı Sağlayacağına Katılım.	125
Tablo 25: Yeterli Bir Kalite Kültürünün Oluşması, Paylaşılan Vizyonun ve Amaçların Açıkça Belirtilmiş Olmasının Gerekli Olduğuna Katılım.....	126
Tablo 26: Okulun Hedefleri Tüm Personele Anlatılmasına ve Benimsenmesinin Sağlanmasına Katılım.	127
Tablo 27: Yapılacak olan işe göre dinamik olarak teşkilatlanabilmenin eğitim kurumunun esnekliğini arttıracığı ve verimliliği arttıracığına katılım	128
Tablo 28: Öğrenme İsteğini Arttırıcı Metotların Faydalı Olacağı ve Öğrencilerin Eğitime Aktif Katılımının Sağlanmasının Gerekliliğine Katılım.....	129
Tablo 29: Konunun İncelenmesi ve Öğrenmenin Tanımına İlişkin İfadeye Katılım....	130
Tablo 30: Eğitimde kalitenin sağlanmasının devamlı bir süreç olduğu ve bu süreç için dinamik kadroların olması” ifadesinin benimsenmesi.....	131
Tablo 31: Merkez ve Taşra Teşkilatının İsteklerine Yer Verilmesi ve Uzman Eğitimcilerden Danışmanlık Hizmeti Alınması Yaklaşımının Benimsenmesi.	132
Tablo 32: Bilişim teknolojilerinin eğitim alanında kullanılmasının benimsenmesi.	132
Tablo 33: Eğitimde Üst Düzey Yönetimin Rollerinin Benimsenmesi.	133
Tablo 34: Hizmet İçi Eğitime Ağırlık Verilmesi Görüşüne Katılım.....	134
Tablo 35: İnternet Bilgiye Ulaşmak ve İrtibat Kurmak Maksadı İle Kullanılmalı Görüşüne Katılım.	135
Tablo 36: Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi’ne Katılım.....	136
Tablo 37: Malatya PMYO’nda Verilen Bilgilerin ve Derslerin İşleniş Süresinin Yeterliliğine Katılım.	137
Tablo 38: Merkeze bağımlılığın ve ders kitaplarının yetersizliğinin eğitimin kalitesini olumsuz etkilediği ifadesine katılım.	138
Tablo 39: Malatya PMY Okulunda uygulama eğitiminde eksikliklerin bulunması ile müfredatın kadro hayatına yönelik olmaması mezun olan öğrencilerin ilk yıllarda adaptasyon problemleri yaşamasında öncelikli etkindir ifadesine katılım.....	139
Tablo 40: Müfredat, PMY Okulları ile Polis Akademisinin ortaklaşa çabaları ile belirlenmeli, okullar ve kadro daha aktif rol üstlenmeli, uygulama konusunda okullar serbest davranabilmelidir ifadesine katılım.....	140

KISALTMALAR

BDÖ	: Bilgisayar Destekli Öğretim
BDÖK	: Bilgisayarla Desteklenen Öğrenme Kaynakları
BYÖ	: Bilgisayar Yönelimli Öğretim
EFQM	: European Foundation for Quality Management (Avrupa Kalite Ödülü Modeli)
EGM	: Emniyet Genel Müdürlüğü
KİG	: Kalite İyileştirme Grupları
PMYO	: Polis Meslek Yüksek Okulu
TKK	: Toplam Kalite Kontrolü
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi

GİRİŞ

Günümüzde polisin eğitimine verilen önem giderek artmıştır. Ülkemiz nüfusunun giderek artması, hak ve özgürlüklerin yapılarının giderek daha karmaşık olması, bireylerin yaşam standartlarının yükselmesi gibi sebepler sosyal hayatın niteliklerini etkilemekte, bireylerin birbirlerinin hakimiyet alanlarına girmesi yani hak ihlalleri giderek nitelik ve nicelik olarak artması giderek daha çok karşımıza çıkmaya başlamıştır. Bütün bu gelişmelere bağlı olarak suç ve suçlu profilinde de görülen artış, sosyal hayatın nizamlanmasında, vatandaşın can, mal, ırz emniyetinin sağlanmasında zorlaştırıcı etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Suç ve suçlu ile mücadelede polisin etkin ve verimli olabilmesi için hiç şüphesiz kanunların kendisine verdiği yetki ve sorumlulukları yerinde ve doğru kullanabilmesi gerekmektedir. Bunun için yeterli donanıma sahip olmasının yanında hiç şüphesiz hukuk sistemi, suç ve suçlu profilleri, görev ve yetki veren kanunlar, ceza yasaları, insan ve toplum bilimi, silah kullanma, vb. konularında bilgili ve tecrübeli olması gerektiği bir gerektir. Polis adayı olarak PMY Okullarında eğitim ve öğretim sürecine tabi tutulan öğrenciler, topluma hizmet vermek üzere yetiştirilmektedirler.

Emniyet Genel Müdürlüğü Türkiye Cumhuriyetinin ülkesi ve milleti ile bölünmez bütünlüğünü, güvenlik ve asayişi, kamu düzeni ve genel ahlakı, vatandaşların hak ve hürriyetlerini korumak, suç ve suçlu ile mücadelede etkin yöntemler geliştirerek ve bu yöntemleri uygulamak, suç işlenmesini önlemek ve suçluları takip edip adaletin sağlanmasını teminen mahkemelere intikal ettirmek, her türlü organize suçlarla mücadele etmek ve bu görevlerin ifası için yetenekli, nitelikli, fedakar ve çalışkan polis memurları yetiştirmek görevlerini üstlenmiştir.

İçinde bulunduğumuz çağda bilginin ve kalitenin önemi giderek artmış, sunulan mal ve hizmetlerde kalite neredeyse esas hale gelmiştir. Özellikle eğitim kurumlarında kalitenin önemi ve kalitesizliğin bedeli giderek arttığı gözlenmektedir.

Araştırmada kullanılan anahtar tanımlar ve kavramlar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır:

1. Kalite : Kullanım amaçlarına uygunluk. Ya da bir ürün veya hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin tümüdür.

2. Toplam Kalite : bir işletmede yapılan bütün işlerde, müşteri isteklerini karşılayabilmek için şart olan yönetim, insan, yapılan iş, ürün ve hizmet kalitelerinin, bir sistem yaklaşımı içerisinde, tüm çalışanların katılımı, hedef ve fikir birlikleri sağlanarak ele alınması ve geliştirilmesidir.
3. Kalite Kontrol çemberleri : Kalite kontrol etkinliklerini gönüllü olarak aynı iş yerinde yürüten küçük bir gruptur. Bu küçük grup sürekli olarak firma çapında kalite kontrolün bir parçası olarak, bütün üyelerin katılımıyla kendini geliştirme ve karşılıklı gelişme, atölye içinde denetim ve ilerleme, kalite kontrol etkinliklerinden yararlanma işi yürütür.
4. Kalite güvence sistemi : Bir ürün ya da hizmetin müşteri ihtiyaçlarını tam ve doğru olarak karşılamasını sağlamak için, tüm işletme fonksiyonlarının aynı amaç doğrultusunda bir araya getirilmesidir.
5. Polis Meslek Yüksek Okulu : Emniyet Genel Müdürlüğü'ne bağlı olarak faaliyet gösteren, mesleki eğitim veren, Emniyet Genel Müdürlüğü bünyesine polis memuru yetiştiren iki yıllık yüksek okuldur.
6. Bilişim : Bilgi teknolojilerinin yardımıyla bilginin üretilmesi, paylaşılması ve yönetimi konularındaki faaliyetleri kapsar.
7. Liderlik: Belirli şartlar altında, belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir.

Eğitim sürecinden geçen öğrencilerin davranışlarında değişiklik olması amacıyla yapılan eğitim, insanların amaçlarını, bilgilerini, davranış ve tutumlarını ve ahlak ölçülerini değiştirmektedir. Bu maksatla yürütülen eğitim programlarında belli bir plan ve program takip edilmektedir. Bu kapsamda eğitimin genel anlamda öğrencide davranış değiştirme süreci olarak tanımlanması doğru olacaktır. Yine eğitim, öğrencinin davranışını değiştirme kapsamında yeteneklerini, tutum ve davranışlarını¹ geliştirmeyi de hedefleyen süreçlerin tümüdür.

Polisin PMYO'larında, Polis eğitim merkezlerinde, gerektiği gibi eğitilmesinin toplumsal ve ferdi olayların bastırılmasında, asayişin temin edilmesinde önemi büyüktür. Polisin suçla mücadelesinde öncelikle suçun işlenmeden önce önlenmesi,

¹ Zeki Kaya, **Öğretim Teknolojileri ve Materyal Geliştirme**, 1.Baskı, Ankara: Pegem A Yayıncılık, Ağustos 2005. s. 3.

böylece suç oranlarının kabul edilebilir seviyede tutulması ve işlenmiş olan suçlarda ise hızlı bir şekilde fail(ler)inin adalete teslim edilmesi asıl görevidir. Güvenliğin sağlanmasının yanında suç işlenmeyeceğine ilişkin olan halkta oluşan yaygın kanaat ise polisin başarısı olarak görülmektedir. Bu yaygın kanatın sağlanması, polisi suç ve suçlu ile mücadelede hem önleyici tedbirler hem de adli görevlerini tam ve eksiksiz yapabilmesine bağlıdır. Bütün bu sebeplerle temel polis eğitiminin verildiği PMYO'larında öğrencilere temel hukuk dersleri, polis meslek mevzuatı, insan hakları, gibi konularda eğitim verilmektedir. İki yıllık eğitimin bitiminde öğrenciler stajyer Polis Memuru olarak muhtelif kadrolara atanmaktadır.

Elbette polis eğitiminde yeni teknolojik gelişmelerden yararlanılması, çağımızın vazgeçilmez bilgi erişim ve üretim aracı olan bilgisayarın eğitime tatbik edilmesinin polis eğitimine sağlayacağı katkı yadsınamaz. Yeni eğitim metotlarının kullanılması, öğrencilerin tam katılımlarını sağlanması sureti ile derslere aktif olarak katılmalarının sağlanması, öğrenmenin daha zevkli bir hale getirilmesi eğitimin kalitesini arttıracaktır. Bu sayede suç ve suçlu ile mücadelede etkin polislerin görev yaptığı ortamda vatandaşın huzuru, devlete olan güveni artacak, sosyal, siyasal hakların kullanımında vatandaşın rahatı ve güveni temin edilmiş olacaktır.

İşletme yönetiminde yani ve çağdaş bir yaklaşım olan TKY'nin eğitim kurumlarında uygulanması halinde eğitimin kalitesinin daha da artacağı düşünülmektedir. Bu sebeple Malatya PMY Okulunda Bir anket çalışması yapılmış, öğrenci, öğretmen, yönetici ve memurların "Eğitimde TKY" konusunda fikirleri alınmaya çalışılmıştır. TKY'nin önce insan yaklaşımı, İşletme vizyon ve misyonunu tam katılımı her kademe bilinmesinin sağlanması, her kademede çalışanlara ve fikirlerine değer vermesi, yeniliklere açık olması, değişimin sürekliliğine işletmeyi adapte etme konusunda verdiği önem göz önüne alındığında TKY'nin PMYO'larında verilen eğitime katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma Malatya PMYO'nda çalışan Yönetici, Öğretmen, Memur ve Öğrencilerin "Eğitimde TKY" konusuna bakış açılarını tespit etmek, Malatya PMY Okulunda TKY prensiplerinin uygulanması durumunda olması muhtemel dirençleri tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Bu çalışma eğitim kurumlarında TKY prensiplerinin uygulanmasını araştıranlara, PMYO'larında, EGM eğitim politikasına katkı sağlayacağı

düşünülmektedir. Bu çalışmanın hangi alanlarda ne gibi fayda sağlamayı hedeflediği aşağıda belirtilmeye çalışılmıştır:

1. **İşletme Ana Bilim Dalına Sağlayacağı Yararlar :** Dinamik, gelişen ve değişen bir dünyada yaşıyoruz. Değişim, işletmeleri kendine uymaya zorlamaktadır. Bu değişime uymayan ya da uyum göstermede gereği gibi hızlı olmayan işletmeler zarar etmekte, ayakta duramamaktadırlar. Hele eğitim kurumlarında değişime uymamanın yaptırımı çok daha vahim sonuçlar doğurmaktadır. Zira bu kurumlarda mal değil hizmet üretilmekte, insana yatırım yapılmaktadır. Eğitim kurumlarında yapılan yanlışların anlaşılması da hemen olmamakta, sonuçlar uzun vadede elde edilmektedir. Bu da hataların anında düzeltilmesini imkansız kılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında eğitim kurumları “0” sıfır hata ile çalışan birimler olmalıdır. Geriye dönüp de hataların telafi edilmesi söz konusu değildir.

Bu çalışma hatasız bir eğitim kurumunun idare edilmesi stratejisinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde, toplam kalite yönetimi felsefesini öngörmekte ve günün gelişen teknolojilerinin bu amaç için uygun ortam oluşturmak üzere kullanılmalısını kapsamaktadır.

2. **Türkiye’ye Sağlayacağı Yararlar :** Önceki maddede belirtilen faydalar elde edildiğinde bundan Ülkemizin de çıkarları olacağı malumdur, çünkü “0” hata ile işletilen bir kurumda eğitilen bireyin ileride topluma faydalı olacağı düşünülürse hem yapılan yatırımlar fazlasıyla geri dönecek hem de Ülkemiz üretken bir bireye daha kavuşacak, toplumsal kalkınmanın ve adaletin sağlanabildiği bir ortam olacaktır.

3. **Emniyet Teşkilatına Sağlayacağı Yararlar :** Emniyet teşkilatının polis memuru kademesine kaynak teşkil eden polis meslek yüksek okullarında hatasız, müşteri odaklı, her aşamadaki personelin hatta öğrencinin bile katılımıyla oluşturulan kolektif akıl ile gerçekleştirilen yönetimin, devletin adalete açılan ilk kapısı olan polis merkezlerinden, branşlaşmış bilgi işlem birimlerine kadar her aşamadaki birimlerde çalışmak üzere yetiştirilen öğrencilerin ileride TC vatandaşlarına vereceği hizmetin kalitesi emniyet teşkilatı açısından olumlu imajın sürmesi ve vatandaşın güveni olara geri gelecektir.

4. **Polis Meslek Yüksek Okullarına Sağlayacağı Yararlar :** Polis meslek yüksek okullarında verilen eğitimin kalitesi artacak, gerçek manada yüksek okul hüviyetine kavuşacaktır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde genel olarak TKY literatürü ele alınmıştır. TKY konusundaki mevcut kaynaklar taranmış, genel TKY yaklaşımları ortaya konulmaya çalışılmıştır. TKY teknikleri, TKY'nin bileşenleri ve TKY yaklaşımına genel bir bakış açısı ortaya koymaya çalışılmıştır. İkinci bölümde ise TKY ile eğitim öğretim ilişkisi kurulmaya çalışılmış, eğitimde TKY konusu irdelenmeye çalışılmıştır. Ayrıca bu bölümde TKY tekniklerinin eğitime uyarlanması açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan anket çalışması yüksek öğrenim seviyesinde faaliyet gösteren MPMY Okulunda yapıldığından, Sadece yüksek öğrenimde TKY yaklaşımı incelenmiştir. Üçüncü ve son bölümde ise Malatya PMYO'lunda TKY prensiplerinin Okulda uygulanabilirliği konusunda yöneticilerin, öğretmenlerin, memurların ve öğrencilerin cevaplarını almak üzere 40 soruluk bir anket çalışması yapıp sonuçları irdelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Toplam Kalite Yönetimi kavramını açıklamadan önce kalite kavramı ile Toplam Kalite Kontrolü kavramlarının açıklanmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

1.1. KALİTE KAVRAMI

Kalite ile ilgili bir çok tanım ve tarif yapılmıştır. Kalite; bir ürün veya hizmetin kullanım amacına ve müşteri isteklere uygun olmasıdır. Bir başka deyişle ürün veya hizmetin müşteriye tatmin etmesi, müşteri isteklerine karşılık gelmesidir. Bir ürün geliştirme mühendisi için kalitenin anlamı her bakımdan üstün tasarım, bir imalat mühendisi için ise amaca hizmet edebilen bir tasarıma uygunluktur. Genel olarak kalite ise; bir ürünün öngörülen kullanma şartlarına ve bildirilen ihtiyaçlara ne derece elverişli olduğunu gösteren bir kavramdır. Buna göre kalite hiçbir zaman sadece arzuya göre ayarlanabilecek bir ölçek değil, ürünün öngörülen görevi² yerine getirebilmesi için gereklidir.

Sözlük anlamı olarak ise kalite; “yüksek derecede iyi” veya mükemmelliktir”. İyi kalite mükemmelliğin bir göstergesi olarak algılanır. Buna bağlı olarak kalite, gerçekçi olmayan ve düşük tatmin seviyesine karşı, tatminde yüksek standartlara ulaşmak veya yüksek standartları başarmaktır. Juran; kalite için basit bir tanım yapmaktan kaçınmış, yapılacak basit bir tanımlamanın, kalitenin yanlış anlaşılmasına sebebiyet verebileceğini iddia ederek çoklu bir tanım³ yapmanın daha doğru olacağını öne sürmektedir.

Kalite, üretilen mal veya hizmetin üretiliş ve kullanılış amacına uygunluğunu ve bu amaca hizmet etmesinde sağladığı fayda değerini ifade eder. Mal ve hizmetin kullanım amacına uygun olması ile beraber o hizmet ve malın kullanılmasında müşteriye sağladığı memnuniyetin derecesi de kalitenin algılanmasını etkilemektedir. Hizmet veya malın amaca uygunluğu hususunda dayanıklılık süresi de kaliteye bakışı etkilediği düşünülmektedir.

² İsmail Efil, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvencesi Yönetimi**, 5.b., İstanbul: Alfa Yayınları, Ocak 2003, s.153.

³ Muhsin Halis, **Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi ve ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları**, İstanbul: Beta Yayınları, 2000, s.42.

M.Ö. üçüncü bin yılın başında Babil’de uygulanan “Hammurabi Kanunları”nda kalite kavramı ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bir ustanın, hatalı yaptığı bir binanın yıkılması sebebi ile ev sahibinin ölümüne yol açar ise öldürülmesi; ürettiği malları bozuk çıkan üreticinin bunu alışkanlık haline getirmesi halinde ellerinin kesilmesi öngörülmektedir. Türk tarihinde de kalitenin lonca sistemi vasıtasıyla denetlendiği görülmektedir. Türkçe’deki “Pabucu dama atılmak” deyiminin kalitesizliğe verilen bir tür cezadır. Kalitenin sağlanması için konulan ölçülere uyulmaması durumunda tepki gösterilmesi, kalitenin eskiden de önemli⁴ olduğunu göstermesi bakımından oldukça olumlu olduğu düşünülmektedir.

Kalite kavramı, ürün ve hizmetin geliştirilme ve tasarlanma amacına uygunluğuna göre farklı anlamlarda kullanılabilir. Bunun sebebi olarak kaliteni belirlenmesinde çok faktörlerin olması gösterilmektedir. “Kalite” tanımında bir çok kişiye göre “lüks”, “pahalı”, “emsali görülmemiş”, “diğerlerinden üstün”, gibi nitelikler dahildir ancak, kalite tanımında mühim olan işlevselliğe ilişkin yorumlardır. Bir ürün veya hizmet şartlara direndikçe, amaca hizmet ettikçe değerlidir ve kalitelidir. Kalite tanım yapılırken “tasarım kalitesi, “uygunluk kalitesi”⁵ gibi terimlere yer verilmesi bu sebeptendir.

Kalite kavramı tanımında günümüz ile geleneksel bakışta farklılık bulunmaktadır. Geleneksel tanımda standartlar ön planda tutulurken, günümüz yaklaşımında ise ihtiyaç ve beklentiler ön plana alınarak kalite kavramı için yeni tanımlar yapılmıştır. Günümüzde kalite; üretilen mal ve hizmetin amacı karşılayabilme yeterliliği olarak tanımlanmaktadır.⁶ Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin hizmeti sunanlarca iyi belirlenmesi, incelenmesi faydalı olacaktır. Müşterinin doğrudan ifade etmediği ya da edemediği beklentilerin, hizmetin ya da malın tanımına ilişkin varsayımlarının da hizmeti sunanlarca öngörülüp müşteriye sunulmasıyla kalitede artışın sağlanabileceğinin önemli olduğu ifade edilebilir.

⁴ Mualla Aksu, **Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara: Anı Yayıncılık, Ağustos 2002, s.93.

⁵ Ahmet Yatkın, **Toplam Kalite Yönetimi**, 2.b., İstanbul : Nobel Yayın Dağıtım, Eylül 2004,s.1-2.

⁶ Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü**,1.b., İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı, Mart 2002, s.15.

Kalite kelime anlamı olarak; “nasıl oluştuğu” anlamına gelen Latince “qualis” kelimesinden gelmektedir. Esasta kalite sözcüğü, kullanıldığı ürün ve hizmet türüne göre değişik anlamlara gelebilmektedir. Kalitenin tanımı üretilen mal ve hizmete göre değişmesinin asıl sebebi, o ürün ve hizmetten istifade eden müşterinin beğeni düzeyinin farklı olmasıdır. Bu sebeple yapılan kalite tanımları da değişebilmektedir. Kimine göre dayanıklılık, kimine göre işlevsellik ön planda olabilir. Önemli olan tüketicinin aradığı ortak beklentileri karşılayabilmektir. Bu sebeple kalitenin zaman içinde birbirinden farklı birçok şekilde tanımı yapılmıştır. Bunlardan birkaç tanesi aşağıda sıralanmıştır;

1. Kalite, bir ürün ya da hizmetin değerliliğidir.
2. Kalite, önceden tanımlanmış isteklere ve kullanıma uygunluktur.
3. Kalite, kullanıma yönelik eksikliklerden kaçınmaktır.
4. Kalite, müşteri beklentilerine uygunluğu yakalamak hatta onların ilerisine geçmektir.⁷

Ürün ve hizmette kaliteyi aramak sürekli gelişim ve değişimi de beraberinde getirir. Bu sebeple, değişebilen istekleri karşılamak için değişime hazır olmak ve bu konuda istekli olmayı gerekir. Kaliteli hizmetin şartı, işleri zamanında yapmak ve planlı hareket etmektir. Kalite sadece başarılması gereken bir hedef değil, bir yaşam biçimi, üretim felsefesi olan bir süreçtir; sürekli bir yatırımdır ve kusursuzluk gayretlerinin⁸ mal veya hizmete yansıtıldığı sistemli bir yaklaşımdır.

Genel olarak kalite; bir ürün veya hizmetin müşteri beklentilerine ne derece elverişli olduğunun bir göstergesidir. Öyleyse kalitenin belirlenebilmesinde işlevin tasarlanması ve bu tasarımın beklentilere uygunluğu esas alınmalıdır. TSE standartlarına göre; ürün veya hizmetin, önceden belirlenmiş ihtiyaçları karşılama yeterliliğine dair özelliklerin toplamıdır. Sonuç olarak kalite; beklenen özelliklere uygunluktur. Burada iki unsurun önemli olduğu göze çarpmaktadır. Bunlar;

1. Beklenen Özellikler,
2. Bu Özelliklere Uygunluk.

⁷ Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetimi**, 4.b., İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, Şubat 2004, s.6.

⁸ Elife Doğan, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, 2.b., Ankara: Academyplus Pub., 2002, s.16.

Bir ürün ya da hizmetin kullanıma uygun özelliklere sahip olması, tasarım kalitesi ile ilgilidir. Bu tasarım kalitesinin uygulamaya konulması ile uygunluk kalitesi⁹ ortaya çıkar. Ünlü kalite öncüsü Dr.Juran kaliteyi, “Kullanıma uygunluk (fitness for use)”¹⁰ olarak tarif etmektedir.

Netice olarak, ürün veya hizmetin tasarımında ve tasarımın ürün haline getirilmesinde müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının dikkate alınmasının önemli olduğu görülmektedir. Burada ürünün veya hizmetin kalitesinin pazarlama aşamasına kadar değil, müşteri kullanım aşamasına kadar üretici firma ya da kurum tarafından öngörülmesi noktası dikkat çekmektedir. Kullanıma uygunluk, ancak müşterinin bu mal ya da hizmetten istifade etmesi aşamasında belli olacağı söylenebilir. Bu aşamada müşteri memnuniyeti ya da memnuniyetsizliğinin yakından takip edilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Toplam Kalite Açısından bakıldığında asıl amacın, mevcut ürün ya da hizmetin kalitesinin denetlenerek varsa hataların bertaraf edilmesi değil, müşteriden gelen geri bildirimlerin bir sonraki üretim aşamasında değerlendirilmesini sağlanmasına önem verildiği görülebilir.

1.2. TOPLAM KALİTE KONTROLÜ KAVRAMI

Toplam kalite anlayışını diğer kavramlardan ayıran temel ilkeye göre kontrol, müşterinin kalite gereksinimlerinin saptanmasından başlayarak mamulün müşteriye memnun edecek şekilde eline teslimine kadar bütün aşamalarda gerçekleştirilmektedir. TKK bu hedefe varmak için kişilerin eşgüdümlü davranışlarını yönlendirmektedir. Bir mamulün kalitesi, pazarlama, mühendislik, satın alma, imalat mühendisliği, imalat yönetimi ve atölye işlemleri, mekanik muayene ve fonksiyonel testler, vb. faaliyetlerden etkilenmektedir. TKK, kalite kontrolünü tüm bölümlere yayarak herkesi işin içine katmış ve müşteriye hatalı ürün¹¹ gitmemesini garanti altına almıştır.

TKY yönetim modelinde, önemli olan kalitenin gerçekleştirilebilmesi için uygun ortamın hazırlanması vardır. Sürekli gelişimin sağlanması ve sürekli gelişim ekseninde faaliyetlerin yürütülmesi için standartlar belirlenmeli ve bu standartlar aracılığı ile faaliyetler sürekli olarak denetlenmelidir. TKY bu süreçte, diğer yönetim metotlarından

⁹ İsmail Efil, **a.g.e.**, s.127-128.

¹⁰ Ahmet Diken, **Sanayi ve Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi**, Konya: Konya Ticaret Odası, 1998, s.1.

¹¹ Hasan Ali Yıldırım, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Eylül 2002, s.19.

da faydalanır. Dolayısı ile TKY aslında bir amaç değil araçtır ve kendisi sistemli bir metottur. BU yöntem kaliteyi esas aldığından, sadece üretim aşamasında değil, ürün veya hizmetten faydalanma aşamasında da bir takım kontroller içerir. Bütün çalışanlar, tüm faaliyetlere dahil edilir. Tüm çalışanların ortak katılımını öngören sistemli bir tekniktir. Neticede işletmenin faaliyetlerinde müşteriye memnuniyeti esas alınmıştır. Müşteri memnuniyetinde ise süreklilik¹² arz eden bir yaklaşım tesis edilmeye çalışılmıştır.

TKY'de kalite, ürün ve hizmetin müşteri beklentilerini karşılama noktasında değerlendirilmemektedir. TKY'de kalite aynı zamanda süreci de içine alır. Müşteri memnuniyetinde süreklilik öngörür. Bunun için de sürekli memnuniyet faktörleri araştırılır, sürekli daha iyinin bulunması için çalışılır. TKY'de hizmette geline kalite noktası hiçbir zaman tatmin edici olmaz, sürekli gelişme, iyileştirme esas olarak alınır. TKY'de hataları önlemenin sırrı, süreci doğru değerlendirip, muhtemel hataların¹³ önüne geçmektedir. TKY faaliyetlerine başlamada, üst yönetici sadece idareci olarak kalmayacak, aynı zamanda iyi bir lider rolünü üstlenecektir. TKY'de üst yönetici, sadece emirler veren değil, aynı zamanda çalışanlara örnek olabilen ve etkileme gücü olan birisi olmalıdır. Bu sebeple çalışanlara davranışı de son derece önemlidir.¹⁴

Toplam Kalite Yönetimi, işletmedeki tüm personelin katılımıyla kalite üzerine yoğunlaşmayı benimsemiş, müşteri memnuniyetini esas alan bir yönetim modeli olduğu düşünülmektedir. Toplam Kalite Yönetiminde maliyetin düşük tutulması sureti ile kalitenin yakalanması ve bunu yaparken de müşteri isteklerinin ön planda tutulması stratejisinin hakim olduğu söylenebilir. Toplam Kalite Yönetimi incelendiğinde, strateji ve prensiplerin üst düzey yönetici tarafından tasarlanıp bütün işletmeye yayıldığını görülmektedir. TKY'nin Bütün işletmeye yayılması, aslında işletme bünyesinde tüm çalışanların karar alma ve sorumluluğa ortak edilmesi anlamına geldiği dikkat çekmektedir.

TKY'nin bir takım araçlarının kullanılmasıyla, beklenen başarıların elde edilmesi mümkün olmayabilir. TKY' de günlük sıradan faaliyetlerin de gerektiği şekilde

¹² Ahmet Kovancı, **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?**, 3.b., İstanbul: Sistem Yayıncılık, Ekim 2004,s.13,14.

¹³ Ahmet Kovancı, **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?**,a.g.e.,35.

¹⁴ Ahmet Kovancı, **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?**,a.g.e.,43.

değişmesi gerektiği görülmüştür. Bu değişimin yapılması ve işletme personeline benimsenmesinin de sağlanmasının faydalı olacağı mütalaa edilmektedir. Özellikle üst yönetimin değişime inanması, hem diğer personelin inanmasını temin etme açısından hem de yeni programın başarıya ulaşması bakımından çok önemli olduğu bilinmektedir. TKY'nin Bir işletmeye nasıl uygulanacağı konusunda zorlayıcı kriterlerin olmadığı gözlenmiştir. Bu sebeple uygulamaya ilişkin muhtelif yöntemler geliştirilebilir.

TKY'de kalitenin sağlanması çok önemlidir, bunu yanında verimlilik de kalite geliştirme çabalarının bir parçasıdır. Tanımlanan süreçler ve işletmenin faaliyetleri verimlilik ilkeleri çerçevesinde anlamlı olacaktır. Organizasyonda iyileştirmenin hangi doğrultuda yapılacağını göstermesi bakımından kalitenin önemli bir yeri vardır. Kalitenin sağlanabilmesi de bir bakıma organizasyon çalışanlarının sürekli öğrenme anlayışını¹⁵ da benimsemiş olmaları şartını getirmektedir.

TKY'de kar etme olgusu, müşteri memnuniyetinin elde edilmesinden sonra gelir. Adeta müşteri memnuniyeti karlılığın elde edilebilmesi için asgari bir şarttır. Müşteri tatmini öncelikli amaçtır. Bunun için tüm işletme çalışanları bilgi ve tecrübelerini el ele vererek planlanan amaca yürürler. TKY'nin hedefi; mutlu, işini bilen ve seven, öğrenmeye açık ve yenilikçi iş görenler ve satın aldığı mal ve hizmetten memnun olan müşterilerin¹⁶ varlığını ve bu müşterilerle olan irtibatı güçlü tutmaktır.

TKY'de düşük maliyetle karlılığın elde edilebilmesine; müşteri memnuniyetinin ve beklentilerinin önceden belirlenerek, çalışanların da katılımıyla yapılacak olan iyileştirilme ve geliştirme çalışmalarının neticesinde ulaşılabilecektir. Geliştirilen stratejiler üst yönetimin liderliği ile ve tüm çalışanların aktif katılımı ile sürekli gözden geçirilecek ve iyileştirilecektir. Bu sayede müşterilerin mevcut ve ilerideki muhtemel beklentileri¹⁷ de önceden planlanmak sureti ile karşılanabilecektir.

TKY'de hataların kontrol edilerek bertaraf edilmesi değil, hiç hata yapılmaması felsefesini hakim olduğu görülmüştür. Hataların oluşmadan önlenmesinin, işletmenin

¹⁵ Şevki Özgöner ve İsa Güneş, “Küçük Ölçekli Ve Teknoloji Yoğun İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi”, <http://bahadirakin.tripod.com/teknolojiyogun.htm>. (Şubat 2007).

¹⁶ Mehmet Tekin ve Hasan Gül, “Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı ve Uygulamaları Üzerine Gazi Osman Paşa Üniversitesinde Bir Araştırma”, <http://www.kalder.org/genel/12ukk/hasangul.doc>.(Ocak 2007).

¹⁷ Nilgün Sarıkaya, **Toplam Kalite Yönetimi**, 1.b., Adapazarı: Sakarya Kitabevi, Aralık 2003,s.23.

saygınlığını, karlılığını olumlu yönde etkileyeceği düşünülebilir. Ancak, eğitim kurumlarında hatanın tespit edilebilmesinin bir hayli güç olduğu görülmektedir. Tespit edilse bile tekrar kurum içinde telafisi mümkün olmayabilir. Bu sebeple önlemeye dönük yaklaşım TKY'yi diğer yönetim felsefelerinden ayıran en önemli faktör olarak göze çarpmaktadır. Üretim sektöründe bile hatalı ürünün hatasının giderilmesi kaybolan müşteri güvenini her zaman yerine getiremeyebilir.

TKY'de kalite sadece ürün veya hizmetin müşterilere sunumu aşamasında dikkat edilen bir unsur olmayıp, işletme içi ilişkilerde de önemli bir unsur olduğu görülmektedir. Birimler arası iletişimde de sürekli olarak en faydalı, hızlı, ekonomik, değerli iletişim kurmanın yollarının aranmasının işletmeye fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

1.3. TKY YÖNETİM MODELİ

TKY yönetim modelinde iç ve dış müşterinin memnuniyeti üst yöneticilerin bilinçli, ısrarlı çabalarıyla tüm işletme çalışanlarının etkin ve uyumlu beraberliğinin elde edilmesi neticesinde yakalanmaya çalışıldığı görülmüştür.

TKY ile yönetilen bir işletmenin yaşayabilmesi ve işletmenin hedeflenen düzeydeki rekabetçi yapıya ulaştırılabilmesi için ise toplam kalite yönetim modeline geçilmesinin gerekli olduğu mütalaa edilebilir. Burada Klasik yönetim anlayışı ile Toplam Kalite Yönetimi anlayışının karşılaştırılması yararlı olacaktır.

Tablo 1: Klasik Yönetim ile TKY Anlayışı.

KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI
<ul style="list-style-type: none">• Muayeneye dayalı kalite	<ul style="list-style-type: none">• “Önemeye” dayalı kalite
<ul style="list-style-type: none">• Yüksek kalite ile artan maliyet	<ul style="list-style-type: none">• Yüksek kalite ile düşen maliyet
<ul style="list-style-type: none">• Optimum stok	<ul style="list-style-type: none">• Sıfır stok
<ul style="list-style-type: none">• Spesifikasyon limitleri arası	<ul style="list-style-type: none">• Üretim hedefine uygun yönetim
<ul style="list-style-type: none">• Sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren yönetim	<ul style="list-style-type: none">• Olası sorunları düşünüp bunları önleyen yönetim
<ul style="list-style-type: none">• Azami ihtisaslaşma ile sistem geliştirme yaklaşımı	<ul style="list-style-type: none">• İşbirliği ile sistem geliştirme yaklaşımı

Kaynak : Mustafa Taştan, “Toplam Kalite Yönetimi, ”<http://www.humanresourcesfocus.com/tky01.asp> (10 Mayıs 2007)

Çalışanlara güven duymak ve güven duyulduğu hissini vermek, onların verimliliğine olumlu katkı sağlayabilir. İşletme içerisinde kendisine ihtiyaç duyulduğunu hisseden personelin, işini istismar etmeyeceği, kontrole gerek duymadan çalışacağı düşünülebilir.

1.4. TKY’NİN TEMEL İLKELERİ

TKY’nin tüm ilkelerinin birlikte kullanılmasıyla işletmelere üstün rekabet gücü ve üstünlük sağlayacaktır. Bütün bu ilkelerin odak noktasında insan¹⁸ bulunmaktadır.

Toplam Kalite Yönetiminin Temel ilkeleri Şunlardır;

1.4.1. Müşteri odaklılık

TKY’de işletmenin tüm faaliyetleri müşteri odaklı olarak yapılandırılır. Sunulan ürün veya hizmetten müşterinin memnun olmasının sağlanması için tüm işletme faaliyetleri yeniden yapılandırılır. TKY, kaliteyi tüm çalışanların ilgi ve sorumluluk

¹⁸ Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü**, a.g.e.,34.

alanına alarak, müşteri memnuniyetine ulaşmak için ürün ve süreçlerin kalitesini sürekli olarak geliştirmeyi hedefleyen bir yönetim felsefesidir. Müşteri odaklı yaklaşımın özünü sunulan ürün ve hizmetten¹⁹ müşterinin memnun olmasının sağlanması bulunmaktadır.

Müşteri memnuniyetini iyi saptayabilmek için müşterinin görünen ve görünmeyen isteklerinin iyi anlaşılabilmesi, bunun için de müşteriye yakın olunması gerekmektedir. İşletme kültüründe müşteri memnuniyetinin temel hareket noktası olarak yerleştirilmesiyle bu mümkün olabilecektir. TKY'nin bu ögesi uygulanması en zor olan ancak uzun vadede işletmeye en çok katkı sağlayacak ögesidir. TKY'nin kamu kurumlarında uygulanması durumunda müşteri kavramının yerine bu hizmetlerden yararlanan²⁰ bütün gerçek ve tüzel kişilikler almaktadır.

Müşteri kavramı iç ve dış müşteri olmak üzere ikiye ayrılır. İç müşterilerden kasıt, örgütte çalışanlardır. İç müşteri kavramı bir örgütün üretim süreci etkinliğinin iyileştirilmesi açısından son derece önemlidir. Çünkü bu sayede çalışanların ihtiyaçlarının karşılanabilmesi ve faaliyetlerin örgüt içerisinde devam ettirilebilmesi mümkün olabilmektedir. Dış müşteri olarak nitelendirdiğimiz müşteriler ise, bu ürün veya hizmetten²¹, kaliteli olması koşuluyla en yüksek faydayı sağlamak isteyenlerdir.

TKY, müşteriye merkeze yerleştirmek sureti ile hataların ve problemlerin önlenmesi, sürecin, performansın ve kalitenin sürekli kontrolü ile sürekli iyileştirmeye odaklanmış yönetim felsefesidir. Kalite geliştirmeye önem vermek ve hataların, kalitesizliğin azaltılması sayesinde üretim giderlerini azaltacağı bilinmektedir. Üretim giderleri azaldıkça, kalite gelişim hedefine ulaşılmasının da kolaylaşacağı kanaati oluşabilir. Artan üretim, artan kalite, düşük fiyat ve müşteri memnuniyeti neticesinde pazar payının da artmasına sebep olabilir.

Toplam müşteri memnuniyeti ile birlikte üründe kullanıma uygunluk üzerine yoğunlaşmış, Üzerinde durulan nokta sadece ürün kalitesi değil, bunun yanında ürün kullanım ömrü süresince müşteri hizmetleri olmuştur. TKY yaklaşımına göre, müşteri son kullanıcı değildir. Her üretim sürecinin kaliteyi sağlayan ve alan tedarikçileri ve

¹⁹ Muhittin Şimşek ve Mustafa Nursoy, **a.g.e.**, s.35-36.

²⁰ Ahmet Yatkin, **a.g.e.**, s.29-30.

²¹ Hasan Ali Yıldırım, **a.g.e.**, s.57-58.

müşterileri vardır. Her iş gören, hem tedarikçi hem de müşterisinin tatmin olduğunu ve tedarikçisinin kendi isteklerini anladığını ve yerine getirdiğini görmek zorunda olan müşteridir. Her organizasyonda iç ve dış müşteriler vardır. TKY yaklaşımına göre, bu müşteriler belirlenmeli, istekleri tanımlanmalı, memnuniyetsizlikleri araştırılmalı ve sorumlu faktörler²² ortadan kaldırılmalıdır.

1.4.2. Üst Yönetimin Liderliği

TKY’de üst yönetim, organizasyona vizyon belirleyebilecek lider vasıflarını taşıyan kişilerden oluşmalıdır. Lider nitelikli üst yönetici, tüm organizasyonu planlanan hedeflere götürmede, hedeflerin personelce benimsenmesinde çok önemlidir. Üst yönetici günlük aktivitelerle değil, işletmeye yön verecek politikaları²³ belirlemekle meşgul olmalıdır.

Yöneticilerin burada görevi, yönetimle ilgili kararlar almak ve bu kararların uygulanmasını sağlamaktır. Bu aşamada TKY’ye geçilmesi, üst yönetimin bu konuda karar vermesi, bu kararın işletme personeline anlatılması ve benimsenmesinin sağlanması, neticede bu kararların hayata geçirilmesi, üst yönetimin kararlılığı ile ilintilidir. Öyle ise aslında işletmede değişiklik tepe yönetimde olmalıdır ve yönetim kademesinden aşağıya doğru gerçekleşmelidir²⁴ ve değişime önce üst yönetim inanmalıdır. Aksi taktirde bir alt kademedeki gerçekleştirilmeye çalışılan değişimin ömrü kısa olacaktır.

TKY prensiplerinin uygulanması, üst yönetimin stratejik diye nitelendirilebilecek kararları neticesinde karşımıza çıkacaktır. Bu prensipler işletmede köklü bir değişimi gerektirmektedir. İşletme kültüründe yapılacak olan bu değişimde kararlılık ve istikrar sen derece önemlidir ve bir takım riskleri de beraberinde getirir. Değişim öncesi işletmede hakim olan alışkanlıklar ve bu alışkanlıklara olan bağlılıklar, yeni sisteme olan güvensizlik duygusu, başaramama korkusu gibi etkenler geçişin riskleridir. Bu

²² Shlomo Waks ve Moti Frank, European Journal of Engineering Education; 1999, “Application Of The Total Quality Management Approach Principles And The Iso 9000 Standards In Engineering Education”, <http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=tfh&an=2268646>, (Temmuz 2005).

²³ Mehmet Kuruşçu, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Ödülleri**, 1.b., İstanbul: Kültür Sanat Yayıncılık, Aralık 2003, s.33.

²⁴ Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü**, a.g.e., 36.

risklere karşı gereken önlem alınmalıdır. İşletmenin geleceği konusunda ortak karar alınmalı, gerekli eğitimler²⁵ verilmeli ve aceleci bulunulmamalıdır.

TKY yönetiminin liderlik vasıflarına sahip olması gerektiği ifade edildi. TKY'deki liderliğin tipik özelliklerinden birisi de sürekli gelişimin hedeflenmesidir. Sürekli gelişim, sonu olmayan bir kalite yolculuğudur ve kalitenin yakalanması ve geliştirilmesi konusunda süreklilik ve kararlılık gerektirmektedir. Bunun için de işletmenin kendisinin sürekli gelişmeye ve öğrenmeye açık olması gerekmektedir. Burada TKY liderine çok iş düşmektedir. Kalite lideri hem kendisi sisteme inanacak hem de işletmeye bu inancı aktaracaktır. Bu durum da TKY'de liderin, üst yönetimin önemini arttırmaktadır. TKY lideri işletmeye TKY prensiplerini benimsetirken korku yerine güven telkin ederek gelişmeyi temin edecektir.²⁶

Toplam kalite uygulamasında başarı üst yönetimin alt birimlere örnek olma iradesini de gerektirmektedir. Toplam kalite anlayışıyla çalışmak işletmenin tüm kültürünün değişimini gerektirmektedir. Eğer kalite herkesin görevi olacaksa, bu öncelikle üst yönetimin görevi olmalı ve bunu uygulamalarıyla alt kademelere göstermelidir. Bu nedenle TKY programı bir program²⁷ ancak üst yönetim tarafından başlatılmalıdır.

TKY felsefesinin işletmelerde benimsenmesinin sağlanmasında ve uygulamaya geçilmesinde orta ve üst kademenin rolü oldukça önemlidir. TKY felsefesinin işletmede kabulü ve uygulama imkanı ancak üst düzey yönetimin samimi desteği ve katılımı ile mümkün olmaktadır. Üst yönetimin bu katılımı liderlik ile bütünleştirilmesi de gereken şartlardandır. TKY'nin işletmede sürekli ve etkin bir şekilde uygulanabilmesi; samimi, ciddi bir takım adımların belirli bir düzen içinde uygulanması ile gerçekleşecektir. Bu adımlar şu şekilde ifade edilebilir;

Önce Üst Yöneticilerin TKY Anlayışını Kabul Etmesi: Klasik yönetimde üst düzey yöneticiler, işletme için hayati bir öneme sahip olan büyüme, kar, yeni ürün geliştirme, pazar payı ve düşük maliyet gibi konularda yoğunlaşmaktadır. Yönetimin

²⁵ Asuman Uluçınar Türkel, **Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2000, s.10-11.

²⁶ Ahmet Yatkin, **a.g.e.**, 36.

²⁷ Ahmet Diken, **a.g.e.**, s.53.

başarısı, kalite, bilgi ve becerisini yayma, kaliteyi artırıcı her çalışmanın iyiye götüreceği duygusunu aşılmasına ve TKY anlayışını kabul eden bir yönetimin kişisel bir liderlik göstermesine bağlıdır. TKY, yönetim tarafından talep edildiğinde alt kademe çalışanlar, önce üst düzey yönetimin ve liderlerin bu felsefeye inanmalarını ve inandıklarını göstermelerini beklerler. İş görenin bu TKY felsefesini benimsemesi üst düzey yönetimin davranışlarına aksettirebildikleri ölçüde olacaktır.

TKY'ye Geçiş Kararını Vermek: TKY uygulama kararı veren liderlerin, bu kararı vermeden önce bu yeni yönetim felsefesini anlamaya çalışmalı ve bu değişimden ne beklediği, nasıl başarılacağı konusunda gerekli tahlilleri yapmaları gerekir. Uygulama kararı veren lider, uygulamanın bizzat içinde bulunmayı göze almalı, aksi takdirde yeni sistem hayata geçilemeyeceği, eski alışkanlıklara çabucak döneceği gerçeğini göz ardı etmemelidir. Bunun için işletmenin kültürünü değiştirmeye çalışmanın ciddiyetini ve gayretini gösterecek, çaba sarf edecek, bu yeni felsefeyi işletme kültürü haline dönüştürmesi gerekecektir.

TKY İçin Amaç Belirlemek: Bir işletmenin başarılı olabilmesi için üst yönetim tarafından hedefler konulması gerekmektedir. Hedefleri olmayan bir işletmenin üreteceği mal ve hizmetlerde kaliteyi yakalaması neredeyse imkansızdır. Zira hedeflerin tespit edilmesiyle bir işletme rekabet şartlarını lehine çevirebilir.

TKY Vizyonu Oluşturmak: Vizyon, kuruluşun gelecekte ne olmak istediğini, kendisini nerede görmek istediğini belirleyen bildiridir. Lider, çalışanları nereye, nasıl götürmek istediğini bildirmek zorundadır. Liderin en önemli görevi aslında işletme bünyesinde kalite vizyonu oluşturmaktır. Bu vizyon açık ve net olmalı, vizyona ulaşma yolları tespit edilmeli, sadece sloganlardan oluşan bir bildiri niteliğine dönüşmesi önlenmeli ve uygulamaya konulma aşamasında takip edilmelidir. Vizyonun belirlenmesi aşamasında işletmenin hali hazırdaki durumunun belirlenmesi hatasız olarak yapılmaya çalışılmalıdır. Oluşturulan vizyonda, işletmenin yeni çalışma prensipleri, işletme içi roller ve sorumluluklar da tespit edilmelidir.

TKY Politikasını Belirlemek: TKY uygulamasının başarıya ulaşabilmesi için herkesin TKY politikası hakkında yeterince bilgilendirilmesi, amaçların belirlenmesi ve işletme politikasının iyi düzenlenmiş olması gerekmektedir. Lider, işletme yönetiminde

konuyu ele alıp temel politikaları bizzat kendi belirlemelidir. İşletmeye bir amacının ve bu amaca ulaşmak için kullanılacak yolların gösterilmiş olması ile politika belirlenmiş olacaktır. Lider, grup çalışmasını teşvik edici uygulamalarla, işletme çalışanların da katılımıyla neyin önemli neyin önemsiz olduğun karar vererek politikanın temellerini oluşturacaktır.²⁸

1.4.3. Sürekli Gelişme

TKY felsefesi sürekli gelişme ve ilerleme üzerine kurulduğu görülmektedir. İşletmenin, küçük değişimlerle sürekli olarak değişen zaman ve çevresel şartlara uyum gösterebilme arayışında olması işletmenin direncini arttırabilir. Üst yönetimden, alt kademelerde çalışan personele kadar herkesin yaptığı işin daha iyisini araştırması halinde bundan işletme karlı çıkacaktır denilebilir.

Genel anlamda kalitede sürekli gelişme, kalite standartlarını sürekli araştırma ve geliştirme çabaları olarak tanımlanabilir. Sürekli gelişme faaliyetleri, işletme içerisinde gerçekleştirilen üretimin yetersiz ve hatalı olduğu gerekçesi ile yapılmaz. Aslında sistemin uzun vadeli olmasının bir göstergesidir. Sürekli iyileştirme ilkesi sadece yeterli personelin ödüllendirilmesinden ibaret değildir.²⁹ Ödüllendirme sonuçlara göre yapılır, oysa ki sürekli gelişme süreçle alakalıdır ve herkesin sürekli bir çabasını gerektirir. Bu çaba ise üst yönetimin destekleyici, güven verici, yönlendirici faaliyetleriyle cesaretlendirilmelidir. Sürekli gelişme toplam kalite kontrolün en önemli özelliklerinden birisidir. Bunun nedeni sürekli gelişmenin ilkesinin TKY'nin bir alt başlığı olan TKK'nun itici gücü olmasıdır. Toplam Kaliteye geçiş sürekli gelişimi kabul etme ve sağlamlaştırma ile olur. Sürekli gelişmeyi organizasyonun bütün kademeleri, özellikle üst kademeleri kabul etmelidir. Aksi takdirde fiilen TKY'ye geçiş³⁰ olmayacak, yapılan çalışmalar ve planlar kağıt üzerinde kalacak, TKY'nin etkileri görülmeyecektir.

Sürekli gelişme deyince ilk olarak KAİZEN akla gelmektedir. KAİZEN kelime itibarı ile iyileştirme anlamına gelmektedir ve üst yönetimden en alt kademeye kadar tüm işletme personelini içerir. Yaşamın her alanında sürekli iyileştirmeyi öngörür. KAİZEN'de bahsedilen sürekli gelişme küçük ama sık adımlarla gerçekleştirilir.

²⁸ Kadir Ardıç, "Toplam Kalitede Liderlik Adımları ve Liderlik Biçimleri", http://www.geocities.com/ceteris_tr2/ardic10.doc, (13/04/2007).

²⁹ Ahmet Kovancı, **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?**, a.g.e., 295.

³⁰ Yılmaz Özkan, **Toplam Kalite**, 1.b., Adapazarı: Sakarya Kitabevi, Mart 2005, s.29.

Gelişmeden çok gelişmedeki istikrar önemlidir. Sonuç olarak sürekli gelişmenin bir hayat tarzı haline getirilmesi isteği KAİZEN’de hakimdir.³¹

Japonlar, KAİZEN’i batının gelişme anlayışının yerine bir alternatif olması amacıyla değil, bunu tamamlayan bir yöntem olarak kullanmışlardır. Küçük iyileştirme projeleri ile standartlar sürekli geliştirilmekte ve bu konuda istikrarlı bir ivme kazanılmaktadır. Batıda adımlar daha seyrek ve daha köklü olmakta, elde edilen standartlar bir müddet etkisini göstermekte, sonradan yeni buluşlar yapılması halinde bu standartlar da yeniden güncellenmekte, bu surette aşama kaydedilmekte idi. Teknoloji her buluştan sonra yeni bir standart haline gelip yeni buluşa kadar sabitleşmekteydi. Japonya’da ise her buluştan sonra sabitlik yerine sürekli bir gelişme³² ortaya çıkmaktadır.

KAİZEN’de liderin yeri ve önemi ayrıdır. Burada lider, kişisel deneyime sahip olmalı, sistemin başarıya ulaşacağına dair güçlü inançları olmalı ve bunu tüm personeli ile paylaşabilmelidir. Liderlik, deneyim, coşku, özveri gerektirir. Bütün bunların yanı sıra lider, zorlukların üstesinden birlikte gelmek, sorunları beraber tanımlamak, hedeflere ve yeni başarılarla birlikte ulaşmak azim ve kararlılığını taşımaları ve kararlılığı³³ işletme personeline de yaşatmalıdır.

1.4.4. Tam Katılım

Katılım denildiğinde mal veya hizmet üretiminin tüm aşamalarında, tüm kademelerdeki personelin katılımından bahsedilmektedir. Karar alma ve alınan kararların uygulanma aşamasında, denetim ve kontrol sürecinde personelin görüş, düşünce ve önerilerinden istifade edilmesi tam katılımın şartlarındandır. Personelin bu hususlarda fikirlerinden istifade edilmesi hem onların verimliliğini arttıracak, hem de işletmenin daha rasyonel idare edilmesini sağlayacaktır. Hemen hemen bütün işletmelerde çalışanlar kendi fikirlerinin de olabileceğini ve bu fikirlere değer verilmesi gerektiğini ifade etmektedirler. TKY’nin tam katılım anlayışı da bu doğrultuda yaptırımlar içermektedir. Üst yönetimin liderliğinde yerleştirilen takım çalışması tam katılımın işletmede yerleştirilmesi için gereklidir. Bu ilkenin yerleştirilebilmesi için

³¹ Mustafa Taştan, “Toplam Kalite Yönetimi”, <http://www.humanresourcesfocus.com/tky01.asp>.(Şubat 2007)

³² Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetimi, a.g.e.**,144.

³³ Masaaki İmai, **Kaizen Japonya’nın Rekabetteki Başarısı**, İstanbul: Brisa, Aralık 1994, s.40.

bilginin en üst düzeyden en alt düzeye kadar akışı sağlanmalıdır. İşletme personeli sadece işini yapacak kadar bilgilendirilir mantığı bir kenara bırakılarak, işletme politikaları, vizyonu, gibi konularda da bilgilendirilmeli, görüşleri değerlendirilmelidir. Yönetimsel sorumluluk da ara kademelere dağıtılmalıdır. Böylece kaliteye ve verimliliğe ulaşılabilecektir. Toplam kalite yönetiminde tam katılımın hedefi üst yönetimin³⁴ düşünüp, alt kademelerin bu düşünceleri uygulaması değil, her kademe için düşünmenin ve uygulamanın birleştirilmesidir.

Etkili bir TKY organizasyonu, yetenekli, yetkili, tatmin olmuş ve işine kendini adanmış çalışanlarla gerçekleştirilebilir. Kaliteye, motive olmuş ve adanmış insanlar aracılığı ile ulaşılabilir. Bir işletmeyi, kaliteyi güvence altına alacak, dinamik ve uyumlu davranacak bir ekibe dönüştürmek, üst yönetimin ve Kalite Yürütme Kurulu'nun en başta gelen³⁵ görevleri arasında yer almalıdır.

TKY'nin amacı, ekip çalışmasını işler hale getirmek ve bundan en fazla faydayı işletme adına elde etmektir. İşletme çalışanları görevleri ve hedefleri ile işletmeye bağlıdırlar. Her ekibin kendine özgü hedef ve projeleri olabilir. Tam katılımın sağlanması neticesinde daha etkili ve kalıcı çözümler getirilebilir. Böylece işletme çalışanları yönetici tarafından yönetilen değil kendilerini yönetebilen ekipler halinde çalışırlar.³⁶

Tam katılım, ancak yönetimin katılımcı olması ile gerçekleştirilebilir. Üst yönetimin karar almada ve uygulamada alt kademeyi cesaretlendirici olması ve bu sayede astların bütün yeteneklerini sergileme imkanı vermesi başarılı yönetim için vazgeçilmezdir. Katılımcı yönetimi sağlama mekanizmasının oluşturulabilmesi için inisiyatifin orantılı olarak alt kademelerde yaygınlaştırılması gerekmektedir. TKY'de bu uygulama "kalite çemberleri"³⁷ ile kendini göstermektedir.

TKY felsefesinin başarıyla sürdürülebilmesi için, gerekli olan asgari şartlardan biri de çalışanların içinde buldukları süreçlerin iyileştirilmesinde ve bizzat yürüttükleri işlerde aktif ve planlayıcı bir rol üstlenmeleridir. Katılımcı yönetimde hedef,

³⁴ Ahmet Yatkin, **a.g.e.**, 24-25.

³⁵ Ahmet Kovancı, **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?**, **a.g.e.**, 213.

³⁶ Nilgün Sarıkaya, **a.g.e.**, 26.

³⁷ Yılmaz Özkan, **a.g.e.**, 28-29.

yöneticilerin mümkün olduğunca alt kademelerdeki çalışanların fikirlerini değerlendirmelerinin sağlanmasıdır. Burada asıl maksat; çalışanları üretken yapmak ve içlerindeki yetenekleri ortaya çıkararak başarıya ulaşmalarını ve işletmeye her açıdan katkı sağlamalarını temin etmektir. Bunun için de yöneticilerin, başarının takım çalışmasının eseri olduğuna, kendilerinden çok çalışanlarının elinde olduğuna inanmaları gerekmektedir. Başarılı yönetimin temel ilkelerinden biri de çalışanların bütün yeteneklerini ortaya çıkarabilmelerini teşvik edici uygulamalar ve yenilikler getirmektir. Özellikle ilk kademedeki çalışanların sadece fiziksel aktiviteleri ile değil, zihinsel aktiviteleri ile de işletmeye katkı sağlayabileceği hususunun değerlendirilmesi gerekmektedir.³⁸

Katılımcı yönetim, ara yönetim kademelerindeki çalışanların, ilk kademe çalışanlarını bedenen olduğu gibi fikren de üretimin ve yönetimin içine çekebildikleri ölçüde kendini gösterecektir. Katılımın anlamı, her çalışanın iki görevinin olması demektir; birincisi, kendi işini iyi yapması, ikicisi ise o işin daha iyi yapılma yollarının geliştirilmesidir. Geleneksel yönetimde alt kademelerden sistemi geliştirme doğrultusunda çalışma yapması beklenmez, daha çok sistemi devam ettirmeye ve olduğu gibi korumaya ilişkin faaliyetler desteklenirdi. Oysa ki çağdaş yaklaşımlarda yöneticiler, kaliteyi iyileştirici en iyi fikirlerin operasyona en yakın çalışanlardan geldiğini bilirler ve ona göre stratejilerini belirlerler. Yönetimin işi, bu fikirleri bilinçli bir şekilde dikkate almak ve iyileştirme imkanlarını belirlemek ve harekete geçmek için kullanmaktır. Bunun için de yöneticilerin kendilerine erişimi kolaylaştırıcı iletişim yöntemlerinden faydalanmaları gereklidir. Örneğin çalışma alanlarında daha fazla gezinmelidirler.³⁹

1.5. TKY İLE PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS ÖLÇME SİSTEMİ YAKLAŞIMLARI

Performans, genel olarak amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ve/veya nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman dilimi sonucunda o iş sisteminden elde edilen çıktı ya da çalışma sonucu elde

³⁸ Ahmet Kovancı, **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?**, a.g.e., 253

³⁹ Ahmet Kovancı, **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?**, a.g.e., 254,258.

edilen değerdir. Sonuçta performans, işletme amaç ve hedeflerinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır.⁴⁰

1.5.1. TKY İle Performans Yönetimi

Performans ölçme sistemi, bir organizasyon içerisinde, karar almak ve bu kararları icra etme sürecine destek olmak ve koordine etmek maksadıyla bilgi toplanması işlemidir. İyi dizayn edilmemiş performans ölçüm sistemleri, organizasyonun rekabet ortamına başarılı bir şekilde adapte olmasını engeller. Toplam Kalite Yönetiminde geçmişte kalan olayların kontrolü değil, gelecekte yapılacak işlerin planlanması önemlidir. Gelecekte olması muhtemel problemlerin önceden belirlenerek önlenmesi için, toplanılan bilgilerin kullanılması ile TKY ilkelerinden olan “sürekli gelişme”⁴¹ sağlanabilir.

1.5.2. Performans Ölçme Sistemi Yaklaşımları

Amaç merkezli yaklaşım, örgütlerin tanımlanmış amaçları olduğu ve bu amaçlara ulaşmak için örgüt ve üyelerince kesin bir çaba gösterildiği varsayımını kabul eder. Bu yaklaşım çerçevesinde, eğitimde etkililik, her bir okulun ya da eğitim sistemlerinin amaçlarına ulaşma dereceleri olarak tanımlanır. Bu yaklaşımın izlenmesi uygulamada amaçlara ulaşma ölçekleri ve eğitim göstergeleri üzerinde yoğunlaşma sonucunu doğurmuştur. Ancak amaçların gerçekleşmesi örgütün her zaman etkili ve verimli olduğu anlamına gelmeyebilir. Amaçların da zaman zaman gözden geçirilmesi gerekmektedir.⁴²

Sistem yaklaşımında ise belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzı, bakış açısı söz konusudur. Bu yaklaşımın amacı, yönetim birimlerinin bir birleriyle olan ilişkilerini incelemek, gelişmelerin etkisini araştırmaktır. Yönetimin ana şartlarından olan koordinasyon için bir temel sağlar.⁴³ Örgütlerin, farklı istek ve beklentilerin etkileşimi sonucu amaçlarının kesin olarak belirlenip tanımlanmasını imkansız kılacak derecede büyük ve karmaşık bir

⁴⁰ Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü**, a.g.e., s.209.

⁴¹ Muhittin Şimşek ve Mustafa Nursoy, a.g.e., s. 44.

⁴² Servet Özdemir, “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi,” <http://www.canaktan.org/politika/kamuda-kalite/ozdemir.pdf> (Mayıs 2007).

⁴³ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Genişletilmiş 9. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, Eylül 2003, s. 239.

yapıya sahip olduğu görülmektedir. Örgütler faaliyetlerini sürdürebilmeleri için öncelikle, yeterli kaynak oluşturma, yüksek moral, serbest iletişim, demokratik liderlik ve katılımcı problem çözme yapıları gibi etkenlerle örgütsel sağlığı ve yaşamlarını sürdürmeleri gerekmektedir. Böylece, sistem ve örgütlerin etkililiğini tanımlamada örgüt içi süreç ve özellikler üzerinde yoğunlaşıldığı görülmektedir.⁴⁴

Hali hazırdaki TKY anlayışında müşteri tatmini detaylı olarak incelenmiştir. Fakat TKY programlarında iş görenlerin ihtiyaçlarının da tanımlanması gerekmektedir. Kalite yönetimi kalitenin zor tarafıyla uğraşp hassas olan insan faktörünü ihmal ettiğinden ve başarının iş gören faktörüne bağlı olduğunu unuttuğundan sık sık başarısızlığa uğrar. Tüm iş görenler müşteri memnuniyetine kalite zinciri ile katkı sağlar ve ana hedefe motive edilme ihtiyacı duyarlar. Kalite kontrol sisteminden başarıyı ve istenen sonuçları bekleyebilmek için şirket ile insan ihtiyaçları arasında gerekli olan irtibatın sağlanması, sadece ürünün kalitesinin değil, aynı zamanda iş hayatının da kalitesinin iyileştirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Orta kademe yöneticileri ve kıdemli iş görenler yeniliklere karşı olma eğiliminde olacaklardır ve belki de TKY eğitimlerinde⁴⁵ ve TKY geçiş çalışmalarında ele alınacak ilk grup olmalıdır.

1.6. TKY’DE EĞİTİM UYGULAMALARI VE TKY EĞİTİMİNDE AMAÇ

TKY’de eğitim sürekli olması gereken bir çabadır. Yapılan işin daha iyi nasıl yapılacağını araştırmanın yollarından birisidir. Eğitim, mal ve hizmet üretiminde kalitenin hedeflenmesi amacıyla başlar ve devam eder. TKY eğitimde amaç, hem çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek, hem üretim kalitesini arttırmak hem de çalışanların yaşam kalitelerini, algı düzeylerini geliştirmektir.⁴⁶

1.6.1. TKY’de Eğitim Uygulamaları

Artık işletme kültüründe “Kalite” terimi kadar “Toplam Kalite” terimi de kullanılmaya başlamıştır. Amaç, sadece ürünün kalitesini sağlamak değil, “her aşamada kalite” prensibini uygulamak, bu sayede maksimum müşteri memnuniyetini elde etmektir. İşletme bünyesinde eğitimin kimleri kapsayacağını iyi planlanması

⁴⁴ Servet Özdemir, “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, **a.g.e.**

⁴⁵ Simon Lam, “Total Quality Management And Its Impact On Middle Managers And Front-Line Workers”, Journal of Management Development, 1996,

<http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=tfh&an=9704184533> (Temmuz 2005).

⁴⁶ Ahmet Kovancı, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Hava Harp Okulu Yayınları, 1999, s.143-144.

gerekmektedir. TKY eğitimi yöneticileri kapsar. Bu seviyede sistemin temel esasları ve ayakta kalmasının temel dayanakları verilir. Alt kademelere inildikçe eğitimin teknik yönü giderek ağırlık kazanır. Örneğin teknik personele istatistik, örnekleme, veri toplama, problem tanımlama, problem analizi vb. konularda eğitim verilir. Neticede tüm işletme çalışanları sürekli bir eğitim maratonuna başlarlar ve kullandıkları aletler ve makineler, hazırlanan dokümantasyonu okuma ve anlama, görevlerinin kalite ile ilgisi, temel istatistik gibi bir çok konuda eğitilirler.

1.6.2. TKY Eğitiminde Amaç

TKY eğitiminde amaç ise, çalışanlara istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilebilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır. Eğitim programları farklı seviyelerdeki çalışanların işletme içerisindeki rollerini öğrenmelerine ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini planlayabilme doğrultusunda yapılır. Eğitim ihtiyaçları, değişen ihtiyaçlara uygun olarak ortaya konmalıdır. İhtiyaç duyulan eğitimin kapsamı, halihazırdaki bilgi ve yetenek dikkate alınarak yapılan görevin özelliklerine göre belirlenir.⁴⁷

TKY’de eğitim planlaması yapmadan önce kurum vizyonu, stratejisi tespit edilmeli, ondan sonra bu hedeflere ulaşabilmek için ihtiyaç duyulan insan kaynağı belirlenmelidir. Mal veya hizmetin üretimi aşamasında iç ve dış müşterinin istekleri doğrultusunda bilgilendirme amaçlı eğitim verilmeli, bu eğitimlerde kişi hem kendi işi, hem de kurum içi müşterisinin yaptığı iş hakkında bilgilendirilmelidir. Eğitim programları farklı seviyelerdeki çalışanların kendi rollerini öğrenmelerine ve bu roller çerçevesinde kaliteyi yakalamalarına ve sürekli gelişmeye imkan sağlar. Eğitim ihtiyaçları değişen ihtiyaçlara uygun olarak ortaya konmalıdır. İhtiyaç duyulan eğitimin kapsamı⁴⁸, elde bulunan bilgi ve yetenek dikkate alınarak yapılan görevin özelliklerine göre belirlenir.

Sürekli iyileştirmenin gerçekleştirilmesi ve verimliliğin artırılması için, çalışanlar arasında uyumun sağlanması, iş görenlerin işlerine uyum sağlayabilmesi gerekmektedir. TKY’de eğitiminin amaçları işletme içerisinde sağlanacak uyum ile verimliliğin ve müşteri memnuniyetinin artırılmasıdır. Kaliteli bir hizmet ancak kaliteli çalışanlarca

⁴⁷ İsmail Efil, a.g.e., s.176-177.

⁴⁸ Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü**, a.g.e., 131.

sağlanabilir. Bu da ancak, personel seçiminden, personelin sürekli eğitilmesine varan bir süreçte kalitenin yakalanması ile mümkün olabilir.

Öğretim ve eğitimin amacı öğrenmeyi sağlamaktır. Öğretim sürecinde öğrenme daha teorik nitelikler gösterirken eğitimin çalışması daha pratik olacaktır. Aslında ikisinde de vurgulanan unsur öğrenmedir. İster çalışanın neden ve nasıl öğrenmesi istensin, hala esas unsur algılamının sağlanmasıdır. Algılama, çalışanın işini etkin ve etkili yapan birisi olması yanında bir yenilik getirici, inisiyatif kullanan ve problemlere çözüm getirmesini sağlar. Toplam kalite yönetiminde eğitim, aşağıdan yukarıya doğrudur ve bu yüzden işi yapan kimseler eğitime tahsis edilen kaynaklarda önceliği alırlar. Toplam kalite yönetiminin eğitim felsefesi; kaynakların en önemli etkiyi yapacakları yerde harcanması yönündedir. Bu teorik yaklaşım pratik uygulamada kaynakların bizzat üretim yapanlara veya hizmet verenlere eğitimde öncelik tanınması şeklinde görülür. Çalışan, bu süreçlerden uzaklaştıkça eğitimdeki önceliği de azalır. bu yaklaşımın mantıksal sonucu olarak öncelikte en son sırayı yöneticiler alırlar.⁴⁹

Toplam Kalite yaklaşımında yönetim, çalışanlar, ürün ve hizmetin kalitesi sistematik olarak bir araya getirilmelidir. Yönetim ve çalışanların bir araya getirilmesinde amaç paylaşımının sağlanması konusunda yönetimin önemli fonksiyonları bulunmaktadır. Ürün veya hizmetin kalitesi ve kalitede devamlılığın sağlanması için sistemli birleşimin de devamlı olması önemlidir. Hatta sistem yaklaşımında, tüm çalışanların hedef ve fikir birliği de sağlanarak tam katılımının sağlanması ve geliştirilmesi şarttır.⁵⁰

Başarılı bir TKY uygulamasına erişebilmek için çalışanlar arasında sürekli bir bilgi transferi sağlanması faydalı olacaktır. Bu uygulamanın sonucunda herkesin aynı dilden konuşması, iş için gerekli özelliklere sahip olması ve her bir personelin, işletmenin başarısında önemli rol oynadığının bilinmesi yerinde olacaktır.

1.7. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEKNİKLERİ

Aşağıda TKY teknikleri ele alınacaktır.

⁴⁹ Yılmaz Özkan, a.g.e., 206.

⁵⁰ Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetimi**, a.g.e., s.78.

1.7.1. Kalite Çemberleri

Kalite çemberleri, sorunları tanımlamak, çözümlmek, çözmek ve uygulamak amacıyla benzer işi yapan bireylerden oluşan ve düzenli olarak bir araya gelen küçük gruplardan oluşur. kalite çemberleri'nde çalışanlara neden-sonuç çözümlmeleri, akış diyagramı ile sorun çözme yöntemleri gibi muhtelif konularda gerekli eğitim verilmeli, sürekli değişen personel yapısına karşın kalite çemberleri'nin sürekliliği sağlanmalıdır.⁵¹

Kalite çemberleri, işletmelerde aynı sahada çalışan, benzer işleri yapan kişilerin düzenli aralıklarla toplanmak sureti ile kendi işleri ile ilgili sorunları saptamak, incelemek, çözmek maksadı ile gönüllü katılımın esas olduğu, üye sayısının 5-9 kişi arasında değiştiği gruplardır. kalite çemberleri, yöneticilerin düzenlemesiyle, karşılaşılan problemlerin daha etkin çözülebilmesi maksadı ile gönüllü olarak toplanır. Asıl amaç sürekli toplanmak değil, problemin çözümü sağlanıncaya kadar toplanmayı belli aralıklarla devam ettirmektir. Burada en önemli esas, grup üyelerinin gönüllü olmasıdır. Aksi takdirde sorunlara yaklaşım yüzeysel olacak, çözüme ulaşılamayacaktır. Kalite çemberleri çözüm odaklı olarak toplanmalıdır. Çözüm odaklılığını yitirirse, toplantılar sürekliliğini zaman içinde kaybedecektir. Süreklilik sağlansa bile sadece toplantı yapılmış olmak için yapılacak, zamanla kalite çemberleri toplantılarının kendisi sorun olabilecektir. Bu sebepler gönüllülük ve çözüm odaklılık özelliklerinin sürekli kalite çemberleri için elzem olduğu işletme yöneticilerince hatırlanmalı ve gerekli tedbirler alınmalıdır. Bu gruplara “verimlilik çemberleri”, “problem çözme grupları”, “Katılım Çemberleri” veya “Problem Çözme Grupları”⁵² adı verilebilir.

kalite çemberleri'nin özünde bireyin işini daha düzenli olarak yapma ve üretim kalitesini iyileştirme imkanı sağlamak, bireysel çalışmanın yanında kolektif çalışma yöntemlerini öğretmek, diğer çalışanlarla beraber çözüm getirebilme becerisini kazandırmak, personelin kendi işini yaparken gerekli olan bireysel yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olmak, işletmenin piyasada kendini kabul ettirmesi ve rekabete

⁵¹ Elife Doğan, a.g.e., s.47-48.

⁵² Muhittin Şimşek, **Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri**, 1.b., İstanbul: Alfa Yayınları, Ağustos 2000, s.13.

girebilmesi⁵³ için tüm personelin ortak çalışma düşüncesini ve yeteneğini bireylerde oluşturmak yatmaktadır.

Kalite Kontrol Çemberleri ya da kısaca kalite çemberleri oluşturmanın temel amacı; üretilen mal ve hizmetin kalitesinin artırılması, müşteri memnuniyetinin sağlanması, ortak çalışmak sureti ile hizmette etkinlik ve verimliliğin artırılmasıdır. Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için, çalışma ortamının iyileştirilmesi, çalışanların motive edilmesi, çalışanlar arasında iletişimin artırılması gereklidir ki kalite çemberleri ile bunlar da gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır.⁵⁴

Kalite çemberleri uygulanmalarının etkin ve verimli olması mevcut koşullara, çemberin özelliklerine ve grup üyelerinin uyumlarına bağlıdır. Kalite çemberleri'nin ya da Kalite İyileştirme Gruplarının ki onlara kısaca KİG da denilmektedir, verimli çalışmasında grup üyelerinin dayanışması, yüksek performans normları, işletme yönetiminin desteği çalışma gruplarının gönüllülüğü, rekabet arzusu, mevcut hiyerarşik yapı, eğitim ve tecrübe durumu faktörleri rol oynamaktadır.⁵⁵

Kalite çemberleri sadece sorun çıktığında uygulanan bir çözüm modeli değildir. Problem çözüldüğünde faaliyetlerini durdurmamaktadır. Yalnızca kalite sorunlarına bağlı kalmamakta; verimlilik, güvenlik, maliyet, cihazlar, standardizasyon, eğitim, iş basitleştirme, iş çevresi ve moral gibi konuları da incelemektedirler. Bu konularda iyileştirme yapılması, etkinliğin artırılması gibi sebeplerle de oluşturulabilir. Açık bir sorunun oluşması her zaman beklenmez. Esasında buradaki hareket tarzı, ileri görüşlülük ile oluşması muhtemel sorunları var olmadan engellemektir. TKY bu açıdan süreklilik arz eden yaptırımlar içermekte, sürekli iyileştirmelerle sorun oluşumunu engellemeyi öngörmektedir.

Kalite çemberlerinde, işletmenin hangi kademede olursa olsun herkes, ortak karar geliştirme sürecine dahil edilirler. Yani liderliği, her düzeye yayarak ve çalışanların bedensel faaliyetlerine zihinsel faaliyetlerini de ekleyerek, katılımcı yönetim esaslarının

⁵³ Muhittin Şimşek, **Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri**, a.g.e., 16.

⁵⁴ İsmail Efil, **a.g.e.**, 24.

⁵⁵ Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetimi**, a.g.e., 190.

da uygulanması ile ortak çalışma ve karar alma, sorumluluk yüklenme fikri yerleştirilir.⁵⁶

Kalite çemberi tarihine bakacak olursak, 1962'de Japonya'da başlatıldığını görürüz. Kalite çemberi uygulamasıyla işletme bünyesinde kalite kontrolünü özendirmek ve yaymak için konferanslar, kongreler, sempozyumlar, seminerler ve eğitim programları düzenlenmiştir. Kalite kontrol konusundaki eğitimlerin odak noktasında, konunun önemi hakkında bilinçlenmenin artırılmasını amaçlayan seminerler bulunmaktadır. Bu etkinliklerin neticesinde yıl sonunda, 35 kuruluş kalite çemberi etkinliklerini uygulamaya koymuştu. Bu ilerleme hız kazanmış, geniş çapta ülkede uygulama alanı bulmuş, 1980 yılında Japonya'da 100.000 kalite çemberi kaydedilmişti. 3150 işletmede yaklaşık 980.000 kalite çemberi üyesi vardır. kalite çemberleri uygulamalarına işletmenin her kademesinden çalışan dahil edilebilir. kalite çemberleri'nin kurulabilmesi ve etkin olarak çözüm üretebilmesi için, çalışanlara kalite çemberleri uygulamaları kapsamında destek olmak ve kendilerini kalite çemberleri toplantılarında özgür hissetmelerini sağlamak çok önemlidir.⁵⁷

Bir işletme bünyesinde kalite çemberleri uygulamalarına başlayabilmek için kalite çemberleri altyapısının oturtulması gereklidir. Üst yönetimin açıkça ve samimi olarak bu uygulamayı benimsemesi gereklidir. Aksi taktirde kalite çemberleri uygulaması başarıya ulaşamayacaktır. Üst yönetimin kalite çemberleri uygulamasını benimsemesi durumunda uygun ortamı tanımlayan koşulların sağlanması gereklidir. Bu sağlanmadığı takdirde bu sefer de yapılacak bir girişim, bir hevesten ileriye geçemeyecektir. Şu halde, önemli ve gerekli koşul, üst yönetimin katılımcı, açık ve özgürlükçü bir yönetim biçimini benimsemiş olması ve kalite çemberleri'nin yararlı bir yönetim biçimi olacağına inanmasıdır. Bu amaçla çeşitli tutum testleri yapılarak yönetici davranışları değerlendirilebilir.kalite çemberleri altyapısını hazırlayan bir diğer koşul ise, işletme bünyesinde çalışanların, ücret problemleri, tanınan sosyal imkanlar, işçi-işveren ilişkileri gibi konularda büyük sorunların olmamasıdır. Bu iklimi ölçmek için de çalışanlar arasında çeşitli anketler uygulanarak durum tespiti yapılabilir.⁵⁸

⁵⁶ Ahmet Kovancı, **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?**, a.g.e., 275.

⁵⁷ Olcay Baykal, Nevda Atalay ve Erdemir Fidan (çev.), Joseph Propenko, Tim Lang, **Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi, Ocak 1992, s.232-233.

⁵⁸ Gönül Yenersoy, **Toplam Kalite Yönetimi Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım**, 1.b., İstanbul: Rota Yayınları, Mart 1997, s.110.

1.7.2. Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası, herhangi bir konuda fikir, kanıt veya çözüm önerileri oluşturmak amacıyla belli sayıda bireyin bir araya toplanması suretinde yapılır. Bu sayede yeni fikirler üretilebilir. Gruptaki katılımcı sayısı 3 ile 12 arasında olabilir. Üye sayısının artması katılımcılık oranını düşüreceğinden sayının çok fazla olmamasına özen gösterilmelidir. Grup liderinin beyin fırtınasında fonksiyonu önemlidir ve beyin fırtınasının idare edilmesi konusunda eğitilmiş olması gerekir.⁵⁹

Herkesin yaratıcı ve verimli bir beyin fırtınası tecrübesi yaşayabilmesi için, toplantıyı yöneten kişinin uyulması gereken kuralların üyelere açıklaması ve üyelerin de bunları benimsemesi gerekir⁶⁰. Kuralları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.

1. Beyin fırtınası için kuralları açık olmalı, toplantı esnasında uyulacak kurallar üyeler tarafından bilinmelidir.
2. Beyin fırtınası için zaman sınırı belirlenmelidir. Süreyi tespit edecek, bilgileri kaydedecek kişiler ise ayrıca belirlenmelidir. Her bir kişi için 5-15 dakikalık süreler yeterlidir. Eğer süre sonunda hala fikir üretiliyorsa, konuşmalar beşer dakikalık sürelerle uzatılabilir.
3. Hakkında beyin fırtınası yapılacak konu bir sorgu şeklinde belirtilmeli, herkesin görebileceği bir yere konu yazılmalıdır. Konu ise kesinlikle anlaşılmalı olmalıdır.
4. Herkesin fikirleri mutlaka toplanmalıdır. Katılımcılara soru hakkında düşünmeleri için birkaç dakika verilir sonra fikirleri sorulmalıdır. Fikirleri sıralı yada sırasız şekilde alınabilir.
5. Fikirler kaydedilmelidir. Önemli görülmeyen fikirler sonradan çok farklı çözümlere kaynak teşkil edebilir. Fikirler belirtildiğinde bir tahtaya yazılmalı, yada üyelerin küçük kağıtlarına (post-it'ler olabilir) fikirlerini yazmalarını sağlanmalıdır. Fikirler herkesin göreceği bir yere yazılmalı ki bir sonraki fikir için başlangıç noktası olabilsin. Bu husus yanlış anlamaları engeller ve diğer üyeleri de yaratıcı düşünmeye iter.
6. Fikirler yazılırken, aynen söylendikleri gibi yazılmalı, yorumdan kaçınılmalıdır. Bu bir nevi sansürleme ya da filtreleme işlevine

⁵⁹ Nilgün Sarıkaya, **a.g.e.**, s.98.

⁶⁰ Toplam Kalite Yönetiminde Kullanılacak araçlar,

“<http://www.kalite.saglik.gov.tr/makaleler/toplamkaliteyonetimindekullan.htm>” (Mayıs 2007).

dönüşebileceğinden bu konuda serbest davranılmalı, her türlü öneri aynen yazılmalıdır.

7. Fikirlerin listesinin uzun olması engellenmemelidir. Bütün üyelerin fikirleri alınıncaya kadar yada toplantıya tahsisli zaman bitene kadar beyin fırtınasına devam edilmelidir.
8. Toplantı sonunda bütün fikirler açıklanmalıdır. Fikirler hakkında soru olup olmadığı sorulmalı, herkesin fikirleri anlaması sağlanmalıdır. Eğer anlaşamıyorsa fikir sahibinden fikrini başka bir şekilde tarif etmesi istenebilir.
9. Tekrarlar elenebilir. Eğer bazı fikirler birbirlerine benziyorsa ya birleştirilmeli yada elenmelidir. Bu yapılmadan önce fikirlerin sahiplerinin hangi manayı ifade etmek istedikleri konusunda anlaşmaları gerekir. Aksi takdirde fikirler anlaşılacaktır.
10. Yapılan beyin fırtınası sonucunda ortaya çıkan, diğerlerinden farklı olan görüş ve öneriler tespit edilerek listelenir. Liste üzerinden, her üyenin belli sayıdaki fikri oylaması istenir. Örneğin 25 değişik fikir ileri sürülmüşse bunun on tanesinin veya %40'ının oylanması istenebilir. Her üye bir fikre sadece bir oy verebilir ve bütün oylarını kullanmak zorundadır. Oylama açık yada gizli yapılabilir. En çok oy alan fikirler birkaç taneye indirilinceye kadar tekrar uygulanabilir. En çok oy alan fikirler üzerinde tartışmaya başlanır. 6-10 kişiden oluşan Kalite Geliştirme Ekiplerinde üç veya daha az oy alan fikirler elenir.

1.7.3. Sebep-Sonuç Diyagramı

Sebep ve sonuç diyagramı, işletme bünyesinde oluşan sorunun nedenlerini belirlemeye, önemlerine göre sıralamaya ve göstermeye yarayan bir araçtır. Bir iş süreci geliştirmek için süreç ve süreç sonunda elde edilen çıktılar hakkında yeterli ve gerekli bilgiye sahip olmak gerekir. Sebep-sonuç Diyagramı bu amaca ulaşmak için önemli bir kalite aracıdır. Belirlenen bir sonuç ve onu etkileyen tüm etkenlerin ilişkileri grafiksel olarak gösterilir.

Sebep-Sonuç diyagramı görünüşü balık kılıçığını andırdığı için bu isimle de anılmaktadır. Bu yöntem 1943 yılında ilk kez Kaoru Ishikawa tarafından kullanılmıştır. Şemanın yapısı üyelerin sistematik bir şekilde düşünmesine yardımcı olmaktadır.

Sebep-Sonuç Diyagramı aşağıdaki adımlar izlenerek oluşturulur:

1. Analiz edilen sorun açık bir şekilde tanımlanmalı ve ekip üyelerinin tümü tarafından anlaşıldığından emin olunmalıdır.
2. Sayfanın ortasına soldan sağa, sağ tarafta kutu içinde sonuç (sorun) yer alacak şekilde ana kılçık çizilir. Sonuca etki eden farklı kategoriler bu ana kılçık üzerine, yine kutu şeklinde olacak şekilde çizilir. Belirlenen diğer sebepler küçük kılçıklar olarak temel kılçıklarla eklenir.
3. Temel kılçıklar olarak, personel, çevre, malzeme, yöntem, yönetim, ölçülebilirlik kullanılabilir yada beyin fırtınası uygulanarak daha uygun olanları da bulunabilir. Başlıkların konu ile uyumlu ve mantıklı olması önemlidir.
4. Beyin fırtınası yada diğer analiz yöntemleri kullanılarak sebepler bulunur. Sebeplerin kısa ve öz tanımlar halinde getirilmesi önemlidir. Sebeplerin belli bir kategori içinde diyagrama yerleştirilmesi ve sıralanması sorunun net bir şekilde görülmesine yardımcı olacaktır.
5. İlk kılçıktan başlayarak sebepler eklenir ve diğer kılçığa geçilir. Her kılçık veya sebep birçok alt kılçıklarla sahip olabilir.
6. Sebep sonuç diyagramının amacı, istenmeyen sonuçların sebeplerini belirlemektir.
7. Sebep-Sonuç diyagramı olarak ta anılmaktadır. Balık kılçığı diyagramı olarak ta anılmaktadır. Balık iskeleti diyagramı çizdikten sonra, iskeletin başına problemin tanımlanması yazılır.⁶¹

Örneğin;

- a) Personel sayısı yetersiz
- b) Merkezden istenilen bilgiye cevap alınmamaktadır.
- c) Merkezden istenilen bilgiye zamanında cevap alınmamaktadır.

Böyle bir çalışmada olabilecek bütün sebepleri düşünmek çok önemlidir. Çözümlerin liste olarak sunulması istenmemektedir. Bu aracın kullanılmasının amacı

⁶¹ Yılmaz Özkan, **a.g.e.**, s.122.

insanların karşısındaki sorunun sebeplerinden hangilerinin önemli olduğunu belirlemelerini sağlamalarıdır. Ancak böyle bir çalışmadan sonra soruna çözüm bulunabilir. Belli sorunların ayrı ayrı gözden geçirilmesi, farklı sorunlar içinde farklı çözümler gerektirir. Balık iskeleti alıştırması, bir daire çalışan kişilerin bir sorunu çözüme kullanılabilecekleri bir yöntemdir. Çalışanların bu terimleri kullanmalarının teşvik edilmesi, çalışanların bu sorunlar karşısında kritik düşüncelerini ve sorun için çözüm üretmelerine imkan verir.

1.7.4. Pareto Analizi

Bu teknik, sonuçların yüzde sekseninin harcanan çabanın yüzde yirmisine bağlı olarak ortaya çıktığı tespitlerinde bulunan İtalyan ekonomist Pareto'nun adı ile anılmaktadır. Pareto analizi verimlilik analizlerinde etkili olmaktadır. Pareto diyagramı üç başlık altında oluşturulur. Bunlar verilerin toplanması, verilerin sınıflandırılması ve grafiğin çizilmesi aşamalarıdır.⁶² Diyagramın dikey ekseninde ölçülen olayın, ölçüm birimi veya adı yazılmalıdır. Eksen sıfırdan başlayarak tüm oluşumların toplamının kaydedilebileceği eşit aralıklarla bölünmelidir. Diyagramın yatay eksenini eşit aralıklarla bölünerek her aralık değişik kategorilere ifade edecek şekilde tanımlanmalıdır.

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

Pareto diyagramının amaca hizmet eder nitelikte oluşabilmesi için, sebeplerin önem sırasına göre gösterilmesi gerekir. Sebep-Sonuç analizinden sonra, sorunların temel sebeplerinin belirlenmesine gerek vardır. Yoğun işlemlere ilişkin sorun ve süreçlerden başlanmalıdır. Bu nedenle pareto diyagramının sebep-sonuç analizinden

⁶² Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetimi, a.g.e.**, s.273.

sonra yapılması faydalı olacaktır. Toplanan verilerle elde edilen kategoriler azalan sırada diyagrama yerleştirilmeli ve verilerin toplam içindeki yüzdesi hesaplanmalıdır.

1.7.5. Kontrol Çizelgesi

Kontrol çizelgesi; Yöntemleri belirlemeye başlamak amacıyla, örnek gözlemleri üzerine kurulu verileri toplamak için kullanılır. Kontrol çizelgeleri “belirli olaylar ne sıklıkla tekrarlanıyor” sorusuna cevap veren ve kolay bir formdur.

Öncelikle hangi olayların gözleneceği üzerinde fikir birliği olmalıdır. Verinin hangi zaman periyotlarında kimin tarafından nereden, toplanacağına karar verilmelidir. bu periyot saatten, haftalara kadar değişebilir. Kullanımı kolay ve açık bir form tasarlanmalı, kolonların isimlendirilmesi tam ve veri girebilmek için boşluklar yeterli olmalı.

1.7.6. İş Akım Şemaları

Belli bir süreçteki adımları grafik sembollerle gösteren şemaya İş Akım Şeması denir. İş akım şemaları kullanılarak büyük bir süreçte çeşitli basamaklar tanımlanır ve yapılan işin herkes tarafından anlaşılması sağlanır. Çoğu zaman süreçte meydana gelen olaylar gerçekte olması gerekenden farklıdır. İş akım şeması oluşturmakla belli bir süreçte atılması gereken adımlara daha yakından bakma imkanına kavuşulur. Akım şemaları aynı zamanda sürece kimin nasıl katılacağını belirlemede önemli katkı sağlamaktadır. Akım şeması son olarak süreç esnasında hangi alanlarda daha çok iyileştirmeye gerek olduğunu belirlenmesine yardımcı olmaktadır.

Akım şeması oluşturulurken asli görevleri yapanların bir araya getirilmesi gerekir. Grup tarafından süreçteki bütün basamaklar belirlenir ve bunlar bir kağıt üzerinde listelenir. Bütün basamaklar belirlendikten sonra, grubun bunları yapılış sırasına koyması istenir. Bu işlem, sürece katılan bütün çalışanların sürecin tamamını anlamalarına yardımcı olur. Akım tabloları genelde, sık sık yapılmakta olan işlemlerin nasıl yapıldığını, sürecin hangi noktalarında iyileştirmeye ihtiyaç duyulduğunu görme ve problemlerini çözme yönetimi olarak kullanılmaktadır.

Akım şeması geliştirmede en önemli adımlardan biri, incelemek istenilen sürecin belirlenmesidir. Bu sürecin belirlenmesinde daha önce açıkladığımız balık kılçığı

diyagramı yardımcı olabilir. Süreç belirlendikten sonra, parçalara ayırmalı ve akış sırası belirlenmelidir. Akış sırası belirlendikten sonra adımların karar mı?, iş mi?, vb. olduğu tespit edilerek çizim işi yapılır.

İş akım şemasının oluşturulmasında özel anlamlar olan semboller kullanılır ve her bir adım diğer bir adıma oklarla bağlanarak sürecin adımları gösterilir. Akım tablosu iş analizleri konusunda bir başlangıç noktasıdır. Bir çok çalışanın bu süreçlere bir çok basamak eklediği görülecektir. Akım tablosu ile, gereksiz olan ve sürecin gerilemesine neden olan basamakları belirleme imkanına kavuşulmuş olur.

İKİNCİ BÖLÜM

TKY, EĞİTİM, ÖĞRETİM VE OKUL YÖNETİCİLİĞİ

2.1. TKY'DE EĞİTİM VE EĞİTİMDE KALİTE

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

2.1.1. TKY'de Eğitim

Eğitim sürecinden geçen kişinin davranışlarında bir değişme olması beklenir. Eğitim yoluyla insanın amaçları, bilgileri, davranışları, tutumları ve ahlak ölçülerinin değiştiği bilinmektedir. Eğitimin bir çok tanımı yapılmıştır. Eğitimin genel ve kapsamlı tanımlarından başlıcalarının şunlar olduğu düşünülebilir:

1. Genel anlamda bireyde davranış değiştirme sürecidir.
2. Geniş anlamda bireyin toplum standartlarını, inançlarını ve yaşam yollarını kazanmasında etkili olan tüm sosyal süreçlerdir.
3. Seçilmiş ve kontrollü bir çevrenin, özellikle de okulun etkisi altında sosyal yeterlilik ve en iyi şekilde bireysel gelişmeyi sağlayan sosyal bir süreçtir.
4. Önceden saptanmış ilkelere göre insanların davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı etkinlikler dizgesidir.

Eğitim süreci gerçekçi bir yaklaşım sunmalıdır. Nerede bulunduğu ve kalitenin iyileştirilmesi için neler yapılması gerektiğini göstermelidir. Eğitim sürecinin amaçları

doğru belirlenmeli ve bu amaçlardan uzaklaşılmalıdır. Amaç, kalitenin iyileştirilmesi için eğitim olmalıdır. Eğitimin kaliteye olan katkısı işletmede ortaya konmalıdır. Böylece eğitimin işletme faaliyetlerine dönük olması sağlanmalıdır. Bu konuda üst yönetim sürekli olarak eğitimlerde nelerin nasıl verildiği konularını takip etmeli, eğitimin üretime olan katkısını araştırmalı, bu konudaki görevlerini astlarına devretmemelidir. Aksi takdirde eğitim faaliyetleri kaliteye ulaşmada araç olmaktan çıkar, yapılması gereken rutin bir faaliyet gibi algılanır, işletmeye faydası kalmaz, zaman ve kaynak israfına neden olur. Kaliteli hizmet için verilen eğitimin de kalitesinin iyi olması düşünülmektedir.

TKY teknikleri işletmelerde artan çevresel baskılar, rekabet şartları vb. değişime zorlayıcı koşullara karşı direnç kazanabilmek amacıyla değişme aracı olarak kabul edilir ve işletmenin her alanında ve seviyesinde kalitenin hedeflenmesi ve herkesin yeniden ve sürekli eğitilebileceği düşüncesine dayanır. Ayrıca birimler arası iletişim ve dayanışmanın ön plana alınması gerektiği düşüncesiyle yönetim, öğrenci, öğretmen ve yönetici işbirliğini geliştirmeye yöneliktir. Sürekli kalitenin gelişiminde eğitim kurumuna önemli değişimi ön plana alıcı roller düşmektedir. Kalite ile ilgili değişik düşüncelerin ortaya çıkmasında ve bunların TKY'ne uygulanmasında, akademik etkinliklerin düzenlenmesinden yöneticiler sorumludur. Teknik sistemlerin, araçların kaliteye uygulanması⁶³ için yönetimin buna izin vermesi gerekir.

2.1.2. Eğitimde Kalite

TKY eğitiminde kaliteyi getiren başlıca şart, eğitimin işletme faaliyetinde kaliteyi arttırmaya yönelik olmasıdır. eğitim alan personelin öğrendiklerini uygulamaya koyması da üst yönetim tarafından takip edilmeli, bu husus ihmal edilmemelidir. Eğitim, her kademedeki personel için olmalıdır. Üst yönetimden başlayarak işletmenin her kademesinde çalışanlar düzenli eğitimlerden geçirilmelidir. Ancak eğitimde zaman önceliği alt kademelere verilmelidir. Çünkü alt kademeler üretime daha yakındırlar. Her kademe için ayrı eğitim konuları ve tipi belirlenmelidir. Üst kademe için yönetim konularında, teknik detayları en az olan, seminer niteliğinde, alt kademelere ise işle ilgili teknik detayları kapsayan eğitimler şeklinde planlanmalıdır.

⁶³ Elife Doğan, **a.g.e.**, s.102.

Eğitimde kalite denildiği zaman, eğitim sisteminin beğenilmesi, kusursuzluğu, şartlara göre yenilenebilme özelliğine sahip olması, güncel olması, öğrencilerin bilgiye nasıl ulaşacağını bilen, değişime açık, objektif kriterleri olan, karar verme yeteneğine sahip insanların yetiştirilmesi akla gelmektedir.

Eğitimde kalite; doğru eğitimin, doğru zamanda, doğru kişilere, doğru mekanda, doğru yöntemlerle verilmesiyle gerçekleşir. Eğitimde toplam kaliteyi, Dahlgaard ve diğerleri kısaca şöyle tanımlıyor: “ Bütün işgören ve öğrencilerin aktif bir şekilde katıldığı sürekli iyileştirmeler ile artan müşteri tatmininin karakterize ettiği bir eğitim kültürü. “ Eğitimde toplam kalitenin varlığından söz edebilmek için bu tanımda da belirtildiği gibi eğitimin verilemesinde ve sistemin belirlenmesinde herkesin katılımı, değişimlere ve yeniliklere açıklık, sürekli iyileştirme ve müşteri memnuniyetini esas alan müşteri odaklılık esastır. Eğitimde TKY uygulaması sonucunda esnek ve yenilikçi düşünce biçimi gelişmekte, sürekli gelişim öncelikli amaç olmakta ve sonuçta organizasyon kültürü değişime açık olmaktadır. TKY'nin eğitim kurumlarında uygulanabilmesinde, öncelikle üst yöneticilerin TKY' yi benimsemeleri ve uygulamaya destek vermeleri gerekmektedir. Eğitim yöneticileri, astlarına güven duymalı, yetki ve sorumluluk devri yapabilmeli, kalite konusunda bazı yetkilerini devretmeleri gerekmektedir. Yetki devri ve kaynak kullanımında esneklik sağlanması, performansa önem veren işletme yönetimi kültürünü kabul eden TKY anlayışının⁶⁴ temel taşlarıdır. Eğitimde TKY'nin uygulamaya konulması ile birlikte öğrencilerde yüksek başarıya duyulan istek, sevgi ve saygı artmakta, eğitim konuları sevilmede, konular hakkında ayrıntılı bilgiler öğrenmeye karşı oluşan talep artmaktadır.

Eğitim örgütlerinde, daha çok çıktıda (sonuçların değerlendirilmesi) ve tasarımda kaliteye (müfredat tasarımı) dikkat edilmiştir. Süreçteki kaliteyle pek fazla ilgilenilmemiştir. Çıktıda kalitenin vurgulanması, bir çok sürecin atlanmasına ve kalitenin oluşmasına olumsuz etki edebilir ve her zaman yeterli değildir. Ürün veya hizmetteki kaliteyi son aşamada kontrol etmek, klasik yönetim anlayışından kalma ve pahalı bir yoldur. Bu yol uygulandığında ürün olarak görülen öğrencide ya da ona verilen bilgi ve becerilerde yetersizlikler çoğu zaman sınavlarda anlaşılmasına rağmen

⁶⁴ Öğretmenin Bilgi Kaynağı, “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”,
http://www.ogretmen.info/toplam_kalite_yonetimi_.asp, 12/04/2007.

düzeltilmeye müsait olmamaktadır. Hatta süreçteki hatalar bile sonuçlar memnun edici ise göz ardı edilebilmektedir. Bir ürün üretildiğinde veya bir hizmet sunulduğunda, onu geliştirmenin tek yolu, onu daha üstün yapmaktır. Üründe kalitenin sağlanması ancak süreçte kalitenin gözetilmesi ile mümkün olabilecektir.

Eğitimde kalite için girdiler son derece önemli bir göstergedir. Girdiler gerçekten çok önemlidir fakat, kaliteyi ortaya koyamazlar veya kaliteyi ölçemezler. Tasarım, süreçler ve çıktı uygun girdileri tanımlamaktadır. Uygun olmayan, yetersiz girdiler sistemi sınırlandırırken; uygun girdiler, sistemi maksimum düzeye çıkarır. Kalite, geliştirme görüşünden hareketle bir örgüte, çeşitli süreçlerin bir araya gelmesidir diyebiliriz. Bir sürecin niçin var olduğunu bilmek, onu geliştirmenin ilk adımındır. Genellikle bir örgütte sürecin amacının ne olduğu unutulur, süreç kendi haline terk edilir. Bir varoluş nedeninin ötesinde bütün süreçler, hizmet sunacağı kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak için de vardır. Bir örgüt, her bir sürecin varoluş nedenini, her bir sürecin kime hizmet sunacağını ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının ne olduğunu belirlemek zorundadır.

Bir organizasyonda birimler arası bilgi akışı ve haberleşme sisteminin varlığı ve kalitesi verilen eğitim hizmetinin de kalitesini etkileyecektir. Organizasyon dışı bilgilere de erişim hizmetin kalitesini etkileyen etkenlerdendir. Günümüz bilgiye ulaşım araçlarından olan internete olan ilgi ve internetin yaygın kullanımı da kalite iyileştirme çalışmaları açısından son derece önem arz etmektedir. Ayrıca kütüphane, yatakhane, yemekhane, laboratuvarlar, servisler, öğrenci kayıt sistemi ve öğrenci işleri faaliyetlerinin de düzenlenmesi de başarılı bir toplam kalite yönetimi sisteminin⁶⁵ inşa edilebilmesi için önemli olmaktadır. Aslında yapılması gerekenler herhangi bir imalat firması ile üniversite arasında pek fark göstermemektedir.

PMYO ile tipik bir imalat firması arasındaki benzerlikler aşağıdaki Tablo 1’de gösterilmektedir.

⁶⁵ Mehmet Tekin ve Hasan Gül, **a.g.e.**, s.6.

Tablo 2: Toplam Kalite Yönetimi Süreci Açısından Üniversite ile İmalat Firması Arasındaki Benzerlikler

<i>PMYO</i>	<i>İMALAT FİRMASI</i>
Lise ve dengi okullar	Tedarikçi
Lise ve dengi okullardan mezun olan öğrenci	Hammadde
PMYO'nda okumakta olan öğrenciler	Süreç içinde işleme tabi tutulan ürün
Okutulan dersler	Süreç aşamaları
Mezun olan öğrenci	Son ürün
Emniyet Müdürlükleri (Kadro)	Müşteri
İş bulan mezun sayısı	Satışlar
İş bulamayan mezun sayısı	Satılmamış veya stokta kalmış ürün
İşe başlarken ödenen ücret	Ürün fiyatı

2.2. TKY'NİN EĞİTİM AÇISINDAN ÖNEMİ VE EĞİTİMDE ETKİNLİLİĞİN GÖSTERGELERİ

Eğitim, bireysel kazanımın ötesinde uzun vadede ekonomik ve toplumsal gelişmenin en önemli aracıdır. Eğitim düzeyindeki artış, milli gelir artışı, teknolojik gelişme, emeğin veriminin artması gibi ekonomiyle ilgili faydalar yanında yeniliklere açık, sorgulayıcı insanlar oluşturarak toplumsal fayda da sağlamaktadır. Eğitimden beklenen ekonomik ve toplumsal faydanın maksimumlaştırılması kamusal hizmetlerin en önemlilerindendir. Günümüz dünyasında en temel ekonomik kaynak bilgidir. Çünkü, verimlilik ve yenilik bilginin işe uygulanmasıyla mümkündür. İletişim teknolojilerindeki hızlı değişme insanların istek ve beklentilerini her zamankinden daha hızlı değiştirmekte, bu değişiklikler içinde verimlilik ve kalite en önemli kavramlar haline gelmektedir. Verimliliğin ve kalitenin önemli olduğu bir eğitim anlayışı içinde TKY ayrıcalıklı bir yere sahiptir.⁶⁶

TKY esas itibarı ile eleştirel, karakteristik ve iş dünyasına ait bir kavramdır. TKY'nin eğitime geçişinin ani olduğu görülmektedir. TKY'nin aynı zamanda anlaşılması için yapılacak olan uygulamaların sistematik olması gerekmektedir. Eğitimde TKY'nin anlaşılabilmesi için, müşteriler iki sistem içinde ele alınmaktadır.

⁶⁶ Halil Mutioğlu, "Polis Eğitiminde TKY ve İnternet", 21. yy'da Polisin Eğitimi Sempozyumu Bildirileri, Ankara, Haziran 2001, s. 402.

Dış sistem; sorumlular, basın, yükseköğretim, iş dünyası, hükümet, vergi ödeyenler ve ailelerden oluşmaktadır. İç sistem ise ders programı, yöneticiler, öğrenciler, memurlar, okul-aile birliği üyeleri ve teknolojiyen oluşmaktadır. Eğitimde kalite çalışmalarını üstlenecek kalite konseyi ya da kalite anlaşmalarını sağlayan liderler olmalıdır. Kalite konseyinde kalite konseyi okul müdürü, merkez yönetici, memur, hükümet temsilcisi, veli ve öğrenciler bulunmaktadır. TKY'nin sorumluluğunu⁶⁷ ortaöğretim sonrası kurumlar, iş dünyası ve endüstri dünyası üstlenmelidir. Bunun amacı çalışma ortamında gelişen stratejik planlar hazırlanarak iş dünyasında etkili rol oynamaktır.

Eğitim kurumları da tüm diğer örgütlerde olduğu gibi üretmek zorundadırlar. Ancak eğitimin doğası gereği verimlilik unsurlarını mal üreten örgütler kadar açıklıkta ortaya koymak her zaman mümkün olmamaktadır. Kalite bir unsurun değil çok farklı değişkenlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Bundan dolayı, hiçbir kalite unsuru tek başına ele alınamaz. Eğitimde kaliteyi hem tasarımda kalite, hem de süreçte kalite şeklinde incelemek mümkündür. Tasarımda kalite, kaliteli bir ürün için gerekli unsurlardır. Kalite ve unsurları bir bütündür. Tasarımda kalite, hem çıktı (örneğin, öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılayan akademik bir program) hem de süreç ile (örneğin, müfredat, araç-gereç, planlama ve programı etkileyen diğer faktörler) ilgilidir. Çıktıda kalite, istenilen sonuçların başarılması anlamına gelir; örneğin, bütün eczacılık mezunları, iş yeri açma ruhsatı için yapılan sınavı geçerler. Süreçte kalite, tepeden tırnağa kadar örgütün fonksiyonlarında yer alan bütün basamakların, her bir basamağın örgüte katkısıyla istenilen hedefler doğrultusunda etkili bir şekilde çalışmasıdır.

Eğitim-öğretim faaliyetlerinde etkinliğin ve verimliliğin bir takım göstergeleri bulunmaktadır. Bunlar girdi, süreç, çıktı ve sonuç göstergeleri şeklinde gruplanabilir.

2.2.1. Girdi Göstergeleri : Eğitimde etkinliğin girdi göstergelerine aşağıda değinilecektir.

2.2.1.1. Öğretmen Özellikleri : Eğitimde TKY anlayışında öğretmen sürekli değişim ve tam katılım prensiplerine uygun olarak, öğrencilerin öğretme-öğrenme sürecine aktif olarak katılmalarını sağlamak için birçok yönteme başvurabilir. Bu

⁶⁷ Elife Doğan, a.g.e., s.137.

yöntemler değişebilir ancak asıl amaç öncelikle öğrenme faaliyetlerinin sadece okul ve öğretmenler için değil öğrenciler için de anlamlı hale getirilmesidir. Böylece öğrencilerin öğrenmeye karşı olan isteklerinin artacağı beklenir. Eğitim sisteminin başarısız olduğunun bir göstergesinin de çoğu öğrencinin kendilerine verilmek istenen bilginin okul hayatından sonra işine yaramayacağını düşünmesi, öğrencileri öğrenmekten ezberlemeye itilmekte olduğu, bilginin sadece sınıf geçme aracı olarak görüldüğü söylenebilir.

Ayrıca sınıf içi aktivitelerde öğrencinin isteksizliğinin de müfredat dahilinde olan yoğun bilginin kısa bir zamanda öğrenciye aktarılması sırasında öğrencinin öğrenmesine bakılmaksızın müfredat planına sadık kalınması endişesinden kaynaklandığı söylenebilir.

Eğitimde TKY yaklaşımının bir diğer amacının ise, öğrencinin kendisine ilişkin eğitim kurumunca planlanan vizyondan haberdar edilmesi ve bu hedefi benimsemesinin sağlanması olduğu bilinmektedir. Dersin işlenişine yönelik planların öğrencilerle birlikte yapılması da öğrencinin “taraf” olmaktan çıkıp bir takımın parçası olduğu hissini vereceği düşünülmektedir. Öğretmenin burada “anlatıcı” rolünden “rehber”, “yol gösterici” rolüne geçen öğretmen öğrenmeyi anlamlı ve zevkli hale getirecektir.⁶⁸

2.2.1.2. Tesisler : Tesis özellikleri, ders mekanlarının boyutları ve özel kullanım imkanlarının varlığı (dinlenme alanları, atış poligonları, spor salonları, kondisyon salonları, vb.) gibi konulara ayrılabilir. Bir okul girdisi, kalitenin bir göstergesi ve potansiyel etkililiğin bir belirtisi olarak en önemli fiziki özellikler, her okul başına düşen öğrenci, sınıf başına düşen öğrenci ve okulda her metre kareye düşen öğrenci gibi faktörlerce belirlenen mekanın kullanım ölçümleridir. Yeterli ve etkili bir eğitimin verilebilmesi için ortalama bir sınıfa düşen öğrenci sayısı bilindiğinde, bir sınıfın sahip olduğu öğrenci sayısı hakkında bir yorum yapılabilir. Okulun atış poligonlarından, yönetici ofisine, kantin vb. gibi alışveriş merkezine, lavabolara, bir mutfığa vb. şeylere sahip olup olmadığı okulun etkililiği açısından önemli göstergelerdir.

⁶⁸ Aytakin İşman ve Ahmet Eskicumalı, **Eğitimde Planlama Ve Değerlendirme**, Genişletilmiş 4.Baskı, İstanbul:Değişim Yayınları, 2003, s.75.

2.2.1.3. Donanım (Equipment) : En önemli donanım çeşitleri: fizik ve doğal bilimler için laboratuvarlar, uygulamalı eğitim merkezleri, örnek karakol, değişik branşlar için elektronik, uygulamalı mesleki ve teknik donanımlar, öğretime destek olmak amacıyla kullanılan görsel-uzaysal donanımlar (radyo, tv, film projektör, kaset çalar, tepegöz, video, bilgisayar, kompakt disk).

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

2.2.1.5. Yönetici Kapasite : İleride daha geniş olarak ele alınacak olan yöneticinin yeterliliğının Eğitimde TKY açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Yöneticilerin yaş, çalışma süresi veya yönetici olarak geçirdiği yıl sayısı, aldığı eğitimler göz önüne alınabilir. Yöneticilerin kişisel yeterliklerinin yanı sıra, eğitimsel yöneticilik kapasitesi, örgütsel yapının uygunluğunu, hiyerarşik sisteme karşı bireysel ve grup tutumlarını, mevcut kişisel güdülerin düzeyi ve veri bulundurma ve kullanımını da TKY uygulamalarının başarıya ulaşması için ölçmenin ve değerlendirmenin faydalı olacağı düşünülmektedir.

2.2.2. Süreç Göstergeleri : Süreç göstergelerine aşağıda değinilecektir.

2.2.2.1. Yönetici Davranış : Süreç verisinin ilk çeşidi, yönetici denetimin şekline ve oranına göre toplanabilir. Okula gelen müfettiş ve danışmanların yaptıkları teftişin sıklığı, aralığı ve amacı bir örnek olabilir. Eğer teftişin amacı biliniyorsa, o zaman teftişin sıklığı, aralığı normal ürün ilişkisi içerisinde kolayca yorumlanabilir. Amaç bilinmeden, normal olmayan istatistiksel ilişkiler ortaya konabilir. Eğer teftişin amacı, yönetim veya öğretilsel problemlere çözüm bulmaksa, kısa vadede yönetim

göstergesi ve okul başarısı arasında olumsuz ilişkiler bulunacaktır. Yönetici süreç göstergelerinden ikincisi de, okul yöneticilerinin öğretmenler ve öğrencilerle olan ilişkilerinin ölçümüdür. Son yönetici davranış alanı ise, genellikle araştırmalar tarafından göz ardı edilen okul yönetimiyle veli ve toplum arasında olan etkileşimdir. Velilerle olan bağlantının üç önemli görüşü vardır:

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

2.2.2.2. Öğretmen Zamanı : Eğitimde öğretmene ayrılan zaman, üç geniş çalışma kategorisine ayrılabilir:

1. Yönetici görevler;
2. Öğretimsel görevler;
3. Denetim ve değerlendirme görevleri.

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

2.2.2.3. Öğrenci Zamanı : Okulda öğrenci zamanının iki boyutu vardır: birincisi, öğrencinin öğretmenle ve diğer öğrencilerle olan etkileşimidir. Bunlar: (1) ders veya tartışmayla geçen tüm sınıf etkileşimi, (2) öğretmenli küçük gruplar, (3) öğretmensiz küçük gruplar, (4) öğretmenli bireysel küçük dersler, (5) yalnız çalışma. İkincisi ise, materyal kullanma ile geçen davranışlara ayrılan zamandır. (1) materyalsiz, (2) ders kitapları, (3) öğretimsel destek materyalleri ve (4) görsel uzaysal donanımlar. Öğrencilerin bu aktivitelerine ayrılan zaman, doğrudan etkililiğin göstergeleri olarak kabul edilemez. Öğretimin muhtemel etkilerinin neler olacağı ve kaynakların uygun

kullanılıp kullanılmadığının daha informal değerlendirilmesi için fırsat sağlar. Önemli olan bu aktivitelere ayrılan zamanın ne oranda etkili kullanıldığıdır.⁶⁹

2.2.3. Çıktı Göstergeleri : Genellikle, artmış bir başarı, eğitimde etkililiğin olumlu bir göstergesi olarak düşünülür. Çünkü, istendik bir eğitim çıktısı, daha fazla mezun öğrenci sayısıdır. Ancak TKY’de ise mezun olan öğrencilerin sayıca çokluğu ile beraber nitelikli olması da aranır. Sınıf tekrarı ise eğitimin kalitesini zayıflatır ve böylece bu faktörler olumsuz gösterge olarak kabul edilir. Sisteme giren öğrencilerden ne kadar fazlası sistemden başarılı olarak çıkarsa, verimlilik ve etkinlik o kadar artmış demektir.

2.2.3.1. Başarı Etkileri : Başarı etkileri belki de çıktı ölçümlerinin en yaygın kullanılanıdır. Test sonuçları en fazla kullanılanıdır. Bir ölçüm aracı olarak test etmenin kabul edilebilir geçerliliği dört özelliğe bağlıdır:

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

⁶⁹ Halil Taş, “Toplam Kalite Yönetimi Kuramının Eğitim Yönetimine Katkıları”, [http://www.derskolik.com/modules/egitimmakaleleri/item.php?itemid=5. \(06/02/2007\).](http://www.derskolik.com/modules/egitimmakaleleri/item.php?itemid=5. (06/02/2007).)

2.2.3.2. Tutumsal / Davranışsal Etkiler : Öğrencilerin davranış ve tutumları sınıftaki başarıyı etkileyen önemli faktörlerdendir. Bazı sınıflarda değerlendirme sistemi, öğrencilerin motivasyonlarını, davranışlarını, disiplinini, çabasını ve kişiliğini de kapsayabilir. Bu kavramların tamamını standart testlere dökmek pek mümkün değildir.

2.2.4. Sonuç Göstergeleri

1. Bir sonraki eğitime ve öğretime giriş
2. Bir sonraki eğitim ve öğretimde başarı
3. İş bulma
4. Kazanç
5. Tutum / davranışlar
6. Externalities (Dışsal)

2.2.4.1. Bir Sonraki Eğitim ve Öğretime Giriş : Mezun olan öğrenciler, çalışma, bir işe girme ile bir sonraki eğitim kurumuna devam etme arasında seçim yapmalıdır. Müfredatın ve eğitim aktivitelerinin etkililiği, mezun olan öğrencinin bu iki tercihe nasıl iyi bir düzeyde hazırlandığının değerlendirilmesine bağlıdır. Bir sonraki eğitim ve öğretimde amaçlarından biri, öğrenciyi bir üst öğrenime hazırlamak olduğu için, eğitim kurumundan mezun olan öğrencinin bir üst kurumdaki başarısı da öğrencinin mezun olduğu eğitim kurumunun etkililiğini gösteren göstergelerden biridir.

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

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

geçerli olması gerekir. Mezun olanların gerçekten mezun oldukları alanlarda kazanç elde ettiklerine bakılmaktadır.

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

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

1. Sosyal hareketlilik
2. Kazançların ve gelirlerin dağılımında değişme
3. Tutumlarda ve değerlerde değişiklikler
4. Gelişmiş politik bir katılım ve liderlik
5. Düşük işsizlik oranı
6. Artan bir insan gücü
7. Fiziksel kapasite ve verimlilikte iyileşme
8. Araştırmalarda artan bir nitelik ve nicelik

Değerlendirmeyi öğrenme ihtiyacı, yeniliği öğrenme ihtiyacı kadar önemli olarak düşünülmelidir. Eğitimde kalitenin anlaşılması ölçümleri çok geniş olmasına rağmen literatüre göre tatmin edici bir araç geliştirilememiştir. Önümüzdeki yıllarda Avrupa Pazarına girme hareketi eğitimcileri kaliteye verdikleri önemi göstermeye yöneltmiştir. ISO 9000 modeli eğitim için tamamen uygun olmayabilir. Fakat onun ilkeleri eğitim sistemi sürecine kabul edilebilir ve uygulanabilir. Bunu yapmak için kararlaştırılabilir bir denetim aracı⁷⁰ geliştirmek gerekecektir.

2.3. EĞİTİM YÖNETİCİLİĞİ

Eğitim yöneticiliği denildiğinde yönetim faaliyetlerinin vazgeçilmez ögesi olan stratejik planlama önemli bir yer tutmaktadır. İşletmenin bugünü kadar geleceği de

⁷⁰ Halil Taş, a.g.e., 4.

düşünülmeli ve gerekli önlemler alınmalıdır. Bu önlemler aslında değişimin karşısında işletmenin alacağı tedbirleri planlaması demektir. Bütün bu süreçte elbette ki takım çalışmasının başarıya katacağı katkı yadsınamaz. Bu planlama sürecinde teknolojik yeniliklerden de faydalanılmalıdır. Eğitim yöneticiliğinin bu ana başlıkları aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

2.3.1. Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama

Stratejik planlama en üst düzeyde yönetsel bir işlemdir. Yapılan ve uygulanan tüm plan, proje, bütçe ve programlar stratejik planın ışığı altında geliştirilir. Bu nedenler stratejik plana “ana plan”, “yönlendirici plan”, “rehber plan” da denir. İşletme biliminde strateji uzun vadeli hedeflere ulaşılacak yol demektir. Dolayısıyla bir strateji için, önce uzun vadeli hedeflerin olması gerekir.⁷¹

İşletmenin gelecekte ne beklediği çok önemlidir. Uzağı bir teleskoptan bakar gibi görmek ve planlamak gerekiyor. İşte stratejik planlama ile yapılmak istenenler gerçekte bundan ibaret. Geleceğe yönelik olan vizyon aslında, teleskopun bize gösterdiği ya da bizim teleskopla görmeyi düşlediğimiz manzaralardan başka bir şey değildir⁷². TKY yaklaşımı içinde yer alan sistemlerden bir olan stratejik planlama bir kuruluşun geleceğine yön veren ve var olmasını sağlayacak unsur olarak nitelenebilir.⁷³

Eğitimde çocuğa iyi bakmak, eğitim içi daha fazla para harcamak ya da standartları yükseltmek yeterli değildir. Esasında, bunların her biri yanlış nedenlerden dolayı başarısız olan eğitime uygulanan hızlı iyileştirme önlemleridir. Bu tür yaklaşımlarda, varılmak istenen sonuçlar üzerinde, hedefler üzerinde uzlaşma sağlanmadan çözüm yolları kararlaştırılmaktadır. Oysa, stratejik olmak; neyi başarmayı gerektiğini bilmek, başarı için atılacak olan adımların doğruluğundan emin olmak ve sonra ona ulaşmak için tespit edilen bu yolları uygulamaktır. Kaliteyi başarmak, geleceğe yönelmeyi, geleceği öngörmeyi de gerektirir.

Kaliteyi başarmak, kaliteye adanmışlığı içerir. Bu adanmışlığın kilit yönü, iyileştirmelerin uzun vadeli planlara göre düzenli olarak gözden geçirilerek değerlendirilmesidir. Okuldaki karar vericiler; yönetim kurulu, müdür ya da diğerleri;

⁷¹ Hoşcan Ensari, **a.g.e.**, 146.

⁷² Mualla Aksu, **a.g.e.**, 65.

⁷³ Hoşcan Ensari, **a.g.e.**, 149.

formal bir planlama gerekliliğini kararlaştırdıklarında bu planlama için gerekli çalışma ekibi ile çalışma yöntemlerini belirlemek durumundadırlar.

Örgütler, özgörev veya amaçlarını gerçekleştirmek için kurulurlar. Özgörevi olmayan bir küme, genellikle örgüt olarak tanımlanamaz. Örgütün özgörev, amaç ve hedefleri stratejik yönetim sürecinin merkezidir. Ulaşılmaya çalışılan son nokta olarak, izlenen stratejinin uygulanması, değerlendirilmesi ve denetimi ile bütünleşmiştir. Bu nedenle stratejik yönetim sürecinde ilk adım, örgütün özgörev yada amacını tanımlamaktır.gereksinimlerin doğru belirlenmesi gereklidir.çünkü örgütün, işlemleri için seçtiği yöntem ve stratejiler, kendi gücüyle tutarlı olmalıdır. Gereksinim belirleme, örgütün güçlü ve zayıf yanlarının çözümlenmesini içerir.⁷⁴ Stratejik planlama, sistemli bir biçimde geleceğe ilişkin en geniş bilgiyle risk alıcı kararlar verme, bu kararları uygulamak için gereksinim duyulan çabaları sistemli olarak örgütleme ve örgütlü, sistemli bir dönüt yoluyla, bu kararların beklentiler karşısındaki sonuçlarını ölçmeye⁷⁵ yönelik sürekli bir süreçtir.

2.3.2. Eğitim Yönetiminde Planlama ve Değerlendirme

Eğitim, “Öğrencilerde beklenen öğrenmeyi meydana getirebilmek için planlanmış faaliyetlerin tamamı” olarak tanımlanmaktadır. Müfredat programı ise eğitim programından daha dar kapsamlıdır. Bir eğitim programı öğrencilerde beklenen öğrenmeyi meydana getirebilmek için planlanmış tüm faaliyetleri içerirken, bir müfredat programı daha çok dersleri ve ders içeriklerini bize gösterir. Müfredat programı eğitim programı gibi dinamik yaşayan bir süreç değildir.⁷⁶

2.3.3. Eğitim Yönetiminde Değişim

Bir örgütün üyelerinin katılımı ve desteği ile gerçekleşen değişme ile tüm örgütlerin kaçınılmaz bir şekilde başına gelen değişmeyi birbirinden ayırmak gerekmektedir. Şüphesiz her iki durumda da örgütsel değişimin doğasının ve oluşum sürecinin incelenmesi önemli ipuçları verecektir. Ancak yeniliğin kabulü, kuramsallaşması ve insan ilişkileri açısından aralarında önemli farklılıklar olacaktır. Planlı örgütsel değişme, tüm örgütsel değişkenlerin amaçlar yönünde daha etkili hale getirilmesini amaçlamaktadır. Planlı örgütsel değişme süreci, örgüt tarafından

⁷⁴ Mualla Aksu, **a.g.e.**, 12-13.

⁷⁵ Mualla Aksu,**a.g.e.**, 28.

⁷⁶ Aytekin İşman ve Ahmet Eskicumalı, **a.g.e.**, Geliştirilmiş 4.b., İstanbul: Değişim Yayınları, 2003, s.20.

sürdürülen geleneksel etkinliklerin, bireylerin, grupların, örgütsel yapı ve süreçlerin değişme için hazırlanmasıdır. Bir örgütün çevresinde kontrol edemeyeceği değişkenler vardır. Ancak örgüt, yeni taleplerle daha etkili bir şekilde başa çıkmak için iç örgütsel değişimleri, kurumun dışındaki kaynaklardan gelen beklentileri, personel taleplerini, artan yazışmaları, teknolojideki gelişmeleri, yeni yasal düzenlemeleri ve mecburi sosyal talepleri⁷⁷ karşılayacak bir yapıya sahip olmalıdır. Burada önemli olan örgütsel değişimin nasıl gerçekleştirileceğidir.

Yenileşme sürecinde gözden uzak tutulmaması gereken bir husus da teori ve uygulama dengesini tutturma. Eğitimde yenileşme merkez ve taşra eğitim örgütlerinin desteğini almalıdır. Eğitimde önemli değişimler olmaktadır. Bilgisayarlar, okul-sanayii işbirliği, işbirliğine dayalı öğrenme, tam öğrenme, özel eğitim, okulun yeniden yapılandırılması, öğretmen eğitimi gibi alanlarda⁷⁸ sürekli gelişmeler olmaktadır.

2.3.4. Eğitimde Takım Çalışması

Takım, belirlenen amaçlara ulaşmak için oluşturulmuş kişiler arası etkileşim düzenidir. Takım iki ya da daha fazla kişilerden oluşur. Takım üyelerinin ortak amaçları vardır ve bu amaçlara ulaşma çabaları takımı daha da güçlendirir. Takım üyeleri amaçlarla beraber bir birleri ile de etkileşim içerisindedir. Bu etkileşim onların bir birlerini tanımalarına da imkan sağlar. Bir işletmenin bu şekilde örgütlenmiş takımlardan oluştuğu söylenebilir. Takımların etkinlik düzeyinin artırılması bir takım özellikleri bünyesinde bulundurmasına bağlıdır. Bu özellikler dışa dönüklük, amaca odaklık, yüksek katılım, etkileşimli üyeler⁷⁹ olarak sayılabilir.

Eğitim kuruluşları kendi içlerinde takım ruhunu oluşturarak bunu aktif olarak çalışan bir düzeye getirmelidir. Verilen hizmetin kalitesinin artmasında tüm çalışanların çalışmalara ve karar vermeye katılımları, birbirlerini desteklemeleri ve ortak amaçlar için ortak çalışmaları önemlidir. Çalışanlara yetkinin devredilmesi ile bireylerin daha etkin çalışmaları sağlanmaktadır. Kendisine yetki verilen birey sorumluluk psikolojisi ile verimini arttırmaktadır.

⁷⁷ Servet Özdemir, **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**, 5. b., Ankara: Pegem A Yayıncılık, Temmuz 2000, s.55.

⁷⁸ Servet Özdemir, **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**, a.g.e., s.81.

⁷⁹ Mualla Aksu, **a.g.e.**, s.180.

2.3.5. Eğitim Teknolojisi

Teknolojinin ve eğitimin birleştiği uygulamalarda “Eğitim teknolojisi” bilim dalının ortaya çıktığı görülmektedir. Eğitim teknolojisi; öğrenme için gerekli olan düzenlemelerin, gelişmelerin, kullanımların, yönetimin ve kaynakların işlevlerinin değerlendirilmelerinin pratiği ve teorisidir. Eğitim teknolojileri sayesinde, bilginin akışı ve yayılma alanı her geçen gün artmaktadır. Öğretmenlerin ve öğrencilerin bu gelişmelere ayak uydurabilmesi için teknoloji okur yazarı olması eğitim faaliyetlerine katılmada önkoşul özelliğini taşımaktadır.⁸⁰

2.4. TKY VE ÖĞRETİM

Öğretim genel anlamda öğrenmeyi oluşturmak üzere bilgi ve çevrenin düzenlenmesidir. Çevre yalnızca öğretimin olduğu yeri değil, aynı zamanda bilgileri aktarmada ve öğrencinin çalışmasına yön vermede gerekli yöntemleri, teknikleri ve araç-gereçleri de içerir. Bilgi ve çevre de programda yer alan öğretim hedefine bağlı olarak değişebilir.

Öğrenme konusunda yapılan birçok bilimsel araştırmada öğrencinin öğrenme sürecine aktif olarak katılmadığı sürece bir öğrenmenin gerçekleşmeyeceği ifade edilmiştir. Çünkü bir kimse istemedikçe ona hiç kimse bir şey öğretilmeyeceği açıktır. Öğrenmeye katılma, “öğrencinin kendisine sağlanan öğretim durumunun öğeleriyle etkileşmesi ve öğrenme çabasının içine girmesi” anlamına gelir. Öğrencinin öğrenmeye katılması her zaman onun soru sorması, açıklama yapması, örnek vermesi şeklindeki aktif fiziksel katılımını gerektirmeyebilir. Bazen sessiz ve hareketsiz zihinsel katılma fiziksel katılım kadar etkilidir. Öğrencinin öğretim durumunda kendine sağlanan uyarıcıları kullanması, onlarla zihninde daha önce var olanları birleştirmesi ve yeni anlamlar oluşturması onun öğrenme sürecine katıldığının işaretidir. Öğrencinin öğrenme sürecine katıldığının öğretmenlerce takip edilmesi çok önemlidir. Öğrenmeye katılma⁸¹, öğrencinin kendisine verilen işaretleri kullanmasını ve bu işaretlere uygun şekilde davranmasının gerektirir.

⁸⁰ Aytekin İşman ve Ahmet Eskicumalı, **a.g.e.**, 155.

⁸¹ Aytekin İşman ve Ahmet eskicumalı, **a.g.e.**, 72.

2.4.1. Öğretimde Yeni Teknolojiler

Öğretim teknolojileri, öğrencileri öğrenmenin merkezine koymasıyla, basma kalıp eğitim öğretim ilkelerinden ayrılır. Üretime dönük öğretim, bilgiyi kullanmayı gerektirir. Eğitimciler, öğrencilerin duygularını ve ihtiyaçlarını ne kadar iyi anlarırsa öğretimi tasarlamaları da o kadar kolay olacaktır. O halde, öğretim teknolojileri sadece donanımın ve araçların kullanımı değil, aynı zamanda öğretimle ilgili problemleri çözmek için öğrenimi yapılanmadır. Bu işlemler davranış, sosyal ve fizik bilimleri tarafından geliştirilmiş; öğretim teknolojileri tarafından da eğitimcilerin kullanması amacıyla alana uyarlanmıştır. Öğretim teknolojileri; donanım kullanımı, öğrenme teorileri ve öğrenme/öğretme problemlerine yardımcı olmak için geliştirilen sistematik işlemler olarak tasarlanır. Çözümler; öğretmenleri, medyayı ve materyalleri kapsayabilir ya da kapsamayabilir. Önemli olan çözümün gerçekten işe yaramasıdır.⁸²

Eğitim kuruluşlarının kültürel sürekliliğini sağlaması, istikrarlı ve demokratik bir toplum oluşturması halkın hayat seviyesini yükseltmesi, hayat boyu sürecek bir öğrenmenin ve insanın gelişiminin temelini oluşturması ve kalite tartışmalarının okullarımıza taşınması mecburiyeti bulunmaktadır. Bilgi teknolojileri eğitim süre ve akışının geliştirilmesinde de etkili olmaktadır. Öğretim amacıyla kullanılan makine, araç ve gereçleri kapsayan bilgi teknolojileri "öğretim teknolojisi olarak" adlandırılır. Öğretme-öğrenme aşamalarında teknoloji seçimi yapılırken kullanacağımız teknolojinin bilgi ve transferini sağlayan etkileşimli, çok yönlü, kullanışlı ve ekonomik olmasına dikkat edilmelidir. Sürekli daha kaliteli eğitim ve öğretim vermek amacıyla faaliyetlerin sürdürülmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Teknoloji, öğretimde yardımcı roller üstlenmelidir, öğretimin amacı haline getirilmemelidir. Teknoloji sadece var olduğu için kullanılmaya çalışılmamalı ya da teknoloji kullanılmadığında çağ dışı kalınacakmış gibi bir korkuya kapılmamalıdır. Gelişmiş teknoloji kullanımının, öğretimde doyum ve başarıya ulaşabilmek için tek başına yeterli olduğu söylenemez. Bir çok ders için, her dönemde birkaç saatlik teknoloji desteği yeterli olmaktadır. Bazı dersler için teknoloji, dönemin yarısından çoğunda kullanılabilir; ama bütün bir dönemde böylesine bir teknoloji desteğine ihtiyaç duyulabileceği ders sayısı yok denebilecek kadar azdır. Teknoloji; eğitimin ayrılmaz bir

⁸² İsa Halis, **Öğretim Teknolojileri ve Materyal Geliştirme**, 1.b., İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım, 2002, s.22.

parçasıdır. Eğitim her yönüyle öğretmen, öğrenci ve çevre arasındaki bir iletişim ağı olarak görülürse, o zaman eğitim teknolojisinin bu ilişkileri tanımlamada önemli bir görevi olduğu anlaşılır.⁸³

2.4.2. Öğrenmeyi Hızlandırmada TKY

TKY'nin yenilikçi ve değişimi planlayan süreç yönetimi eğitimde öğrenmeyi hızlandırıcı etki sağlayacağı düşünülmektedir. Öğrenmeyi hızlandırmada önemli bir etken olan bilgisayarın kullanımının da TKY'nin yenilikçi ve gelişmeye açık prensipleriyle uyumlu olduğu düşünülmektedir.

2.4.3. TKY ve Bilgisayar Destekli Öğretim

Bilgisayar destekli öğretim (BDÖ), ders içeriğini sunmak için bir bilgisayarın öğrenciyle doğrudan etkileşime girmesi için kullanılmasıdır. Öğretimi sunmada bilgisayarın etkili olup olmadığı uzun süre tartışılmıştır. Ayrıca, bilgisayarın öğretimde gerçekten işe yarayıp yaramadığını belirlemek üzere bir çok deneysel araştırma da yapılmıştır. Bu araştırmalar, tüm öğretim alanlarında bilgisayarın giderek önem kazandığını⁸⁴ göstermektedir.

2.4.3.1. Bilgisayarla Desteklenen Öğrenme Kaynakları : BDÖK olarak kısaltılabilecek bilgisayarlarla desteklenen öğrenme kaynakları, öğrenmede kullanılabilen bilgilere ulaşılmasını sağlar. BDÖK bir kütüphane olarak kullanılabilir. Bir bilgisayar yazılımı BDÖK'ü destekler. BDÖK verilerin incelenmesini, işlenmesini ve amaçlar doğrultusunda kullanılmasını kolaylaştırır. BDÖK, bilgisayarlı öğrenme kaynaklarının bölümü olarak görülür. BDÖK ile BYÖ'nün sunduğu öğrenme kaynakları arasında karışıklık yaşanabilir. BDÖK, BDÖ'nün tümüyle farklı bir bölümüdür. BYÖ'nün sunduğu bir öğrenme kaynağı kendisiyle ilgili öğrenme hedefini öğretmek için önceden belirlenen bir öğretim türüdür. BYÖ'nün sunduğu öğrenme kaynağı, BDÖ dersi, video kaset, ders kitabı, ses kaseti, ders ya da başka bir öğrenme kaynağı olabilir. BDÖK, kütüphane gibi öğrenciye yardımcı olur ancak doğrudan öğretmez.

⁸³ İsa Halis, **a.g.e.**, 24.

⁸⁴ Zeki Kaya, **a.g.e.**, s.210.

Başlıca BDÖK; veri tabanları, telekonferans sistemleri, hipermedya ve uzman sistemler, etkileşimli CD'ler, etkileşimli video ve sanal gerçekliktir.

2.4.3.1.1. Veri Tabanları : BDÖK'ün en eski şekli veri tabanıdır. Veri tabanı bir sorunu çözmek için bir araya getirilmiş birbirleriyle ilişkili verilerin topluluğudur. Bir bilgi havuzu olan veri tabanı, ayrıca BDÖK'ün iyi bir örneğidir. Veri tabanı öğrenci için yararlıdır ancak doğrudan kendisi öğretmez. Bu yalnızca öğrenmede kullanılacak bilgileri sunar.

BDÖK kütüphane ile aynı şekilde kullanılabilir ancak yararlı bir BDÖK her zaman bilgisayar programıyla desteklenir. Bilgisayar programı, verilerin incelenmesini ve kullanılmasını sağlar.

Çoğu uzaktan eğitim kurumu öğrencileri bir çok veri tabanına ulaşabilir. Veri tabanlarına ulaşma yeteneği arttıkça veri tabanlarının sayısı da artacaktır. Önemli olan uzaktan eğitim kurumun kendi veri tabanlarını oluşturmasıdır. Ayrıca bazı veri tabanları CD üzerinde de bulunmaktadır. Böylelikle iletişim harcaması yapılmadan da veriler incelenebilmektedir.

2.4.3.1.2. Telekonferans Sistemleri : BDÖK'nün bir diğer türü de telekonferans sistemleridir. Bu sistemler, coğrafi olarak birbirinden uzakta bulunan kişilerin aynı ortamda bulunuyormuşçasına ses, görüntü, çizim ve veri gibi bilgi alışverişinde bulunmasına olanak sağlayan sistemlerdir. Telekonferanslar, telefon hatlarının kullanımı yoluyla, geleneksel televizyon yayıncılığı, uydular, kısa dalga, kapalı devre televizyon ve kablo yayıncılığı, bilgisayar gibi yollarla gerçekleştirilebilmektedir. Telekonferans sistemleri ile iletişim çeşitli biçimlerde olabilir. Bilgisayar aracılığıyla ile kurulan iletişim ile ilgili yorumlar ve notlar daha sonra kullanılmak üzere kaydedilebilir. Dosyalar, benzer ilgilere sahip kullanıcılar arasında bilgi paylaşımına yardımcı olabilir. Uzaktan eğitim gören öğrencileri ya tek başlarına ya da gruplar halinde bulunabilirler. Grup halindeki öğrenciler için başka küçük gruplar da olabilir. Grup üyesi öğrenciler eşzamanlı çalışır. Tek başlarına olan öğrenciler ise farklı zamanlarda çalışabilir. Bu yöntemlerden her biri öğrencilere ve öğretimi sunan kuruma farklı yararlar sunar. Uzaktan eğitim kurumları telekonferans sistemleri kullanır.

Birçok ülkede uzaktan eğitim uygulamalarında yaygın olarak kullanılan telekonferans sistemleri ses telekonferansı, ses ve grafik telekonferansı ve video telekonferansı olarak sınıflandırılmaktadır.

2.4.3.1.3. Ses Telekonferansı : Audio telekonferansı, coğrafi olarak birbirinden uzak yerlerde bulunan iki ya da daha çok kişi ya da grubun telefonla kurulan bağlantılar aracılığıyla aynı anda, canlı olarak ve karşılıklı, eş deyişle iki yönlü ses iletimlerine olanak sağlayan bir sistemdir. Ses telekonferans sistemleri kullanım açısından oldukça basit ve ucuzdur. Sistemin temel öğeleri, karşılıklı bağlantıyı sağlayan bir telefon hattı ile sesleri iletme ve dinlemede alıcıya bağımlılığı ortadan kaldıran özel bir tür telefondur. Bu özel tür telefonun kullanımı sırasında kullanıcı, sesini iletme ya da karşı tarafın sesini duymak için alıcıyı değil, doğrudan telefon aygıtını kullanır. Telefon aygıtına takılmış olan mikrofon sesleri iletmeyi, hoparlör ise gelen sesleri duymayı sağlar. Böylece, tek bir telefon ile karşı taraftan gelen sesleri birçok kişinin aynı anda duyabilmesini sağlanmış olur.

2.4.3.1.4. Ses ve Grafik Telekonferansı : Ses ve grafik telekonferans sistemi, audio telekonferans sistemine ses, iletiminin yanı sıra şekil, grafik, çizelge, formül,

resim, çizim ya da kroki gibi- hareketsiz resim ve grafiklerin de iletilmesinde faks, yavaş-taramalı video, grafik tableti ya da bir bilgisayar ile bir projeksiyon biriminin birleşiminden oluşan sistemlerden yararlanılabilmektedir. Ancak, ses ve grafik telekonferans oturumları sırasında sesin iletildiği telefon hattı üzerinden görsel gereçlerin aktarımı belirli bir süre için ses iletişiminin kesilmesini gerektirir. Bu sorunu gidermek üzere, görsel gereçlerin iletimi için ikinci bir telefon hattı sisteme eklenebilir. Bununla birlikte, görsel imgelerin iletilmesinde kullanılan faks ve benzeri aygıtlar çoğunlukla bu imgelerin iki nokta arasında aktarımına elverişlidir.

2.4.3.1.5. Video Telekonferansı : Bu sistemlerle iki yönlü ses iletimine ek olarak tek yönlü hareketli görüntü iletimi yapılabilmektedir. Kimi sistemler iki yönlü görüntü iletimine de olanak vermektedir. Ülkemizde de video telekonferans yönteminden özellikle haber bültenlerinde sıklıkla yararlanılmaya başlanmıştır. Ayrıca, üniversitelerde uzaktan eğitim amaçlı video telekonferans yönteminden özellikle haber bültenlerinde sıklıkla yararlanılmaya başlanmıştır. Ayrıca, üniversitelerce uzaktan eğitim amaçlı video telekonferans kullanımı da yaygınlaşmaktadır. Video telekonferans uygulamaları sırasında ses iletimi telefon bağlantıları aracılığıyla kurulurken hareketli görüntü iletimini sağlamak üzere kablo, mikrodalga ya da uydu gibi birkaç farklı yayın yönteminden biri kullanılabilmektedir. Bunlardan uydu aracılığıyla yapılan video konferans en yaygın olanıdır.

Video konferansı, canlı toplantı düzenlemede de kullanılmaktadır. Bu teknolojinin kullanılmasında temel amaç uzaktaki gruplara bilgi verilmesidir. Telekonferans uygulamalarının çoğunda organize öğrenme beklenmez ve öğrenme hemen hemen hiç ölçülmez.

Çoğu video konferans dersinin modeli normal sınıftır. Öğretim, sınıfın bir bölümünün başka yerde olması dışında yüz yüze eğitimdeki gibidir. Bilgisayar konferansında öğrenciler, konferans sisteminin yazılımının bulunduğu merkezi bilgisayarlarla iletişim kurmak için modemli bir bilgisayar kullanır. Öğretmen konu ile ilgili öğrenci girdisi oluşturan bir başlık sunar. Diğer öğrenciler ise arkadaşlarının girdileri konusunda yorumda bulunur. Öğretmenler ya da öğrenciler, ilginç bir konuda gözlem yapmak üzere konferans düzenleyebilir. Öğrenciler ders kitabını, video kaseti, bir makaleyi ya da el planlarını kullanarak ödevlerini yapar. Öğretim öncesi

organizasyon gereklidir. Öğrenciler, gereksinim duymadan önce materyallere sahip olmalıdır. Sınıfta sunulan öğretim ile bu tür öğretim arasındaki temel fark öğrencilerin yalnızca oturup öğretmeni ve öğrencileri izlememesi ve derse katılmalarıdır. Telekonferansların türlerine ve özelliklerine ilişkin daha ayrıntılı açıklama internet ve öğretim ünitesinde yer almaktadır.

2.4.3.1.6. Hipermedya : BDÖK'ün daha yeni türü hipermedyadır. Hipermedya, metin, grafik, gerçek hareketli görüntü, canlandırma ya da ses biçimindeki farklı bilgi birimleri ile bu birimler arasında kullanıcının kolaylıkla hareket edebilmesine elverişli bağlantı olanaklarını içeren bilgisayar yazılımlarıdır. Hipermedya, kullanıcının kişisel ilgisine göre verileri kullanmasını sağlar. BDÖ'nün önceden belirlenen yolunun tersine BDÖK bilgisayar programları aracılığıyla verilere ulaşılmasını, verilerin incelenmesini ve kullanılmasını kolaylaştırır.

Hipermedya kapsamlı bir terimdir. Kapsamında hipermetin terimi de yer alır. Hipermetin de hipermedya ile neredeyse aynı özellikleri taşıyan, ancak kullandığı bilgi türü bakımında farklı olan bir sistemdir. Hipermetin, yalnızca yazı ve çizelge, şekil, hareketsiz resim, kroki gibi yazısal bilgi birimleri ile bu birimler arasında kullanıcının istediği ilişkileri kurabilmesine elverişli bilgisayar yazılımlarıdır. Hipermedya, hipermetnin tüm yapabildiklerini ve metin dışındaki kavramları da içerir. Hipermedya ses ve müzik oluşturmak üzere doğrudan işitsel araçlarla da birleştirilebilir. Uzaktan eğitim kurumları yalnızca metin bağlantılarını kullansa bile buna hipermetin değil hipermedya adı verilir. Bunun nedeni yazılımın diğer medya araçlarına eklenme kapasitesinin olmasıdır.

BDÖ ve hipermedya birbirine benzemez. Ancak bunlar birbirini destekleyecek şekilde birlikte kullanılabilir. Hipermedya, kullanıcının bilgilere hızla ulaşmasını sağlar. Kullanıcının bilgilere ulaştığı yol yapılandırılmamıştır. Hipermedya güdülenmiş bir öğrencinin çalışması için mükemmeldir. BDÖ ise tümüyle farklıdır.

BDÖ planlamacısı, öğrenciye bilginin nasıl sunulacağını dikkatli bir şekilde planlar. Normalde öğrenci bilgiye ulaşmak için tümüyle yapılandırılmış ve kontrol altında tutulan bir yol izler ve yapı gereklidir. Bu, planlanan öğretim hedeflerine ulaşılmasını garanti altına alır. Hipermedya yazılımı, eğitimi mükemmel bir şekilde

tamamlar. Kütüphaneye benzer özellikleri nedeniyle, hipermedya, BDÖ dersinden ulaşılabilecek bir kaynak işlevi görür. Eğitim bittikten sonra hipermedya bir iş desteği olmayı sürdürür. Bu iki teknolojiyi birbirinden ayırmada izlenebilecek yollardan biri hipermedya kullanıcısı ve BDÖ öğrencisi terimlerini kullanmaktır.

2.4.3.1.7. Uzman Sistemler : BDÖK'ün bir başka şekli de uzman sistemlerdir. Uzman sistemler bilgisayara dayalıdır ve öğretmez. Bunlar yalnızca elektronik iş destekleridir. Uzman sistemler, uzmanların bilgilerini içeren bilgisayar yazılımlarıdır. Bunlar, öğrenme konusunda önemli etkileri bulunan bir tür yapay zekadır. İş destekleri, çalışanın işi ile ilgili bir etkinlikte bulunmasına yardımcı olur. Bir iş desteği kullanılırsa bunun nedeni görevin hatırlanmasının zor olması ya da çalışanın eğitilmesinin karmaşık olmasıdır. Tüm iş destekleri, eğitim miktarını azaltır, hatta eğitimin yerine geçer. Çünkü çalışanın uzmanlaşması için eğitilmesinde gerekli süre pratik, gerekli ya da istedik değildir. Uzman sisteminin elektronik bir iş desteği olarak düşünülmesi yeterlidir. Bu özel bir şekilde programlanan yapay zeka uygulamasıdır, ancak ürettiği sonuçlar açısından iş desteğine benzemektedir.

Uzman sistemler, yalnızca elektronik iş destekli değildir. Bu yazılım, finans, üretim, hizmet ve diğer sektörlerde çalışan çoğu şirkete büyük yararlar sunmaktadır. Uzman sistemler sorun çözümede uzmanlarca kullanılan mantıksal düşünce yapılarını elde ederek programlar yaratılabilir. Sistem, kullanıcıya sorunun en iyi çözümünü gösterir. Ayrıca bu çözümün neden en iyi çözüm olduğunu da anlatır. Uygulamada uzman sistem, tek bir kullanıcının kullandığı yazılımın bir bölümü olabilir. Kullanıcı, BDÖ ve Hipermedya modülleri içeren pakete ulaşabilir. Uzman sistemler bir başka bilgisayarlı öğrenme kaynaklarının içinde çalışabilir. Dolayısıyla bir BDÖ sisteminin içinde uzman sistem olabilir.

2.4.3.1.8. Etkileşimli CD'ler : Benzetimlerin giderek çok kullanılması, lazer disk ve bilgisayar teknolojilerinin ortaya çıkışını hızlandırmıştır. 4,72 inç yarıçaplı tek bir CD, yaklaşık 300 bin sayfalık metni, 10 bin fotoğrafı ve çizimi, görüntüyü ya da bir saatlik sesli hareketli görüntüyü saklayabilmektedir. Mikroişlemciler ve daha da etkili CD sürücüler istenen bölümleri hızla bulabilmekte, metinleri, görüntüleri, sesleri, animasyonları görsel-işitsel araçları entegre ederek bir araya getirebilmektedir.

Öğretim amaçlı CD'ler üç değişik kümede toplanırlar. Bunlar;

1. Yazı yazma, matematiksel soru sorma, okuma, çizme ve tasarım becerisi geliştirenler.
2. Sosyal bilimler, fen bilimleri, güzel sanatlar ve edebiyat daha değişik alanlarda bilgi açıklayıcılar.
3. Sözlük, ansiklopedi, makaleler, bildiriler gibi konulardaki referans çalışmalarıdır.

Etkileşimli CD'ler, müzik, grafik, yazı, canlandırma ve gerçek hareketli görüntülerden oluşan ve temelde eğlence amaçlı olarak geliştirilmiş programları içeren disklerdir. Bu disklerde, aynı CD-ROM'lar gibi, 12 cm. çapında ve dayanıklı plastik malzemeden üretilmişlerdir. Ancak CD-ROM'ların tersine etkileşimli CD'lerin kullanılabilmesi için temelde bir bilgisayar değil, yalnızca etkileşimli CD'leri işletmek üzere geliştirilmiş özel bir aygıt gereklidir. Bu aygıt, doğrudan televizyona ya da bir monitörü bağlanabilmekte; kullanıcı kişi üzerinde denetim çubuğu ve düğmeler bulunan özel bir uzaktan kumandayı kullanarak etkileşimli CD'deki yazılım programı ile etkileşime girebilmektedir.

2.4.3.1.9. Etkileşimli Video : Etkileşimli video, görüntü ve sesi içeren, video diskler ile bilgisayar tarafından üretilen, metin ve grafiğin en iyi denetimle aynı anda kullanılabilmesini sağlayan bilgisayarlı bir video sistemidir. Etkileşimli video, televizyon ve bilgisayar destekli eğitimin özelliklerini kullanarak çoklu ortam yaratan bir sistemdir. Bu öğrencilere, bir takım görüntüler bilgisayarın kontrolüyle sunulmaktadır. Öğrenciler yalnızca görüntüleri izlemek ve sesleri dinlemekle kalmayıp etken yanıtlar da verebilmektedir. Öğrenci bu katılımıyla sunulan bilgi, araç ve gerecin sunulmuş şeklini ve yönünü etkileyebilmektedir. Görüntüler hızlı ya da yavaş ya da bir slayt gösterisinde olduğu gibi kareler şeklinde gösterilebilmektedir.

2.4.3.1.10. Sanal Gerçeklik : Sanal gerçeklik; bilgisayarca oluşturulan dünya görüntüsüne kullanıcının katılması ve bu dünyayla kullanıcının gezinin kaptanı olmasına izin verilmesine olanak sağlayan bilgisayarca üretilen bir ortamdır. Bilgisayarın yarattığı sanal gerçeklik ortamlarında gezilebilir ve etkileşime girilebilir. Bu kombine hareket insanın "televizyonluk" denilen psikolojik duruma geçmesini sağlar. Sanal gerçeklikte insanın ilgisi duyuşsal benzetimlere odaklanmaktadır ve insan dışarıdan

şeylere ilgi göstermemektedir. İnsan kendini hiç görmediği bir rüyadaymış gibi hissedebilir.

Sanal gerçeklik teknolojisi, geniş uygulama alanları bulmuştur. Mimarlar yıllardır bilgisayar destekli tasarım (Computer Assisted Design) teknikleri kullanmaktadırlar. Planlanan yapılara girilebilmektedir. Bu etkilere dayalı olarak değişiklikler yapılmaktadır. İtfaiyeciler de bu uygulamalarla çalışmaktadır. Kısıtlı hareketi olan kişiler kütüphaneleri, müzeleri, havaalanlarını ve kentin caddelerini ve sokaklarını gezebilmektedirler. Geleneksel uzaktan eğitim araç gereçleri ile öğrenmede zorlanan öğrenciler için de sanal gerçeklik önemli olanaklar sunmaktadır. Örneğin: ilgi ya da odaklanma eksikliği olan öğrenciler sanal gerçeklikten yararlanabilmektedirler.

2.4.3.2. Bilgisayarlı Öğrenme Kaynaklarıyla İlgili Ergonomi : Bilgisayarlı öğrenme kaynakları öğretimin niteliğini artırabilmektedirler. Ancak bilgisayarlı öğrenme kaynakları ile ilgili öğrenme sürecini etkileyen etmenler de vardır. Bu etmenlerden başlıcaları; güdülenmişlik düzeyi, bilginin niteliği, etkileşim, bireysel farklılık, yazılım türü, uzaktan eğitim uygulayıcılarının bilgisayarlı öğrenme kaynaklarını algılama biçimi, ders programının BDÖ yazılımı ile ilişkisi ve ergonomidir. Öğrenme sürecini etkileyen bu etmenlerin tümünün önemli olduğu söylenebilir. Ancak insan sağlığı ile doğrudan ilgili olması nedeniyle ergonomi, bilgisayarlı öğrenmede diğer etmenlere göre daha önemli hale gelmektedir. Ergonomi, insan ile işin birbirine en uygun biçimde uydurulması amacı ile insan biyolojisi bilimlerinin teknik bilimlerle birlikte kullanılmasıdır. Eğitim ergonomisi ise eğitim kurumlarında eğitim sürecine katılanların çalışma koşullarını iyileştirmek suretiyle bireylerin dengeli gelişmesine ve eğitimin niteliksel yönden iyileştirilmesine katkıda bulunma anlamına gelmektedir. Bilgisayarlı öğrenme kaynakları ile ilişkili ergonomide başlıca iki önemli öge vardır. Bunlardan biri kullanıcının bulunduğu fiziksel ortam, diğeri de yazılımın kullanıcı ara yüzüdür.

2.4.3.2.1. Fiziksel Ortam : Eğitim görenlerin kendilerine ergonomik bir ortam sağlaması gerekmektedir. Bilgisayarlı öğrenme kaynakları ile ilgili ergonomide çoğu zaman, bilgisayarda çalışmanın yaratacağı zararlı etkiler olarak ele alınmaktadır. Bilgisayarda çalışmanın zararlı etkilerini belirlemeye yönelik araştırmalar yoğun bir biçimde sürdürülmektedir. Son zamanlarda bilgisayarla ilgili manyetik alanlar kaygıya

neden olmaktadır. Bazı araştırmalar manyetik alanların insanlara zararlı olduğunu göstermiştir. Üreticiler yaptıkları ürünlerle, oluşan manyetik alanları azaltmaya başlamışlardır. Çoğu yeni monitör tasarımlarına özel örtüler eklenmektedir.

Bazı çalışmalar, bilgisayarda çalışırken uygun olmayan duruş biçimi nedeniyle şikayette bulunmaktadır. Bu sorun ortadan kaldırılabilmektedir. Bilgisayarda çalışarak öğrenmenin strese neden olduğundan da söz edilmektedir. Sistem bilgisayarda çalışmaktan mı, yoksa fazla çalışmaktan mı kaynaklandığı yeterince bilinmemektedir. Nedeni ne olursa olsun stres en yaygın ofis sorunudur. Ofisteki stres sorununun çözümlü biraz daha zordur. Stresi azaltmak için insanın yerinden kalkıp dolaşması gerekmektedir.

İnsan rahatlığı ile ilgili bir araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak bilgisayarla çalışılırken şu özellikleri dikkate almak gerektiği önerilmektedir:

1. Ekrandan göz uzaklığı 46-71 cm.,
2. Klavyenin yerden yüksekliği 70 cm.,
3. Koltuğun yüksekliği 41 cm.,
4. Ekran merkezinin yerden yüksekliği 99 cm.
5. Parlamaı azaltmak için ekran eğimi 15 derecedir.

Bu özellikler az da olsa insanların boyuna göre değişebilmektedir. Yapılan birçok çalışmanın sonuçlarına dayalı olarak, bilgisayar için sunulan öneriler de vardır. Bu önerilerden başlıcaları şunlardır:

1. Oturulan yer yüksek olmamalıdır. Çünkü ayakların yüksekte kalarak sallanması kan akışını azaltmaktadır. Kan akışının azalması da diz ve bileklerin ağrmasına yol açmaktadır. Oturulan yer; ayarlanabilir, geriye yaslanılabilir ve yanlara kol konulabilir olmalıdır.
2. Ekranda parlama olmamalıdır. Güneşten ya da aşırı ışıklı aydınlatmadan gelecek doğrudan ışıktan kaçınılmalıdır.
3. Yazılı materyal ekrana yakın olmamalıdır. Kağıda uzaktan ya da yakından bakılması göz bozukluğu oluşturabilir. Piyasadaki kağıt tutuculardan yararlanılmalıdır. Kağıt tutucuların konabileceği en iyi yer ekranın yanındır.

4. Klavye ve fare, kolların yatay olmasını sağlamalıdır. Parmakları ya da bileği aşırı geniş açılardan çalışmaya zorlayan bir klavye sinirlerin gerilmesine hatta kasılmasına neden olmaktadır. Ayarlanabilir setler kullanılmalıdır.
5. Ekran eğimli ve dönebilir olmalıdır. Ekran göz düzeyinde ya da aşağısında olmamalı ve görüş hattının 20 derecenin üstünde olmamalıdır. Baş yukarı uzandıkça boyun ve sırttaki gerginlik artar. Ekran radyasyon camı olmalı ya da ekran düşük radyasyonlu yapılmış olmalıdır.

Bilgisayarlı öğrenme ortamı oluşturulurken dikkate alınması gereken başka öneriler de vardır. Söz konusu öneriler de şunlardır:

1. İyi akustik sağlayabilmek için yerler halı ile kaplanmalıdır.
2. Parlamayı azaltmak için ışıklandırma dolaylı olmalıdır.
3. Tavan akustik olmalıdır.
4. Ses kulaklıkla iletilmelidir.
5. Donanım için değil insan rahatlığı için havalandırma olmalıdır.
6. Donanımı voltaj düşmesinden oluşacak etkilerden korunmak için elektrik gücü sabit olmalıdır.

Bilgisayarlı öğrenmede kullanılan yazılımların öğrenci dostu olmasının da büyük önemi vardır. Öğrenci dostu olarak tasarlanmış iyi bir yazılım öğrenci ile uyum sağlar. Öğrencinin yazılıma uyumu da öğrenmeyi kolaylaştırır.

2.4.3.2.2. Kullanıcı Ara Yüzü : Kullanıcı ara yüzü öğretim yazılımlarında, kullanıcı ile bilgi alışverişini sağlayan kısımdır. Kullanıcı ara yüzü; elverişlilik ve iletişim kolaylığı özelliklerine sahip olmalıdır. Elverişliliğin sağlanabilmesi için şu özelliklerin vurgulanması faydalı olabilir;

1. Kullanıcı, kullanım belgesine gereksinim duymadan bilgisayardan yararlanabilmelidir. Yardım almak zorunda kalmamalıdır.
2. Kullanıcı, yazılımı kullanırken birçok bilgiyi aynı anda karşısında görebilmelidir. Kullanıcı, birçok bilgiyi belleğinde tutmak zorunda kalmadan programı kullanabilmelidir.
3. Kullanıcı, yazılımı ve sistem araçlarını kullanırken ya da programda dolaşırken pencere ve mönü seçimlerini kolaylıkla yapabilmelidir.
4. Elverişlilik ile ilgili kalite ölçütleri aşağıda verilmiştir:

5. Ara yüzde kullanılan dil kullanıcının rahatça anlayabileceği ve işini güvenli bir şekilde yapabileceği bir dil olmalıdır.
6. Ara yüz uygulama alanına uygun olarak; kullanıcının uygulamayı nasıl algılayacağını yönlendirmeli, bütün bilgi uygulama alanına uygun olarak doğal ve mantıksal bir sıralamada bulunmalıdır.
7. Girdiler en çabuk ve hatasız bir şekilde uygulama yapabilmeli, uygulamaya uygun olarak değişik çevre birimlerinden veri girişini desteklemelidir.
8. Ara yüz uygulama gereksiz bilgi içermemeli, karmaşık olmayıp mümkün olduğu ölçüde tekdüze olmalıdır. Ara yüzün değişik bölümlerinde işlemlerin başlatılmasında çelişik bir durum olmamalıdır. Başka bir deyişle, ara yüzün değişik yerlerinde aynı işlem, benzer şekilde başlatılmalı veya aynı tür sonuçlar benzer şekilde verilmelidir.
9. Kullanıcı, program komutlarını hatırlamak zorunda kalmamalıdır. Program kullanıcıya yardımcı olmalıdır. Kullanıcı, bölümler arası geçişlerde bir önceki bölüm(ler)deki bilgiyi hatırlamak zorunda bırakılmamalıdır.
10. Etkinlikler doğrudan başlatılabilmelidir. Dolaşmada gereksiz basamaklar olmamalıdır. Yazılımın içinde dolaşma en az hareketle yapılabilir. Sistemin bütün durumlarında kullanıcı o andaki etkinliğini tamamlayıp sistemden kolaylıkla çıkabilmelidir.
11. Ara yüz, önceden bir eğitime gereksinim duyurmamalı ve az bir öğretim gerektirmelidir. Gerekli olan bilgileri ara yüz kullanılırken vermelidir. Ara yüz, kullanıcıya gerektiği yerde öğretimi sağlamalıdır.

İletişimsellik için ise kullanıcı ara yüzünün iletişimsel olması da kullanıcı açısından çok önemlidir. Kullanıcı ara yüzünün iletişimsel olabilmesi görsel olması ile yakından ilgilidir. Bununla birlikte bilgilendirici, yönlendirici, algılayıcı, açıklayıcı olmalı ve iletişim kolaylığı sağlamalıdır. Ara yüz, kullanıcının sistemle ilgili ya da ilgili olabilecek birçok türdeki bilgiye erişebilmesini sağlayabilmelidir. Bu bilgilerden bazıları şunlardır:

1. Sistemin kullanıcıdan aldığı ya da sistemde bulunan diğer bilgilerden çıkardığı ya da çıkarabilmesi gerekli olan bilgi.
2. Sistemin dayandırıldığı yöntem/bilim hakkında bilgi.
3. Uygulama alanı hakkında bilgi.

4. Yazılım sistemi ve bileşenleri hakkında bilgi. Örneğin odaklama yapıldığında ikonlarla ilgili ek bilgi.

Bir ara yüz, kullanıcı hareketlerini izleyerek kullanıcının deneyimsiz olması durumunda, kullanıcının yanlış hareketlerini algılayabilmeli, kullanıcıyı yönlendirebilmelidir. Ayrıca ara yüz çeşitli bilgiler sağlayarak kullanıcıya problem çözümünde seçenekler, örnekler, gerektiğinde değerlerin değiştirilmesi ve sağlanabilmesinde kılavuzluk edebilmelidir.

Bir ara yüz çeşitli açıklamalar yapabilmelidir. Ara yüz ile sistem tarafından alınan kararlar açıklanabilmeli ve yazılım sistemi tarafından yapılabilen önerileri açıklanabilmelidir. Ayrıca ara yüz herhangi bir uygulama tarafından gerek duyulan çıkış kiplerini sağlayabilmelidir. Sesli uyarılar ve görüntülü yardımlar, farklı çıkış kiplerine örnek olarak verilebilir. Ara yüz, kullanıcının eğitim düzeyini, kültürel yapısını göz önüne almalıdır. Biçim, büyüklük, yer, renk, görüntülenen nesnelerin hareketleri, sesli işaretler, iletiler ve onların diğer nesnelere ilişkileri estetik ve kültürel normlara uygun olmalıdır.⁸⁵

2.5. TKY VE OKUL YÖNETİCİLİĞİ

Genel olarak, eğitsel liderlik, okulun ve yöneticinin sorumluluğu olarak görülmektedir. Oysa, toplam kalite yaklaşımında liderlik, ilgili örgütteki ya da alandaki herkesin sorumluluğudur. Böyle bir yaklaşımı benimsemiş bir eğitim kurumunda da yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar kararlar vermekten çekinmezler. Onların katkıları ve önerileri memnuniyetle karşılanır ve istenir. Bir eğitim kurumu yöneticisi, kurumunun gerektirdiği yönetim sorumlulukları ile kurumunun lideridir; ancak o, bunun yanı sıra eğitimde bir profesyonel olarak ikinci bir rolü de üstlenebilir. Bu durum fırsatlara olduğu kadar belirsizliklere de yol açar. Bu durumda yöneticinin önde gelen bir eğitim profesyoneli olarak görevi ile, yönetici olarak kaynakları tahsis etmesi ayrı görevler gibi gözükmese rağmen uygulamalar bu ayırımın yapay olacağını göstermektedir. Araştırmalar bu iki alt rolün kısmen birbiri ile iç içe geçmiş olduğunu ortaya koymaktadır. Eğitim kurumu yöneticilerinin yazılı ve yayınlanmış görev tanımlarının bir yerinde kurum vizyonunu oluşturmak, geliştirmek, sahiplenmek ve

⁸⁵ Zeki Kaya, a.g.e., 226-236.

yaymaktan sorumlu olduklarını belirten bir bölüm olması gereklidir. Bu vizyonun amacı kurumun öğrencileri, çalışanları, velileri ve toplum için benimsediği değerleri, umutları ve yüksek amaçları açıkça ortaya koymak, gözler önüne sermektir.⁸⁶ Açık bir vizyona sahip yönetim takımının ilgi alanını; tüm çalışmaların belirlenmiş bir vizyonla sürekli ilişkilendirilmesi, gelecekteki fırsat ve tehditlerin sürekli farkında olunması, kurumun tüm üyeleri ile sürekli ilişki halinde olunması, tüm fikirlere açıklık ve kurumun ile çalışanlarının güçlü yanları ile başarılarının sürekli ve zamanında tanınması ve takdir edilmesi oluşturur.

Okul yöneticiliğinin temelinde okulların örgüt ve öğretim yapısı öğrencilerin ihtiyaç ve yetenekleri üzerine odaklaşmaktadır. Bu odaklaşma TKY açısından önemlidir, çünkü devam eden süreçte stratejik planlama, sınıf yönetimi, liderlik, öğretim yöntemleri, personel geliştirme, bütçe planlama faaliyetleri ile okul yönetiminin temel öğeleri olan veli, okul, toplum ilişkisi bu odaklaşmadan etkilenmektedir. Amaca ulaşmada temel metodoloji ise, okul ile ilgili kararların alınmasında okula en yakın insanların⁸⁷ yönetime dahil edilmesidir.

Eğitimde Toplam Kaliteyi uygulamaya koyarken kurumlar için öncelikle, kalite amaçlarının, politikalarının ve planların belirlenmesi gereklidir. Eğitimde kalite hedeflerinin zaman kaybetmeden uygulamaya konulması ise kalite hedeflerinin gerekleri arasındadır. Daha sonra ise TKY planlarının, stratejisinin bütün çalışanlara duyurulması aşamasına geçilmesi gelecektir. Deming çevriminde bundan sonraki aşama, elde edilen sonuçlarla, planlarda belirlenen sonuçların ölçüldüğü değerlendirme aşamasıdır. Bu aşamada, yeni mal ve hizmetlerin (yeni ders ve konuların) dizaynı (tasarımı) gözden geçirilmektedir. Yıllık kalite denetimleri TKY stratejisinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. PDCA, yani planla (Plan), yap (Do), kontrol et (Check) ve yap (Act) faaliyetlerine öğretim elemanlarının, öğrencilerin ve diğer görevlilerin katılması son derece önemlidir. Eğer eğitim kuruluşları mevcut eğitim kalitesini iyileştirmek, geliştirmek ya da yeni kalite hedefleri ortaya koymak istiyorsa bu katılımı mutlaka gerçekleştirmelidirler.

⁸⁶ Hoşcan Ensari, **21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi**, 4.b., Ankara: Sistem Yayıncılık, Ağustos 2003, s.89-93.

⁸⁷ Servet Özdemir, **Eğitimde Örgütsel Yenileşme, a.g.e.**, 40.

Eğitimde Toplam Kalite Yaklaşımından söz ederken, temel hareket noktası; eğitim kurumlarının hizmet üreten örgütler olduğu yaklaşımıdır. Bu nedenle, aynı ticari işletmelere uygulandığı şekliyle ilk amaç, örgütün ürettiği hizmetlerden yararlanan müşterilerin kim olduğunun belirlenmesi⁸⁸, daha sonra bu müşterilerin beklentileri doğrultusunda bu ihtiyaçların giderilmesidir.

Kalitenin doğrudan muhatabı olan müşteri, kendisine ürün veya hizmet verilen, ve bu ürün veya hizmetten doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen kişileri kapsayan geniş bir kavramdır. Eğitim hizmetlerinde müşteri kavramını iç müşteri ve dış müşteri olarak ikiye ayırmak mümkündür. İç müşteriler; öğrenciler, öğretmenler ve diğer görevlilerdir. Dış müşteriler ise; eğitim sürecinin ortaya koyduklarından etkilenen resmi ve özel kurumlar, işletmeler, veliler ve genelde ise toplumdur Dış müşteriyi tatmin etmeden önce iç müşterilerin tatmin edilmesi gerekir. Dış müşterilerin tatmini bunun sonucunda ortaya çıkmaktadır Kaliteli bir eğitim için yöneticilerce öğretmenlere, diğer çalışanlara ve öğrencilere uygun koşullar⁸⁹ oluşturulmalıdır.

2.5.1. TKY Ve Sınıf Yönetimi

Sınıf yönetiminde TKY ile geleneksel yaklaşım arasında bir takım köklü farklar bulunmaktadır. Eğitimde kalitenin elde edilebilmesi için TKY prensipleri uygulamaya konulduğunda bu farklılıkların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Geleneksel yaklaşım merkezli alışkanlıklar TKY yaklaşımının uygulanması önünde bir engel teşkil edebilir ve bir takım dirençler ortaya çıkabilir. Bu dirençler TKY yaklaşım süreçlerinin iyi anlatılması ve PDCA faaliyetlerinde üst yönetimce sürecin etkin olarak takip edilmesi ile kırılabilir.

⁸⁸ S.Burak arzova ve F.Asuman yalçın, “Polisin Eğitiminde TKY’den Faaliyet Tabanlı Yönetime Geçiş”, 21. yy’da Polisin Eğitimi Sempozyumu Bildirileri, Ankara Haziran 2001, s. 376.

⁸⁹ Süleyman M. Yıldız, İbrahim Erdemir ve Mehmet gitmez, “Bir ortaöğretim Kurumunda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Öğrenci Memnuniyeti Üzerine Etkisinin İncelenmesi”, **Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi** (Haziran 2006), sayı 172, ss. 144.

Tablo 3:Geleneksel Yaklaşım TKY Yaklaşımı Farkı

<u>Geleneksel Yaklaşım</u>	<u>Toplam Kalite Yaklaşımı</u>
<u>Bilginin yayıcısı olarak öğretmen</u>	<u>Öğrenme etkinlikleri düzenleyicisi</u>
<u>Öğretmen sınıfta tek karar verici</u>	<u>Kararlar diğer öğretmenlerle birlikte verilmektedir</u>
<u>Normal dağılıma göre öğrenci değerlendirme</u>	<u>Tam öğrenmeye yönelik değerlendirme</u>
<u>Kontrol edici olarak öğretmen</u>	<u>Düzenleyici: Lider, öğrencinin ihtiyaçlarına eğilen ve işi yapan</u>
<u>Öğretmen merkezli</u>	<u>Öğrenci üzerine odaklanmış</u>
<u>Tek kitap üzerine program temeli</u>	<u>Yetişkin hayatın sorumlulukları üzerine Odaklanmış ve tanımlanmış yeterlikler</u>
<u>Kontrol edici olarak yöneticiler</u>	<u>Düzenleyici: Lider, öğrencinin ihtiyaçlarına eğilen ve işi yapan</u>

Düzenli bir eğitim-öğretim faaliyetlerinden geçirilmiş bir kişi öğrendiklerini uygulamaya koymakla sürecin bir ürünü olduğunu gösterecektir. Burada eğitilen kişi, “kendini eğitmek için güçlendirilmiş” kişidir. Ancak unutulmamalıdır ki eğitim asla sonu olmayan bir süreçtir.” Bu şekilde güçlendirilen öğrenciler etkili ve verimli bir eğitimde şunları kazanmış olmalıdır:

1. Okul sonrası öğrenme ve geliştirmenin nasıl sürdürüleceğinin bilgisi,
2. Öğrenme ve geliştirmeyi sürdürebilme becerileri,
3. Kendi kendine öğrenmeyi tabii ve eğlenceli olarak gören ve hisseden, hayat boyu öğrenmeyi sürdürecektir bir zihin yapısı,
4. Öğrenme ve kendini geliştirmeyi sürdürmek için güçlü bir istek ve irade.

Tablo 4: Geleneksel Sınıflardan İdeal Sınıflara Doğru.

<i>Geleneksel Sınıflar</i>	<i>İdeal Sınıflar</i>
Cevapları öğretmen bilir.	Birden fazla çözüm olabilir ve öğretmen de her çözüme sahip olamayabilir.
Öğrenciler, rutin bir şekilde yalnız çalışırlar.	Öğrenciler, öğretmenlerle, akranlarıyla ve gönüllü üyelerle çalışırlar.
Bütün aktiviteleri öğretmen planlar.	Öğrenci ve öğretmen birlikte aktiviteleri planlarlar ve görüşürler.
Bilgi organize edilir, değerlendirilir, yorumlanır ve öğretmen tarafından öğrenciye sunulur.	Bilgi kazanılır, değerlendirilir, organize edilir, yorumlanır ve öğrenci tarafından uygun dinleyicilere sunulur.
Okuma, yazma ve matematik ayrı ayrı öğretilir; dinleme ve konuşma müfredatta genellikle yer almaz.	Problem çözme için gerekli olan disiplinler birleştirilir; dinleme ve konuşma öğrenmenin temel bölümleridir.
Düşünme, genellikle teorik ve akademiktir.	Düşünme, problem çözme, muhakemeyi ve karar vermeyi kapsar.
Öğrenciden öğretmenin davranışsal beklentilerini yerine getirmesi beklenir; doğruluk ve dürüstlük öğretmen tarafından gözlenir; öğrencinin öz saygısı genellikle zayıftır.	Öğrenciden, sorumlu, atak, öz yönetimli olması ve yeterlik kazanması beklenir; doğruluk ve dürüstlük sınıfın sosyal içeriği içinde gözlenir; kendi öğrenmelerinden sorumlu oldukları için öğrencilerin öz saygıları yüksektir.

Kaynak: Servet Özdemir, "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi", <http://www.manas.kg/pdf/sbd-2-18.pdf>, (Mayıs 2007).

Sürekli iyileştirme ile ilgili anahtar kelime "öğrenme"dir. Öğrenme süreci sürekli iyileştirme sürecinin en önemli kısmını oluşturmaktadır. Öğretmen tek yönlü haberleşme kanalını kullanarak bilgi aktaran konumundan çıkıp; öğrenmenin sağlayacağı ortamı hazırlayan, yol gösterici, ilgi ve yeteneklerin gelişimini destekleyici, dolayısıyla sürekli ilerlemeyi sağlayıcı bir konuma geçer. Toplam Kalitenin uygulanması, eğitimcileri kendilerini yargılayıcıdan çok destekleyici; aktarıcıdan çok yönlendirici ve kılavuz; sınıf içinde soyutlanmış çalışanlardan çok, aileler, öğrenciler, yöneticiler, öğretmenler, işyeri ve bütün toplumla birlikte çalışanlar⁹⁰ olarak görmemize yardım etmektedir.

⁹⁰ Gültekin Yıldız ve Kadir Ardıç, "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi", http://www.geocities.com/ceteris_paribus_tr/ardic2.pdf, 12/04/2007.

2.5.2. Eğitimde TKY'nin Unsurları

Deming'in Görüşlerinin Eğitimde Sürekli Gelişime Uyarlanması⁹¹ halinde aşağıdaki maddelenmiş ifadeler karşımıza çıkacaktır.

1. Öğrencilerin ve sunulan hizmetin geliştirilmesine yönelik tutarlı bir amacın oluşturulması. Amaç, her türlü prosesin gelişiminde yetenekli ve toplumda önemli pozisyonlara gelebilen en iyi kalitede öğrencinin yetiştirilmesidir.
2. Yeni felsefenin benimsenmesi. Eğitim yönetimi, güçlülere karşı uyanık olmak zorundadır, sorumluluklarını öğrenmek ve değişim için gerekli liderliği başarmak zorundadır.
3. İnsanları derecelendirme-sıralama ve bu sıralamanın doğurduğu zararlı etkilerin yok edilmeye çalışılması. Her insanın potansiyeli sınırsız ve kendine özgüdür. Bundan dolayı hiçbir insan diğeri ile karşılaştırılmamalıdır.
4. Kaliteyi başarmada test etmeye olan bağlılığın bırakılması. Kaliteli çalışmayı ortaya çıkaran öğrenme deneyimleri sağlayarak toptan bir denetim ihtiyacının (standart başarı testi, minimum mezuniyet sınavları vb.) ortadan kaldırılması gerekir.
5. Öğrenci başarı ve öğrenci hizmet sistemlerinin sürekli ve tutarlı bir şekilde geliştirilmesi. Bu durum başarıldığında kalite ve verimlilik artar.
6. Öğrenci, öğretmen, ilgili personel ve yöneticilere yönelik iş üzerinde eğitim ve öğrenme durumlarının oluşturulması.
7. Liderlik. Denetimin amacı, örgütte işleri daha iyi yapmak amacıyla, çalışanların makineleri, teçhizat ve materyalleri kullanmalarına yardım etmek olmalıdır.
8. Kaygının giderilmesi. Böylece her birey, okul sistemi için daha etkili çalışabilir. İnsanları özgürce konuşabilmeye cesaretlendirilecek bir ortamın oluşturulması.
9. Bölümler arasındaki engellerin kaldırılması. Öğretim, özel eğitim, muhasebe, yemek servisi, yönetim, müfredat geliştirme ve araştırma gibi alanlarda görev yapan insanlar, bir takım gibi çalışmalıdırlar. Gruplar ve bireyler arasındaki işbirliğini artırıcı strateji ve teknikler geliştirilmelidir.
10. Kusursuz performans ve yeni verimlilik düzeyleri isteyen öğretmenler ve öğrenciler için sloganların, kısırtıcıların ve hedeflerin kaldırılması.

⁹¹ Servet Özdemir, **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**, a.g.e., s.48-51.

Kışkırtıcılar ters tepki yaratır. Düşük kalite ve verimliliğin sebebinin esas kaynağı sisteme aittir ve bundan dolayı gerçek olmayan şeyler sözler, öğretmen ve öğrencilerin dışında kalır.

11. Öğretmen ve öğrenciler üzerindeki çalışma standartlarının ve iş kotalarının kaldırılması. Test puanlarını % 10 artırma veya başarısız notları % 15 azaltmaya çalışma gibi.
12. Öğrencilerin, öğretmenlerin, yönetimin ve okul personelinin çalışan bireyler olarak yaptıkları işten zevk alma ve haz duyma haklarını engelleyen faktörlerin yok edilmesi.
13. Herkes için güçlü bir eğitim ve kişisel gelişim programı oluşturulması.
14. Okuldaki herkesin dönüşümü başarmasının sağlanması. Dönüşüm, herkesin işidir.

TKY'nin genel unsurlarının eğitime uyarlanması halinde ana başlıkların aşağıdaki gibi olması beklenebilir.

2.5.2.1. Liderlik : Eğitim organizasyonlarında lider olmaksızın TKY sistemine geçilemez. Değişime yönelik engelleri ortadan kaldırmak, personeli, öğretmenleri ve öğrencileri motive etmek, sistemin bütününe ilişkin kararlara katılımı sağlamak, ortak vizyonu belirlemek için liderlere ihtiyaç vardır.

Eğitim liderlerinin, örgütün sorumluluğuna sahip kişiler olarak örgütte yapmaları gereken bir takım görevleri bulunmaktadır. Katılımcı yönetimin sağlanması, müşteri tanımının oluşturulması ve müşterinin faaliyetlerin merkezine alınması, yenilikler konusunda personelin cesaretlendirilmesi, liderin görevleri arasındadır.

Hiçbir hareket ve değişim lidersiz olarak başarıya ulaşamamaktadır. Toplam kalite yönetiminde de üst yönetimin liderliği esastır. Üniversitelerimizin çoğunda üst yönetimde bulunan rektör, dekan ve bunların yardımcıları genellikle tıp ya da mühendislik kökenli öğretim üyeleridir. Oysa iyi bir yönetici liderin insan yönetimi eğitiminden geçmesi gerekmektedir. Yönetim teknik bilgi ve beceriyi gerektirir ve bir bilim dalıdır. Yüksek öğretim kuruluşlarında liderlik yapacak olan öğretim üyelerinin tıp, mühendislik kökenli olmaları yerine, idari bilimler fakültelerinden seçilmeleri daha etkin ve kaliteli bir yönetimi beraberinde getirecektir. Liderlik yapan kişilerin kalite

kültürünü iyice özümsemeleri ve yetki devrine, ortak çalışmaya açık olmaları gerekmektedir.

2.5.2.2. Öğretmen : TKY eğitim sistemi içinde müşteriler ve işgörenler gibi öğrenciler için de düzenlenmiştir. Yöneticilere göre eğitimin her aşamasında sorun vardır. Var olan sorunların çoğu eğitim ile ilgilidir. Eğitim sistemindeki değişim için öğrencilerin önerileri ciddi bir şekilde değerlendirilmelidir.

2.5.2.3. Öğrenciler : TKY’de öğretmenlerdeki her değişim öğrenci ve yöneticiler arasındaki ilişki ile ilgilidir. Öğretmenler için gerekli olan temel veri, öğrencilerin eğitim ile ilgili görüşleridir. Bununla birlikte yöneticiler ile birtakım olarak çalışmak da önemlidir. Takım yöneticilerinin sorumluluğu genişler. Takıma yönetici olarak öğretmenler arasından öğretmenlerin gücünü artıracak, sorumluluk alabilecek birileri seçilir.

Öğrencinin ilgi, yetenek ve gereksinimlerini dikkate almayan bir öğretim anlayışının yararlı olması, yani, kalıcı izli öğrenmeler doğurması beklenemez. Öğretimde her şey öğrenciye yönelik olmak durumundadır. Çünkü, öğrenci, öğretimin odak noktasıdır. Bu nedenle hiçbir öğretim ögesi öğrenciden bağımsız olamaz. Öğretim çevresinin amca uygun biçimde düzenlenebilmesi için, öğrencilerin gelişim özellikleri, eğitim gereksinimleri, ilgi ve yönelimleri yakından bilinmelidir. Bunlar bilinmeden yapılacak öğretim sonunda öğrencinin öğrenmesi; öteki deyişle, öğretim etkinliğinin doyumla sonlanması söz konusu olamaz. Eğitimde kalite, öğrenciyi tanımakla başlar. Öğrencinin yapısının iyi tanınması ve bunlar hakkında bilgilerin toplanması başarılı eğitimcinin ilk yapması gereken davranışlardandır. Bunlar belli başlıklar altında toparlanacak olursa;

- 1) Öğrencilerin sahip olduğu bilgi ve yetenekler,
- 2) Öğrencilerin yeterlilik duygusu,
- 3) Ailenin beklenti tutum ve değerleridir.

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

kavramlaştırıldığında öğrenci hem iç hem de dış müşteri konumunda değerlendirilebilir. Okul ve sınıf ortamında rol alan eğitimci personel, bir müşteri olarak öğrenci beklentilerini dikkate alarak, bu beklentileri karşılayacak eğitim yaşantıları düzenlemek durumundadır.

Öğrenci aynı zamanda eğitimin bir ürünü ve çıktısıdır. Okuldaki eğitim-öğretim süreçleri her ne kadar genelde öğretmence planlayıp uygulanmakta ve değerlendirilmekte ise de bu süreçlerde öğrencilerin de katılımı gereklidir. TKY açısından öğrenci, sistemin edilgen bir üyesi olmayıp aktif bir katılımcısı, eğitim-öğretim hizmetinin üretilmesinin bir aracı olmalıdır. Öğrenci, ayrıca söz konusu süreçlerin iyileştirilip geliştirilmesinde de etkin rol üstlenmelidir. Kaliteli öğrenme ürünleri üretebilmek için öğrencilerin başarı konusunda olabildiğince yüksek beklentilere sahip olması önemlidir. Kaliteli bir eğitim için baskıcı olmayan demokratik bir okul ve sınıf ortamında sorgulayan, katılan, gerektiğinde muhalefet eden⁹² öğrencilere gerek vardır.

Öğrenme konusunda yapılan birçok bilimsel araştırma öğrencinin öğrenme sürecine aktif olarak katılmadığı sürece bir öğrenmenin gerçekleşmeyeceğini ifade etmişlerdir. Çünkü bir kimse istemedikçe ona hiç kimse bir şey öğretemez. Öğrenmeye katılma, “öğrencinin kendisine sağlanan öğretim durumunun öğeleriyle etkileşmesi ve öğrenme çabasının içine girmesi” anlamına gelir. Öğrencinin öğrenmeye katılması her zaman onun soru sorması, açıklama yapması, örnek vermesi şeklindeki aktif fiziksel katılımını gerektirmeyebilir. Bazen sessiz ve hareketsiz zihinsel katılma fiziksel katılım kadar etkilidir. Öğrencinin öğretim durumunda kendine sağlanan uyarıcıları kullanması, onlarla zihninde daha önce var olanları birleştirmesi ve yeni anlamlar oluşturması onun öğrenme sürecine katıldığına işaretidir. Öğrenmeye katılma, öğrencinin kendisine verilen işaretleri kullanmasını ve bu işaretlere uygun şekilde davranmasının gerektirir.⁹³

⁹² Hasan Ali Yıldırım, **a.g.e.** 85.

⁹³ Aytakin İşman ve Ahmet Eskicumalı, **a.g.e.**, s.72.

2.5.2.4. Öğrenen Okul : Öğrenme, insan davranışlarını oluşturmada ve değiştirmede en önemli süreçtir. Kişinin yaptığı bütün davranışlar öğrenmeyle ilgilidir ve yapılan bu davranışları anlamada da anahtar kavramdır.⁹⁴

İnsanlar, öğrenme yoluyla bir çok alışkanlıklar elde ederler. Ancak, bu alışkanlıkları uygulayabilmek için sadece öğrenme yeterli değildir. Öğrenmenin uygulama haline dönüşebilmesi için motiv, dürtü, duygu ve ihtiyaç gibi bir takım güçlere daha gerek vardır. Yani öğrenme, uygulamaya katkıda bulunan en önemli faktördür ancak bileşenlerinden sadece bir tanesidir. Öğrenme, genel olarak davranışlarda olduğu kadar tutum ve düşüncelerinde de değişiklikleri ve problem çözmeyi ihtiva eder. İnsanın kendi davranışlarının sonuçlarını tecrübe etmesini ve farkında olmasını sağlar. Bu noktada geri besleme en önemli araç rolünü oynar. Örgütlerde meydana gelen olayların bir çoğu öğrenmeye dayanır. Örgüt üyeleri devamlı olarak örgüt hakkındaki düşünce ve duygularını değiştirdikleri gibi uygulanan teori ve sistemlerde de değişiklik yaparlar⁹⁵. Bu noktada örgütsel öğrenmeden söz edilir.

Örgütsel öğrenme, örgüt hakkındaki fikirleri yeniden incelemek için gerekli olan değişiklikler konusunda ayrıntılı açıklamalar yapan bir kavramdır. Üyeler, yönlendirme ve grubun ortak kararları için yeni kurallar geliştirdikleri zaman örgütsel öğrenmeden söz edilir. Kişi, tıpkı kendi davranışlarından şahsi faaliyet teorileri oluşturduğu gibi, örgütün davranış tarzlarından da örgüte ait faaliyet teorileri çıkarabilir. Yani, örgüt üyeleri, örgütün kullanılmakta olan davranış modellerindeki hataları bularak ve düzelterek iç ve dış çevredeki değişikliklere cevap veren bir değişme uzmanı gibi⁹⁶ hareket ettikleri zaman örgütsel öğrenmeden bahsedilir.

TKY felsefesinin temel değerlerinden biri, “öğrenmeye odaklanmak” yani işletmenin genel olarak öğrenmeye ve “birlikte öğrenmeye” verdiği ayrıcalıklı önemdir. Avrupa’da, üretim, hizmet ve kamu sektöründe faaliyet gösteren 35 kuruluşu kapsayan bir araştırmaya göre, öğrenmeye odaklanan firmalar, kendilerini geliştirmek ve yenilemek için, bilgi işleme kapasitelerini ve entelektüel yeteneklerini birlikte geliştirmektedirler: “böylece, işleme süreçlerinin ölçüm ve analizinin sonuçlarını,

⁹⁴ A. Zeynep Düren, **2000’li yıllarda Yönetim**, 1. b., İstanbul: Alfa Basım Yayım, Şubat 2000, s.45.

⁹⁵ A. Zeynep Düren, **a.g.e.**, 46.

⁹⁶ Ömer Dinçer, **Örgüt Geliştirme**, 1. baskı, İstanbul: İz Yayıncılık, 1994, s.47.

müşterilerden ve başka dış kaynaklardan gelen uyarıları ve çalışanların fikirlerini, gerçek iyileştirmelere ve yenileme açısından yapılabilir fikirlere tercüme edebilen, öğrenen organizasyonlar yaratmaktadırlar.⁹⁷ Bilginin sürekli ve hızlı biçimde yenilediği günümüzde, işletmelerin, yalnızca birkaç üst düzey yöneticinin yetenek ve yetkinlikleriyle yönetilmesi artık mümkün değildir. Bu nedenle, salt bilgi sahibi olmak, çağa ayak uydurmak için artık yeterli değildir. geleceğin her gün daha belirsiz geldiği bir ortamda, dün geçerli olan bilgi ve deneyim, bir gün sonra eskiyebilmektedir. 21. yüzyılın işletmeleri, bu gerçeği kabul etmeli ve çalışanlarının tamamının katılımı ile bir sürekli öğrenme ve yeni davranışlar geliştirme sistemi kurmalıdırlar.⁹⁸

21.yy işletmeciliğinde, öğrenmenin önemi artmakta ve anlamı değişmektedir. Öğrenme, stratejik önem kazanmakta, anlamı değişim, yenilik, yaratıcılık, büyüme ve kendini gerçekleştirme gibi kavramları da kapsar biçimde genişlemektedir. Rekabet üstünlüğü arayan firmalarda öğrenme, kişisel ve organizasyonel motivasyon unsurları arasında en önemli itici güç haline gelmektedir. Sürekli öğrenen bir firmanın çalışanları, yalnızca sorun çözümüyle uğraşmazlar, ne öğrendiklerini ve nasıl öğrendiklerini kaydeder ve şirketin geleceği açısından, bu öğrendiklerini içselleştirerek, zamandan tasarruf ve rekabet avantajı sağlarlar.⁹⁹

İşe yeni başlayan bir elemandan, işletme içinde her kademedeki işgörelere ve yöneticilere kadar herkes, ne kadar kıdemli olurlarsa olsunlar, sürekli olarak yeni şeyler öğrenmek zorundadırlar. Öğrenen organizasyon haline gelmek için önce, kurum içinde bireysel öğrenme ve kendini geliştirme ortamının ve fırsatlarını yaratılması gerekmektedir. Buna göre, öğrenmeye stratejik önem veren firmalarda, bireysel öğrenmeyi destekleyecek sistem iki temel unsur üzerine kurulacaktır: eğitim ve deneyim kazandırma. Eğitim ve deneyim kazandırmanın birlikte yaratacakları pozitif sinerji, çalışanlara öğrenmeyi öğretebilir. Öğrenmeyi öğrenmek sadece bir eğitimciyi dinlemekle olmaz. Bunun yanı sıra, çalışanların işi yaparken, iş üzerinde kendi kendine veya uzman yardımıyla düşünmeleri, yetenek ve yetkinlik kazanılan deneyimlerde nelerin nasıl öğrenildiğini irdelemeleri gerekmektedir.¹⁰⁰ Aynı yaklaşım, başarısız

⁹⁷ A. Zeynep Düren, **a.g.e.**, 122-123.

⁹⁸ A.Zeynep Düren, **a.g.e.**, 124.

⁹⁹ A.Zeynep Düren, **a.g.e.**, 129.

¹⁰⁰ A.Zeynep Düren, **a.g.e.**, 131.

olunan deneyimler için de sürdürülmeli ve çalışanlar elde ettikleri sonuçları diğerleri ile paylaşma imkanı bulmalıdırlar.

Örgütsel öğrenme felsefesi, işletmenin, hedeflerine ulaşmak için, sürekli öğrenerek kendisini yenilemesi ve değiştirmesini gerektirir. İşletme, kendini yenilemeyi sürekli kılacak alt yapıyı oluştururken çok yönlü bir değişimi öngörmelidir.

2.5.2.5. Kalite Okulu : Bugün “Toplam Kalite” diye isimlendirilen felsefe ve onun “Toplam Kalite Yönetimi” denen uygulaması, eğitimcilere kendilerini yargılamaktan çok destek veren, öğretmenden çok yok gösteren ve koçluk yapan, sınıfın duvarları arasında tek başına çalışan işçiden çok veli, öğrenci, idareci, öğretmen, iş sahipleri ve tüm toplumla eğitim faaliyetleri kapsamında asgari müşterekleri artmış bir yönetimle destek olmaktadır. Eğitimcilerin kendi gelişimlerini sağlamanın önemli faktörü birlikte faaliyette bulunduğu kimselerin gelişimine yardım etmekten geçtiği, potansiyeli arttırmanın da tek yolunun başkalarının yavaş yavaş, her gün biraz daha ilerlemesine¹⁰¹ yardımcı olmakla sağlanacağı söylenebilir.

TK hayatın tüm yönlerine işleyen, yeni bir düşünce ve yaşam biçimidir. Kalite felsefesi bir kurumda tamamıyla uygulandığında, o kurumun çalışmasının kalbi ve ruhu olur. İçinde kurum balığının yüzdüğü, yeni “su” olur. Kurum çalışanları; kurum sistemini etkileyen ve bu sistemden etkilenen herkes tarafından “burada işler yapılır” dedirtir. TK, kabul edilen vizyon ve misyona dayanan ortak hedefler doğrultusunda birlikte çalışan ve sistemin kurum içi ve dışındaki paydaşlarının gereksinimlerini ne derecede karşıladığını ölçmek için nicesel ve niteliksel veriler kullanarak çalışan tüm takımın, kararlı ve sürekli¹⁰² çabasını gerektirir.

Öğrenci ve öğretmenlerin müşterek katılımıyla oluşturulacak olan kalite okulunda aşağıdaki uygulamalar göze çarpmaktadır.¹⁰³

¹⁰¹ Hayal Köksal (çev.), John Jay Bonstingl, **Kalite Okulları Eğitimde Toplam Kalite Yönetimine Giriş**, genişletilmiş 2.b., İstanbul: Dünya Yayınları, Mayıs 2001, s.5.

¹⁰² Hayal Köksal (çev.), John Jay Bonstingl, **a.g.e.**,32

¹⁰³ Aysun Ceylanbaş, “Okulda Kaliteli Eğitim”, <http://education.ankara.edu.tr/~aksoy/eky/aceylanbas.doc> (Haziran 2007).

1. Eğitim kadrosu ve öğrenciler arkadaşlardır. Her iki taraf da tehdit ya da cezaya gereksinim duymaz. Baskı ve zorlamadan eser yoktur. Eğitim kadrosu ve öğrenciler birlikte tüm kuralları saptarlar ve kabul ettiklerini imzalarıyla belirtirler. Tüm sınıf ve odalara, imzalanarak kabul edilen şu ifade asılır. “Tüm sorunlar, tehdide başvurmadan ve kimse kimseyi incitmeden, eğitim kadrosu ve öğrencilerin birbiriyle konuşmasıyla çözülecektir.
2. İşe yaramaz öğretim ve testlere yer yoktur. Öğretilenlerin yaşamda nasıl kullanılacağına açıklanması gerekir. Öğrencilerine bunları açıklamakta zorlanan öğretmenlere özel eğitim verilir.
3. İlköğretimin birinci sınıfından itibaren hem grup hem de birey çalışmalarlarıyla, konuşma, yazma, hesaplama/matematik ve problem çözme becerilerine büyük önem verilir çünkü bunlar, yaşamda en yararlı becerilerdir.
4. Tarih, sosyal bilgiler, sağlık, fen ve yabancı dil gibi konular branş öğretmenlerinin en iyi olduğunu düşündükleri tarzda öğretilir.
5. Her öğrenciden çalışmalarının kalitesini değerlendirmesi istenir
6. Tüm sınavlarda defter kitap açık olur. Sınavlar ezbere dayanmaz. Yazılı ya da sözlü bütün sorular bilgilerin yaşamda kullanılmasına dönük olur. Çoktan seçmeli gibi sınavlara yer verilmez.
7. Öğrenciler gelişmeye yönelik çalışmak istediği sürece her notun arttırılması olasıdır.
8. Herhangi bir konuda birebir danışmanlık almak isteyen öğrenciler için bir öğrenci birliği oluşturulur. Öğrenci bu yöndeki başvurusundan sonra gerekli gördüğünde bir öğrenci danışmanının yardımını alacaktır.
9. Kalite okulunda acele iş ya da zorunlu ödev olmaz. Kendi istedikleri dersteki sınıf başarımlarıyla B alamayan öğrencilere öğretmenleri tarafından bu hedeflerine ilişkin danışmanlık sunulur.
10. Tüm öğretmen ve öğrencilere denetim kuramı öğretilir.

Kalite okulunda verilen öğretim, öğretmenin ne zaman sınav yapacağına ve öğrenciye hangi notu vereceğine karar verdiği klasik standart yaklaşımdan çok farklı olacaktır. Kalite okulunda klasik bir okulda olduğu gibi öğretmen konuyu öğretecektir

ama liderlik vasıflarına da sahip olarak sınıfı kaliteye yönlendirecek, bunu yaparken de aşağıdaki özelliklere¹⁰⁴ de sahip olacaktır:

1. İyi bir eğitim lideri, okulunun vizyon ve değerlerini öğretim kadrosuna, öğrencilerine ve okulun içinde yaşadığı topluma çok iyi iletebilmelidir.
2. Eğitim kurumları için, kurumun yapısı gereği kesinlikle “Katılımcı Liderlik” tipi gerekmektedir.
3. Lider, okulun birincil müşterisi olan öğrencilerin gereksinimlerine odaklanmış olmalıdır.
4. Eğitim Lideri, öğretim kadrosunu yenilikçi olmaya yönlendirmeli ama başarısızlığı da asla kabul etmeyen bir tavra kesinlikle girmemelidir. Okul liderleri; öğrenci, öğretmen, veli ve personel arasında bir aile ortamı sıcaklığı yaratmaya çalışmalıdır.
5. Okul lideri kesinlikle; “toparlayıcılık”, “birleştiricilik”, “uyum”, “sevgi”, “hoşgörü”, “ilgi” ve “heyecan” gibi duyguları yüreğinde dolu dolu taşıyan biri olmalıdır.

Günümüzde eğitimde kalite tanımı, bir öğretmen ve öğrencinin sınıf ortamında iletişim kurması veya akreditasyon şartlarının yerine getirilmesinin boyutlarını aşmıştır. Kalitenin farklı tanımları arasında, eğitimin kullanma amaçlarına uygunluğu ve öğrenciler ile mezunları bekleyen iş dünyasından oluşan müşterilerin isteklerinin yerine gelmesi de bulunmaktadır. Eğitimde daha iyiye varmak için birçok çalışmalar yapılmaktadır. Fakat bu çalışmaların başarılı olabilmesi için çok sistemli ve çağdaş dünya ihtiyaçlarına yönelik olması gerekir. Eğitimde kalite çalışmaları ve arayışları geçmişte olduğu gibi şimdi ve gelecekte de eğitim dünyası için önemini koruyacaktır.¹⁰⁵

¹⁰⁴ Hayal Köksal, “Eğitim Kurumlarında TKY Liderliği”, <http://www.benimblog.com/MEHMETTUNCER/50513/E%D0%DDT%DDM+KURUMLARINDA+TKY+L%DDDERL%DD%D0%DD.html>, (Haziran 2007).

¹⁰⁵ İlhan Günbayı ve Veli Çevik, “Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Görüşleriyle İlgili Bir Araştırma”, **Milli Eğitim Dergisi** (Haziran 2004), Sayı: 163, ss. 192.

Kendini Kaliteye Adayan Bir Okulda Aşağıdaki Özellikler Görülür:

1. Bütün öğrencilere onların daha etkili öğrenciler olmalarına yardımcı olacak araç-gerece dayalı zenginleştirilmiş bir eğitim-öğretim ortamı sunulur.
2. Bütün öğrencilere, öğretmen ve yöneticilere, kalite yönetim problem çözme teknikleri, özellikle gelişim fırsatlarının teşhisinde takım olarak nasıl çalışılacağı, bu fırsatların nasıl tanımlanacağı ve gelişiminden kazanç sağlamak için hep birlikte nasıl çalışılacağı konusunda eğitim verilir.
3. Bütün sınıflar, kalite yönetim prensiplerine göre çalışırlar. Bunun anlamı şudur: Öğrenciler,
 - a. başarı standartlarını,
 - b. başarıyı sağlayacak teknikleri,
 - c. öğretmenin görevlerinin ne olduğunu,
 - d. öğrencilerin görevlerinin ne olduğunu,
 - e. üçüncü şahıslara başarılarını hep birlikte, nasıl belgeleyeceklerini, belirlemek için öğretmenlerle iş birliği içine girerler. Öğrenciler, kendi çalışmalarını değerlendirecekler ve bu sayede standartların oluşmasında ve değerlendirme tekniklerinde katkı sahibi olacaklardır.
4. Öğrencileri, fakülteyi, yöneticileri, destek personeli ve velileri kapsayan okuldaki bütün herkes, sürekli gelişim sürecine katılacaktır.
5. Öğrenciler ve öğretmenler, öğretme-öğrenme sürecinin gelişiminde aktif olarak rol alacaklardır.
6. Okul yönetimi, kalite yönetim prensiplerini anlayacak ve uygulayacaktır.

Kalite Okulları oluşturulmak isteniyorsa, öğrenme baskısının kaldırılması faydalı olabilir. Bunu gerçekleştirmek için de, kaliteli ders programlarının oluşturulmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Ezbere bilgilerin, kalite okulunun ders programında yer almayacağı bilinmektedir. Çalışılan konuların elde edilebilen tüm bilgileri, yalnız ders boyunca değil, aynı zamanda sınavlarda da sürekli öğrencilerin kullanımına açık olmalıdır. Hiçbir öğrenci, konuyla ilgili bir gerçeği ya da formülü unuttuğundan ötürü akademik başarısızlık yaşamamalı ve zorluk çekmemelidir. Bilginin tek sınanma yolu, yaşamda nerede, ne zaman ve niçin kullanılabileceğinin sorulması olmalıdır.

Kalite Okulu sistemi, tüm öğrencilerin hem yetkinlik düzeyinde hem de ek olarak kaliteli çalışma sergilemelerini temel alır. Kalite Okulu asla cezalandırıcı değildir. Tüm öğrencilerin, öğrenme fırsatları vardır; öğrenme zaman endekslenmemiştir; makinelerle ölçülebilen genel testlere asla başvurulmaz; öğrencinin öz değerlendirmesi dâhil, bilimsel bir proje yapmak, şiir yazmak, binanın alanını ölçmek gibi alternatif değerlendirme yolları kullanılır.

Baskısız, cana yakın ve herkese ilgi duyulan bir ortamda, kalite okulu, öğrenci, öğretmen ve anne-babalara, daha önce yaşadıklarından çok farklı bir eğitsel deneyim sunar. Okulun odak noktası, kaliteli çalışma ve kişisel sorumluluk; tüm öğrencilerin hedefi de, eğitimin, yaşamlarının kalitesini artırmanın en güçlü aracı olduğunu keşfetmek olacaktır. Herkes, okulda olup biten her şeye yönelik sorumluluk alacaktır.

Eğitim kadrosu, bazı öğrencileri, öğrenmek istemedikleri şeyler için cezalandırmaya değil, tüm öğrencilerin istediği eğitimi almasına uğraşır. Burada seçkincilik yoktur. Herkes, okulun sunacağı şeylere kucak açar. Kaliteli eğitim almaları için neye gereksinim duyduklarını keşfetmek ve okuldan en yüksek yararı sağlamak için birbirlerine yardım etmek, her öğrenciye düşen bir görevdir.

TKY'nin eğitime geçişi büyük çabayı gerekli kılmıştır. TKY işletmelerde kullanılan bir yöntemdir. Bu sebeple eğitim kurumları, yeni yönetim şekillerini zaman zaman işletmelerden almıştır. Bu yeni yönetimin de gelip geçici bir moda olduğu düşünülmüştür. Bu nedenle TKY'nin okullarda uygulanması için büyük bir çaba ve destek gerektirmiştir. Bu çaba ile Deming'in 14 ilkesi eğitim ile ilgili dergilerde yayınlanmıştır.

Eğitim dünyasında TKY'yi destekleyenler eğitimdeki her değişikliği eğitimciler için köklü bir değişiklik olarak kabul etmektedirler. TKY'nin eğitimde başarıyla uygulanmasında öğrencilerin, öğretmenlerin, kullanılan test ve değerlendirme yöntemlerinin rolünü göz önünde bulundurmaları gereklidir.

Kalitenin tanımı onaylanmış değişikliktir, mükemmelliktir. Eğitim ölçütleri ile dünya ölçüşleri karşılaştırılmaktadır. Sınıf arenasında öğrencinin yeri belirlenmektedir. Bu karşılaştırmada, ISO 9000 iş kalitesi için dünya sınıf ölçüşleri kullanılmakta ve

eğitim kalitesi için kullanılacak yolu göstermektedir. TKY’de temel veri, kabul gören müşteriler için, maddi ve manevi kaynakların sürekli gelişim sürecidir. Eğitimde değişim, kalite ediminin gelişimi ile okullardaki yüksek edimin gelişimidir. Okullardaki yüksek edim, müşterilerin zevk alması, sınıf düzeylerinin dünya ölçüşlerini aşması ile ilgilidir. Sınıf düzeyinin ölçülmesi bugün henüz yeterli değildir. Çünkü bugünün öğrencileri yalnızca yaşam ölçüşlerinin üstündedir.

TKY’de müşteriler iç ve dış olarak ikiye ayrılmaktadır. Eğitimde paradigmanın felç olması dış müşterinin eğitilmemesine bağlıdır. Dış müşteriler, öğrencilerin eğitim gördüğü okullardan kısmen de olsa sorumludurlar. Aileler üretimin tedarikinden sorumludurlar. Bu da okul sistemi süreci içinde geçerlidir. Dış müşteri okul sisteminin dönütüdür. Bu da üretimde başarılı işleyen bir girişimdir. Sistem dış müşteriye dinleyerek dönütü sağlayabilir. Dış müşterinin sürekli dinlenmesi ve sonuçların gelişimi için gerekli olanlar tanımlanmalıdır. TKY eğitim ve iş dünyasında önemli rol oynamaktadır. TKY araştırma, gözden geçirme, iş ve dış politikanın hazırlanması, ekonomik toplumsal değişikliklerde etkili olmaktadır.¹⁰⁶

2.6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ, YÜKSEK ÖĞRENİM VE KAMU YÖNETİMİ

Araştırma ana kütlesi Malatya PMYO İdareci, personel, öğretmen ve öğrencilerden oluşmaktadır. PMYO’ları EGM bünyesinde Emniyet Teşkilatının Polis Memuru ihtiyacını sağlayan iki yıllık ön lisans eğitimi veren bir eğitim kurumlarıdır. Bu kurumlar kamu yönetimi alanında faaliyet gösteren eğitim kurumları olduğundan hem TKY ile Kamu Yönetimi ilişkisinin hem de TKY ile Yüksek Öğrenim ilişkisinin ortaya konması ihtiyacı doğmuştur.

2.6.1. Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi

Gelişmekte olan ülkelerde yükseköğretim görevlilerinin kalitelerinin yükseltilmesi, gereğince teşvik edilmediğinden daha da güçleştiği düşünülmektedir. Çünkü öğretim elemanları alternatif işlere göre daha düşük ücretler almakta ve bu öğretim elemanlarının yeterince çalışma yapamamalarına yol açmaktadır. Ücretlerin düşüklüğü, yetenekli bireylerin eğitim sektörünü çekilmesini zorlaştırmaktadır. Bu

¹⁰⁶ Elife Doğan, **a.g.e.**, s.138.

durum; öğretim elemanlarını, bağlı buldukları kuruma karşı sorumluluklarını yerine getirmek yerine başka kurumlarda ders vermek, danışmanlık yapmak gibi faaliyetlere yönlendirmektedir. Yükseköğretim kurumlarının çoğunda, güç koşullar altında eğitim verilmektedir. Sınıflar kalabalık, kütüphane ve laboratuvarlar yetersizdir.

Gelişmekte olan ülkeler arasında yer alan Türkiye'de de yükseköğretim hizmetlerinin sunulmasında benzer sorunlarla karşılaşmaktadır. Artan önemi ile Türkiye' de yükseköğretim hizmetlerinin kalitesinin artırılması ve beklentileri gerçekleştirebilmesi için bazı koşulların sağlanması gerekmektedir. Hükümetler, yükseköğretim hizmetlerine gerekli finansmanı sağlamalı, öğretim elemanlarının ekonomik düzeyleri artırılmalıdır. Yüksek öğretim hizmetlerinin maliyetine bu hizmetlerden yararlanan öğrencilerin daha fazla katılımı sağlanmalıdır. Sosyal devlet anlayışı içinde devlet; ekonomik durumu çok düşük olan öğrencilerin maliyetinin tamamını karşılamalı, geliri orta düzeyde olan öğrencilere kredi vererek yardımcı olmalıdır. Ekonomik düzeyi yüksek olan öğrencilerin ise yüksek öğretim hizmetlerinin maliyetinin¹⁰⁷ tamamını karşılamaları sağlanmalıdır.

Yükseköğretim hizmetleri iş piyasalarına kolaylıkla uyum sağlayabilmelidir. Değişen dünya koşullarına göre müfredatlar yenilenmelidir. Yükseköğretim kuruluşları arasında rekabet ortamı yaratılmalıdır. Böylece artan rekabet kaliteyi beraberinde getirecektir. Yükseköğretim kurumları, hizmetleri ile ilgili standartlar belirlemeli ve toplumsal beklentileri karşılayacak hedefler oluşturmalıdırlar. Türk yükseköğretim hizmetlerinin sunulması genel olarak etkin ve kaliteli olarak yapılamamaktadır. Bunun nedenleri; kaynak yetersizliği ve kamu yönetiminde değişime olan dirençtir. Bu nedenler yükseköğretim hizmetlerinin kalitesini olumsuz etkilemektedir. Toplam kalite yönetimi ile yükseköğretim kuruluşlarında belirli standartlar belirlenmekte ve bu standartların altına inmeden sürekli olarak daha ileri düzeylere gelmek amaçlanmaktadır.

Yüksek öğretim kuruluşlarının fiziksel koşulları en ideal çalışmanın sağlanabileceği düzeye getirilmekte, çalışanlar arasında iletişim ve takım çalışması anlayışı benimsenmekte, artan motivasyonlar sonucu bireyler daha verimli çalışmakta,

¹⁰⁷ Ufuk Gencel, a.g.e., ss.208.

teknolojik gelişmeler takip edilmekte ve kuruluşta güler yüzlü bir çalışma ortamı oluşturularak "ben" yerine "biz" felsefesi geliştirilmektedir. Toplam kalite yönetimi anlayışı bu gelişmeler değerlendirildiğinde, yükseköğretim hizmetleri için ideal bir yönetim tarzı olmaktadır.

Sanayi toplumları, bilim ve teknolojideki hızlı gelişmelerle, "bilgi toplumu"na dönüşmektedir. Bilginin bir süs olmaktan çıkıp çok yönlü alışveriş, hareketli ve dinamik bir güç haline getirilerek insanın kullanımına sunulması ülkelerin ekonomi alanında olduğu gibi eğitim alanında da bir araya gelmelerini, birbirlerinin tecrübe ve projelerinden faydalanmalarını mecburi kılmaktadır. Bu mecburiyet, sistemin bütünlüğü içinde yer alan amaçların, programların, mevzuatın, yeniden değerlendirilmesine aracılık etmektedir. Sistemi oluşturan öğelerin birisine veya birkaçına yapılacak müdahale öteki öğeler üzerinde ve dolayısıyla sistemin bütünü üzerinde etkili olacaktır. Dünyanın değişim çehresi yükseköğretime büyük önem verildiğini ve verilmesi gerektiğini ortaya çıkarmıştır.

Üniversiteler, yüksek düzeyde eğitim öğretim yapan, elit kadrolar yetiştiren, bilimsel ve teknolojik araştırmalar yapan kuruluşlardır. Günümüzde toplumların üstünlükleri bilim ve teknolojide ulaştıkları düzeyle ölçülmektedir. Daha açık bir ifade ile devletlerin gücü, bilimde kaydettikleri mesafe ile doğru orantılıdır. Bu noktada bilgiye ulaşma ve bilgiyi kullanma çağımızın en önemli silahı haline gelmiştir. Eğer "kalite"yi ferdi ve kurumsal bir yaşam tarzı olarak görmek; yani kendi hayatımızın her parçasında ve kuruluşlarımızın bütününde israfı önleyerek verimliliği azami düzeye çıkarmak ve ülke olarak topyekün bir seferberlik başlatmayı düşünüyorsak, işe eğitmeden başlamalıyız. Yalnız bugünü değil yarını da mükemmelleştirmek için her alandaki eğitim kalitesini arttırmak gerekir.

Toplam kalite yönetiminin temelinde "insana her zaman daha iyilerini sunma" düşüncesi yer almaktadır. Eğitimin önemi, insana verilen değerlerin artması ile daha da belirginleşmektedir. Eğitimin artık küreselleşen dünya paralelinde geniş olarak yorumlanması ve ciddi bir şekilde öğrenci, öğretmen ve toplum ihtiyaçlarına yönelmesi gerekirken bunda yetersiz kaldığı, bireysel ve toplumsal ihtiyaçlara büyük ölçüde cevap vermediği ve hazırlıksız olduğu görülmektedir. Eğitim kurumlarının öğrenciye, öğretmene ve topluma öğretim ve araştırma ortamını sunmasının yanı sıra öğrenci ve

öğretmende "ideal etki" oluşturarak onların örnek alacağı bir ilişki kalitesini de sunması gerekmektedir. Şimdiye kadar ihmal edilen bir alan olması bir çok probleme zemin hazırlamıştır. Fakat TKY çalışmaları ile bu alandaki boşlukların en ideal biçimde doldurulması amaçlanmaktadır. Ürettiği ürün insanların davranışındaki olumlu değişimler olarak görülen eğitim kurumlarında, kalite ve verimliliğin ölçülmesi, mal ve hizmet üreten diğer örgütlere nazaran daha zordur. Fakat diğer örgütlerde görülen yenileşme ve uygulamalardan eğitim kurumlarının etkilenmemesi de imkansızdır. Eğitim kurumu istemese de bu etki gerçekleşecektir. Eğitim kurumunun çıktılarını kullanan ve ona girdiler sağlayan diğer çevresel sistemler genel anlamda toplum eğitim örgütlerini de değişime zorlamaktadır.

Günümüzde "eğitim olgusunu" salt "okul" olarak ele almak ve eğitimi okul ile sınırlı görmek devri çok uzaklarda kalmıştır. Okul dışındaki işletmelerde de eğitim en önemli faaliyetler arasında yer almaktadır. Eğitimde yenileşme kavramı da nitelik değiştirmiştir. Eğitimde yapılan standartları yükseltme, eğitime yeni kaynaklar bulma ve bir takım değişiklikler yapma yeterli görülmemektedir. Eğitimde yenileşme denilince genellikle okul, gün ve saatlerinin artırılması, mali bir takım olanaklar, sınıfların büyüklüğü, bilgisayara dayalı eğitim, okula dayalı yönetim, ölçme ve değerlendirme sisteminin iyileştirilmesi, öğretmenlerin yeterliliklerinin artırılması gibi konular akla gelmektedir. Ama bunların hepsi de klasik eğitim yaklaşımlarının doğruluğunu kabul eden ve onları daha da geliştirmeyi hedefleyen girişimler olarak kalmaktadır. Tüm bu eleştirilerden hareketle bir takım eğitimcilerce "toplam kalite yönetimi", "sıfır hata yönetimi" gibi yaklaşımlarla eğitimcilerin dikkati çekilmeye çalışılmaktadır.

TKY, üretim sektöründe, silahlı kuvvetlerde, bankalarda, hastanelerde vb. sektörlerde başarı ile uygulanmasına karşın yükseköğretimde yaygın olarak uygulanmamaktadır. Toplam kalite yönetiminin iş dünyasında, özellikle üretim sektöründe başarılı olması uyarlamalar ile yükseköğretimde de uygulanabilirliğini ortaya çıkarmıştır. Ancak yükseköğretim kuruluşlarında başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için¹⁰⁸ bazı koşullar gereklidir. Bu koşullar;

¹⁰⁸ Ufuk Gencel, a.g.e., ss.210.

1. Toplam kalite yönetimi uygulamalarında, en tepedeki yöneticinin kesin destek vermesi gerekir.
2. Uygulamaya hazırlanırken, ayrıntılar içinde boğulmadan projeyi hayata geçirmek gerekir.
3. En can alıcı noktalardan biri süreç iyileştirmede sorumlu olacak takımlar oluşturulmalıdır.
4. Kuruluştaki kendini bu işe adayan öncülere gerek vardır.
5. İyi bir stratejik planlama gereklidir.

Üniversitelerde uygulamaya hizmet alanıyla başlamak, akademik alandan başlamaktan daha iyidir. TKY uygulamaları özellikle üretim sektöründe çok başarılı olmaktadır. Ancak aynı başarı oranının yükseköğretimde yakalanması kolay olmamaktadır. Yükseköğretim hizmetlerinde toplam kalite yönetimi uygulamalarının başarılı sonuçlar elde edememesinin önünde bazı engeller bulunmaktadır. Bu engelleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

1. Kuruluş yöneticilerinin yetki dağılımına olumsuz bakmaları ve toplam kalite felsefesini yeterince benimsememeleri ve çalışmalara tam destek vermemeleri,
2. Hazırlanan projelerin çok karmaşık olması ve bu projeleri hayata geçirecek yeterli unsurların oluşturulmaması,
3. Kurum çalışanlarının toplam kalite çalışmalarına tam desteğinin sağlanamamış, kurumda "ben" yerine "biz" felsefesinin oluşturulamamış olması,
4. Toplam kalite yönetiminin sayısal sonuçlara, motivasyon, dayanışma, danışma gibi sübjektif değerlerden daha fazla önem vermesi,
5. Yönetici ve çalışanların kalite sürecini tam olarak yaşamadan bir an önce sonuçları görmek istemeleri,
6. Yetki ve görev dağılımında sorunların ortaya çıkması,
7. Toplam kalite yönetim sürecini işletecek olan çalışma takımlarının oluşturulamamasıdır.

TKY yaklaşımının yüksek öğretim hizmetlerinde uygulanması, yukarıda sayılan ve benzeri nedenlerle başlama veya başlandıktan sonra da yarıda bırakılma ile

karşılaşılmaktadır. Karşılaşılan bu sorunlara rağmen toplam kalite yönetimi ve çeşitli kalite sistemlerinin iş dünyasında uygulanan ilke ve kriterlere gerekli uyarlamalar yapıldığı takdirde, geniş ölçüde akademik kuruluşlarda da uygulanabilir. Yükseköğretim kuruluşlarında toplam kalite yönetimi uygulamalarında iç ve dış müşterilerin işbirliği ile kalitenin sürekli olarak iyileştirilmesi sağlanabilir. Yükseköğretim kuruluşları genelde oldukça karmaşık ve değişimleri çok kolay olmayan kuruluşlardır. Bu kuruluşlarda kararlar geleneksel olarak öğretim üyelerinden oluşan akademik kurullarda verilmektedir. Bu yetki toplam kalite yönetiminde kısmen de olsa müşterilere aktarıldığından, yeni uygulamanın öğretim üyelerinin direnişi ile karşılaşmaları doğaldır. Ancak toplam kalite yönetimi, köklü ve devrimci yaklaşımlar yerine yavaş ve aşamalı değişimi öngördüğü için bu kuruluşlarda kalitenin iyileştirilmesinde daha etkili olabilir. Toplam kalite yönetiminin yüksek öğretimde uygulanmasında olumlu sonuçlar elde edebilmek için sistemin dayandığı ana unsurlar ve temel ilkeleri göz önüne alarak bir değerlendirme yapılabilir.

Yükseköğretim alanında yaşanan sorunların bir çoğu kaynak yetersizliğinden ileri gelmektedir. Gelişmekte olan ülkelerin yükseköğretim hizmetlerine ayırdıkları kaynaklar, gelişmiş ülkelerin ayırdıkları miktarlardan az olmaktadır. Ayrıca gelişmekte olan ülkelerde kaynak bulmak da kolay olmamaktadır. Yükseköğretim hizmetlerinde, öğrenci başına yapılan harcama, eğitimin diğer kademelerine göre yüksektir. Bu ülkelerin çoğunda mali kaynaklar devlete bağımlıdır. Öğrencilerden ya hiç öğretim harcı alınmamakta ya da çok düşük oranlarda alınmaktadır. Harç miktarlarını arttırmaya yönelik girişimler tepkilerle karşılaşmaktadır. Toplanan harçlar ise, maliye bakanlığı veya hazineye aktarılmakta ve etkin değerlendirilememektedir. Yükseköğretim hizmetlerinin kalitesinin artırılması yönünde sürekli bir beklenti bulunmaktadır. Ancak yükseköğretim kurumları; mali kaynakları yeterli, istikrarlı ve uzun vadeli olduğu sürece başarılı olabilmektedirler.

Yükseköğretimde iç müşterilerin (idari personel, öğretim üyeleri) ve dış müşterileri (öğrenci, mezunlar, öğrenci aileleri, toplum vb.) istek ve beklentilerinin neler olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Yüksek öğretim kuruluşlarının bu beklentilere cevap verebilecek stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir.

Yükseköğretime TKY gözüyle bakılacak olursa hem öğrenciler hem öğretim elemanları, hem veliler hem de işverenler müşteri olarak kabul edilirler. Öğrenciler müşteri gibi düşünüldüğünde, öğretim üyeleri, üst yönetim ve idari kadro tedarikçi olarak hizmet verir. Öğrenciler öğretim üyelerinden öğretim ve eğitim hizmeti alan, üst yönetim ve idari kadrolardan derslik, laboratuvar, kütüphane, yemekhane gibi fiziksel mekanlardan yararlanma hizmeti alan müşterilerdir. Öğretim elemanları bir taraftan hizmet sağlayan tedarikçi iken, diğer taraftan üst yönetim ve diğer destek hizmetleri birimlerinden hizmet alan müşteri konumundadırlar. Öğretim elemanları ve öğrenciler yükseköğretim kurumunun “iç müşterisi” olarak adlandırılabilir. İşverenler ve veliler ise “dış müşteriler”dir. Yükseköğretim kurumunun mezunları dış müşterinin aldığı üründür.¹⁰⁹

Yükseköğretimin planlanması aşamasında öğrenci(devamı, kavrayışı, katılımı ve katkısı, kütüphane ve bilgisayar kullanışı, aldığı notlar vb.); eğitici(öğrencilerin öğrenmesi, takım çalışması, eğitim tekniklerinin kullanımı, öğrenci değerlendirilmesi, programın değerlendirilmesi vb.); müfredat(güncelleştirilmesi, ihtiyacı karşılaması), plan uygulaması, periyodik aralıklarla uygulamadan elde edilenlerin izlenmesi, denetlenmesi, düzeltme ve iyileştirmelerin yapılması, yeniden gözden geçirme ve yeni önlemler alınmasıyla sürekli geliştirmenin yapıldığı bir döngü olması gerekir.

2.6.2. Yüksek Öğretimde Akreditasyon

Yükseköğretimde kalite güvencesini sağlamak için iki yöntem kullanılır. Bunlardan birincisi akreditasyon, diğeri de çıktıların (ürünlerin) değerlendirilmesidir. Akreditasyon girdilerle, yani öğrenci seçimi, öğretim elemanlarının özellikleri, akademik ve fiziki altyapı (kütüphane, laboratuvar sınıflar vs.) üzerine odaklanmıştır. Akreditasyonda, yükseköğretime ayrılan kaynakların ve girdilerin kalitesi üzerine varsayımlarda bulunulur. Girdilerin kalitesi ürünün de kalitesini belirleyen önemli bir etkidir. Bir başka deyişle, yüksek öğretimdeki kaliteyi, ona ayrılan kaynakların ve girdilerin kalitesi ve düzeyi belirler.¹¹⁰

¹⁰⁹ A. Rehber Türker, “Yüksek Öğretimde Kalite”, <http://www.universite-toplum.org/text.php3?id=165> (Mayıs 2007)

¹¹⁰ Coşkun Can Aktan, “Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması”, <http://www.canaktan.org/egitim/universite-reform/toplam-kalite.htm>, (Eylül 2006).

2.6.2.1. Akreditasyonun Tanımı : Akreditasyon bir çok ülkede ve bir çok sektörde topluma sunulan program ve hizmetlerin niteliğinin sistematik bir yaklaşımla güvence altına alınması için geliştirilen bir yöntemdir. Akreditasyon, laboratuvarların, belgelendirme ve muayene kuruluşlarının üçüncü bir tarafça belirlenen teknik kriterlere göre çalıştığının, bağımsız ve tarafsız kuruluşlarca onaylanmasıdır. Üçüncü parti değerlendirme tekniği olarak akreditasyon, söz konusu kuruluşlarda güvenirliliğin sağlanması ve sürekliliği için önemli bir araçtır. Yaygın olarak kullanılan ancak çok fazla bilinmeyen akreditasyon süreci özellikle lisans ve lisansüstü eğitim ve öğretim sunan üniversitelerde dikkatle ele alınması gereken bir olgudur. Buradan hareketle, akreditasyonun öneminin yararlarının ve özelliklerinin akademik çalışmalarda incelenmesi hem kaliteli eğitim ve öğretim açısından hem de ülkenin eğitim kalitesine verdiği önemin göstergesi olması açısından yararlı olacaktır. Akreditasyon, girdilerle, yani öğrenci seçimi, öğretim elemanlarının özellikleri, akademik ve fiziki altyapı (kütüphane, sınıf, bilgisayar laboratuvarı vb.) üzerine odaklanmaktadır. Akreditasyonda, akredite eden kurum standartları oluşturmakta ve akredite edilecek olan kurumun bu standartları en azından minimum düzeyde sağladığını onaylamaktadır.¹¹¹

2.6.2.2. Akreditasyon Süreci : Akreditasyon süreci bir kuruluştaki çalışanlar arası diyalogları iyileştiren, kurumun daha iyiye gidebilmesi için vizyon belirleyen, verilen hizmetten yararlanan tüketicilere hizmetin niteliği hakkında bilgi veren bir yöntemdir. Topluma sunulan program ve hizmetlerin niteliğinin sistematik bir yaklaşımla güvence altına alındığı akreditasyon yönetiminde eğitim ve öğretimin niteliğinin artırılması, güvence altına alınması ve belirli standartlara dayalı olarak yürütüldüğünün güvencesinin verilmesi sağlanmaktadır.

2.6.3. Kamu Yönetimi ve Kamu Hizmeti : Kamu yönetiminin temel kavramlarından olan “kamu hizmeti” kamu yönetiminin faaliyet alanının belirlenmesine yardımcı olan bir kavramdır. Kamu hizmeti kavramı, değişik anlamlarda kullanılmaktadır.

¹¹¹ Ufuk Gencel, “Yüksek Öğrenim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (2001), Cilt 3, Sayı:3, 2001, ss. 194.

Genel olarak; kamu hizmeti, toplumun ortak ihtiyaçlarını karşılamak ve toplumsal yaşamı düzenlemek, toplumu yönetmek üzere yetki verilen kamu otoriteleri tarafından yürütülen görevler olarak tanımlanmaktadır. Ekonomik, siyasal, toplumsal sistemi ve yönetim biçimi ne olursa olsun, kamu hizmeti her ülkede vazgeçilmez bir olgudur. Her ülkede topluma kamu hizmeti sunulması siyasal iktidarların en temel görevlerinden ve meşruiyet kaynaklarından birisidir.

Bir hizmetin kamu hizmeti olarak, kamu tüzel kişilerince yürütülebilmesi için yasama organının izni gerekmektedir. Kamu hizmetleri bedelini ödediği vergiler ile karşılayan toplumun talebi, aldığı hizmetin kendisine sağlıklı, huzurlu, güvenli ve refah içinde bir yaşam sağlamasıdır. Kamu gücünün yasama, yürütme ve yargıya ilişkin yetkilerinin merkezde toplandığı yönetimlerde, her düzeydeki kamu hizmetleri devletin tüzel kişiliğinde toplanır ve hizmet, merkezi yönetim veya organlar tarafından yerine getirilir.

Kimi zaman bu hizmetlerin yürütülmesi, merkez tarafından devletten ayrı tüzel kişiliği olan örgütlere devredilir ki bu örgütler yerinden yönetim birimleri ya da hizmet yerinden yönetim kuruluşları olarak değerlendirilmektedir. Günümüzde yerel nitelikli kamu hizmetlerinin boyutu giderek artmaktadır. Demokrasilerde kamu hizmeti kapsam bakımından yurttaşların yerel ve ulusal gereksinimlerine ve isteklerine göre belirlenmekle birlikte nitelik olarak evrensel ve ağdaş gelişmelerden de etkilenmektedir. Bu zellik, hizmeti yürüten tüm kişi, kurum ve organları, yasalara, kamunun ortak kurallarına uymak ve yurttaşlara karşı sorumluluk duymak zorunda bırakmaktadır.

Hizmetin sunumunda kamu yararı kavramı ön planda tutulmaktadır. Kamu yararı, bir etkinliğe devlet ya da kamu etkinliği özelliği kazandırmakta ve hizmetin kamu hukukuna uygunluğunun bir ls olmaktadır. Yine kamu hizmetleri sürekli hizmetler olmakla birlikte, süreli ya da geçici nitelikte kamu hizmetleri de vardır. Bazı kamu hizmetleri, hizmetten faydalananlar için, bir ücret karşılığı verilen hizmetlerden oluşabilmektedir. Son olarak kamu hizmetlerinin sadece kamu hukuku kurallarına uygun olarak verilmesi zorunluluğu hizmetin niteliğine göre değişmektedir. Bazı hallerde özel hukuk kuralları da uygulanmaktadır.

“Kamu” ve “özel” olmak üzere ikiye ayrılan yönetimde; özel yönetim alanındaki işletmelerde amaç “kâr”, kamu yönetimi organizasyonlarında ise “kamu yararı”dır. Son yıllarda hizmetin siyasal niteliği ikincil olarak ele alındığı için kamu hizmetindeki etkinlik ölçütünde değişimler görülmektedir. Toplumsal gereksinimlerin karşılanması ve kaynakların etkin kullanımı, kamusal alan dışındaki ölçütlerle değerlendirilmektedir. Kâr-zarar ölçü olarak belirlendiğinde kamu yönetiminin, kamu hizmetinin varlık sebebi tartışmalı hale gelmektedir. Kamu hizmetinin bir işletme yönetimi biçiminde algılanması ve başarı ölçütlerinin buna paralel olması, kamu hizmeti anlayışında¹¹² köklü bir değişikliği vurguladığı görülmektedir.

Kamu hizmeti, insanların bir arada yaşamalarından doğan adalet, iç ve dış güvenlik, genel eğitim, genel sağlık, çevrenin korunması gibi toplumsal ihtiyaçları karşılayan ve devletin asli fonksiyonlarıyla ilgili olmaları nedeni ile doğrudan doğruya devletin "hizmet tekeli" altında bulunan kolektif hizmetler oldukları gibi, ulaşım, posta, haberleşme ve KİT'ler tarafından üretilen bazı mal ve hizmetlerde olduğu gibi, özel sektör kuruluşlarının da aynı alanda alternatifli olarak sundukları hizmetler de olabilirler. Kamu hizmetleri, kamu yararına yönelik olarak devlet veya diğer kamu tüzel kişilikleri tarafından toplumun huzur ve güvenliğini sağlamak, toplumsal refahı arttırmak üzere sunulan hizmetlerdir. Hizmetin Kamuya yönelik olması, toplum çıkarlarının birey çıkarlarından üstün tutulması gerektiğinin bir sonucu olmaktadır.

2.6.3.1. Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetiminin Gerekliliği :

Geleneksel olarak, kamu ve özel sektörün birbirinden tamamen ayrı ve farklı etkinlik kriterlerine bağlı olmalarına rağmen, profesyonel yönetim anlayışı, açık ve net olarak belirlenmiş performans kriterleri, kamu sektörü içinde rekabetin sağlanması, özel sektör yönetim ve tekniklerinin kullanılmasını yavaş yavaş kamu yönetimine de girmeye başladığı söylenebilir. Başlangıçta imalat sektöründe uygulanan toplam kalite yönetiminin daha sonraları hizmet sektöründe de başarıyla uygulanabileceği görülmüştür. Hizmet ağırlıklı bir yapı arz eden kamu sektörünün çağın gereklerine göre işleyebilmesi için Toplam Kalite Yönetimi'nin¹¹³ uygulanması gereği kaçınılmazdır.

¹¹² Devlet Planlama Teşkilatı. Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi Ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu. Ankara: DPT, 2000. s.34-35.

¹¹³ İbrahim Gültekin ve Halil Dağ, “Toplam Kalite Yönetimi ve Polis Teşkilatında Uygulanması”, **Emniyet Genel Müdürlüğü Polis Dergisi (Ağustos-Eylül 2004)**, Sayı:41, s.209.

Çağın getirdiği zorunluluklar kamu sektörünün yeniden yapılanmasını zorlamaktadır. Günümüzde vatandaşlar kamu hizmetlerini yavaş, pahalı, kalitesiz, az çeşitli, ulaşılması zor, çok bürokratik olarak değerlendirilmektedirler. Vatandaşların kamu hizmetlerine ve genel olarak da devlete olan güvenleri oldukça önemli bir boyutta azalmıştır. Kamu kurum ve kuruluşlarının vatandaşların bu güvenlerini yeniden kazanmaları, bunun içinde ana amaç olan toplumsal faydayı en kaliteli şekilde sunmaları gerekmektedir.

2.6.3.2. Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanmasındaki Güçlükler : Toplam kalite yönetiminin kamu sektöründe uygulanmasında karşılaşılan sorunlar iki başlık altında toplanabilir. Bunlar genel sorunlar ve kamu yönetimine ilişkin sorunlar olarak gösterilebilir.

Toplam kalite Yönetimi ile kamu yönetiminin çeliştiği durumlardan birisi kaliteden sorumlu olunması ve süreç yönelimli bir anlayışın hiyerarşik olmaması, tersine “birbirinin işini yapma” ve birbirinin müşterisi olma” durumudur.¹¹⁴ Kamu yönetiminde bir takım sorunların varlığından söz edilebilir. Toplam kalite yönetiminin, kamu yönetiminde uygulanmasında kamu sektörünün kendi yapısından kaynaklanan bazı sorunlar vardır. Bu sorunları da aşağıdaki gibi sayabilir¹¹⁵;

1. Kamu hizmeti veren kuruluşlar, birden çok hedef grubunu göz önünde bulundurmamak zorundadır.
2. Devletin yerine getirmek zorunda olduğu ödevlerin somutlaştırılması güçtür.
3. Kamu hizmeti veren kuruluşların çıktılarının kullanımı veya tüketimi çoğunlukla zorunludur.
4. Bu kuruluşların değiştirilmesi yavaş ve zor olan kendi kuralları ve yasaların etkisi altında oluşmuş örgüt kültürü vardır.
5. Bu kuruluşlarda tüketici açısından güdüleme ve teşvik öğeleri bulunmamaktadır.

¹¹⁴ Selim Arıcı, “Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Yönetiminde Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar”, **Polis Dergisi (Ocak-Şubat-Mart, 2001)**, sayı :26,EGM basımevi, Ankara), ss.610.

¹¹⁵ Hasan Aykın, “Toplam Kalite Yönetimi Ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasının Ön Şartları”, <http://www.mtk.gov.tr/eserler/kytky.doc> (Haziran 2007).

6. Kamu hizmeti veren kuruluşlarda yetkililer, ticari niteliği olan kimseler değildir.
7. Vatandaş odaklı olan kamu hizmetinde özel kuruluşlarda olduğu gibi hedef gruplarından herhangi bir tanesini tercih edilmesi mümkün değildir.
8. Kamu hizmeti veren kuruluş herhangi bir ticari kuruluş gibi algılandığında hizmette eşitlik ve adalet ilkesinden sapma meydana gelebilir. Zira müşteri sisteme direk karşılık veren kişidir, oysa kamu yönetiminde vatandaş hizmeti talep ederken sadece vatandaşlık bağı yeterli olmalıdır.
9. Kamu hizmeti veren kuruluşlarda faaliyetlerin ölçülmesi güç olduğundan, sonuçların değerlendirilmesi de güç olacaktır.

Yukarıda sayılan nedenlerin yanında aşırı merkeziyetçilikten kaynaklanan anlayış sonucu toplam kalite yönetimi kamu yönetiminde tam olarak uygulanamamaktadır. Çünkü bir çok karar için kuruluşlar bir üst makamın onayını almak zorunda oldukları için özellikle "toplam" kelimesi kamunun büyüklüğü göz önüne alındığında amacına tam olarak ulaşamamaktadır.

2.6.3.3. Kamu Yönetiminde Toplam Kalite İçin Yapılması Gerekenler :

Etkin bir Kamu yönetiminin sağlanabilmesi için uygulama yapacak kamu kurumunun önce misyonu(kuruluş amacı ve varolma nedeni) ile vizyonunu(nasıl bir kuruluş olunmak istendiğine ilişkin görüş ufku) toplam kalite yönetiminin katılım ilkesini en geniş biçimde uygulayarak gözden geçirmesi ve tanımlaması beklenir. Kamu yönetiminde toplam kalite yönetimi uygulamasının etkin olması için vizyon ve misyonun belirlenmesinden sonra yapılması faydalı¹¹⁶ mütalaa edilen işlemler şunlardır:

1. Halkın katılımı ve katkısı olmalı, halkla kendisine hizmet sunan yönetim arasındaki ilişkiler buna uygun olarak düzenlenmelidir.
2. Hizmet üreten kamu yönetimi ile bu üretimle ilgisi ya da katkısı olan veya aynı amaca yönelik çalışmaları olan kişi, grup, dernek, vakıf ve diğer özel ve resmi kuruluşlarla ortak anlayış ve yaklaşım sağlanmalı ve birbirlerine güven duymalıdır.

¹¹⁶ Ufuk Gencil, "Yüksek Öğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon", **a.g.e.**

3. Personel, kurumun amacına uygun olarak geliştirilmeli ve onların katılımı sağlanarak kurumun amaçları personele anlatılmalı ve personel ile kurum bütünleştirilmelidir.
4. Süreçler açıkça belirlenmeli, bunlarla ilgili verilerin düzenlenmesine ilişkin açıklamalar baştan yapılmalı, tereddütler tespit edilerek uygulama standartları geliştirilmelidir.
5. Sürekli iyileştirme konusunda gerekli adımlar cesaretle atılmalı, bunu sağlayanlar özendirilmeli ve ödüllendirilmelidir.
6. Kurum amacıyla personelin çalışması arasında tutarlılık sağlanmalı, liderliğin, bunun sağlanmasındaki rolü önemsenmelidir.
7. Kaynakların etkin ve verimli kullanılması kaliteli yönetimin odak noktası olarak düşünülmesi ve kabul edilmelidir.

Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin içinde buldukları mevcut durumun önemli nedenlerinden birisi etkin olmayan kamu yönetimleridir. Bu olumsuz yönetim anlayışının süratle kaliteli hale getirilmesi gerekmektedir. Değişim tabii ki zor olacak ve süreç gerektirecektir ama unutulmaması gereken ise, değişim için kaybedilecek zaman bulunmamaktadır.

2.6.3.4. Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Kesimi : Başlangıçta imalat sektöründe uygulanan toplam kalite yönetiminin daha sonraları hizmet sektöründe de başarıyla uygulanabileceği görülmüştür. Hizmet ağırlıklı bir yapı arz eden kamu sektörünün çağın gereklerine göre işleyebilmesi için Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulanması¹¹⁷ için gerekli çabanın gösterilmesi yerinde olacaktır.

Kamu yönetimleri, hemen bütün ülkelerde, son yıllarda özellikle iletişim ağının hızla gelişmesi ile ekonomik, sosyal, askeri, hukuksal ve kültürel etkileşim sonucu kendilerini hakim olan değişim rüzgarı doğrultusunda yeniden yapılandırmak zorunda kalmaktadırlar. Bu değişime ayak uydurmuş olan batı ülkeleri, devletin yürüttüğü faaliyetlerde özel sektörün başarı ile kullandığı yönetim uygulamalarını kullanmakta ve başarılı sonuçlar almaktadır. Dolayısıyla Türk özel sektöründe de görülen başarılı

¹¹⁷ İbrahim Gültekin, Halil Dağ, "Toplam Kalite Yönetimi ve Polis Teşkilatında Uygulanması", **Emniyet Genel Müdürlüğü Polis Dergisi (Ağustos-Eylül 2004)**, sayı 41, s.209, EGM Basımevi, Ankara.

uygulamaların arkasında yatan prensiplerin kamu yönetiminde de uygulanabilirliği konusunda araştırmalara hız verilmesi ve uygulamaya geçirmesi hususunda cesaretli adımların atılması olumlu faydalar sağlayabilir.

Kamu yönetimi alanında temeli oluşturan iki boyut bu anlamda çok onemlidir. Bunlar siyaset ve yönetim hukuku boyutudur. Bu nedenle, kamu yönetiminin tümü açısından kullanılması gereken temel kavram ve ölçütün “Toplam Yönetim Kalitesi” olduğu söylenebilir. Özellikle kamu yönetimimizin hem sorunlarını ve bunların nedenlerini ortaya koymada hem de çözüm yollarının yaşam geçirilmesinde “Toplam Yönetim Kalitesi” kavram ve yaklaşımının çok daha yararlı ve etkili olacağı düşünölmektedir. Çünkü köktenci ve bütüncöl bir yaklaşımın Kamu Yönetimimiz için geliştirilmesinde, "Toplam Yönetim Kalitesi" kavramı ve onun içerdiği yaklaşımın, sorunu, nedenleri ve sonuçları ile bir bütün halinde ele aldığı ilk anda çağrıştırması açısından, bir başka deyişle amaca yöneliklik açısından da daha işlevsel olduğu söylenebilir. Böylelikle, kamu yönetiminin yeniden düzenlenmesine ilişkin ana sorunlar çözümlemeden, yeni bilimsel araştırmalara dayalı olarak oluşturulacak bir ana modele göre bu temel düzenlemeler geekleştirilmeden, Toplam Kalite Yönetiminin öngördüğü iyileştirmeler, kamu yönetiminin temel sorunlarının çözümlemesini sağlayamayacak, ancak birim bazında çok sınırlı bazı iyileştirmelere belki yol açabilecektir. Oysa temel gereksinme, köklü ve bütüncöl bir yeniden düzenlemedir. Bu da ancak kamu yönetiminde Toplam Yönetim Kalitesi¹¹⁸ hedef alınarak geekleştirilebilir.

Kamu sektörünün özel sektörden farklı yapıda olmasına karşın benzerlikleri de bulunmaktadır. Organizasyonların tümünde insan, süreç ve amaçlar vardır ve bu unsurlar toplam kalite yönetimi uygulamalarında son derece önemlidir. Hizmetlerin sunumu iki sektörde de farklılık göstermekte olmasına karşın kalitenin, hizmette devamlılığın önemi değişmemektedir. Ancak kamu sektöründe bir çok hizmetin tek elden yönetilebilmesi söz konusu olduğundan, hizmetin alınacağı alternatif yetersizliğinden ve rekabet ortamının olmamasından kaynaklanan müşteri memnuniyetini belirlenmesi güçlüğü varlığını korumaktadır.

¹¹⁸ Devlet Planlama Teşkilatı. a.g.e.72-92.

2.6.3.5. Toplam Kalitenin Kamuda Uygulanması : Toplam Kalite Yönetiminin; kamu yönetiminde bürokrasinin asgariye indirilmesi için de uygulanabilirliği vardır. Çünkü, ülkemizde kamu yönetimi, aşırı bürokrasiden dolayı hantallaşmıştır. Bu hastalıktan vatandaş kadar, bürokrasinin içindeki çalışanlar da şikayet etmektedir. Yetki-sorumluluk dağılımı dengesizdir. Yetkisi ölçüsünde sorumluluğu olmayan bir kişi yetkisini kötüye kullanabileceği gibi, sorumluluğu nispetinde yetkisi olmayan bir memur da iş yapamaz hale gelir ve sistem tıkanır. Şirketler müşterisi, bürokrasi de vatandaş için vardır. Klasik yönetim modeline kıyasla çok daha yüksek rekabet gücü sağlayabilen Toplam Kalite Yönetimi modeli, ancak tüm öğeleri ile benimsenip uygulandığı takdirde tutarlı, başarılı ve kalıcı olur. Bu öğeler, yönetim anlayışı ve felsefesini, organizasyon yöntemleri ve sistemlerini kapsar. "İnsan"a en ön sırada değer vermeyi gerektirir. Rekabet, artık üretimle ya da maliyetle değil aynı zamanda kalite ile hatta hız ile mümkün olmaktadır. Bürokrasi, bir şirket gibi algılandığında müşterisine yani vatandaşa vereceği hizmetin kaliteli ve hızlı olması kaizen'le mümkündür. Zira kaizen, (sürekli gelişme), küçük adımlı basamakları ve her basamakta da Deming Çevrimi'ni (Planla, Uygula, Kontrol, Yap) öngörür. Bu bilgiler ışığında Toplam Kalite Yönetimi, kamu yönetimine uygulandığında sağlayacağı yararları¹¹⁹ aşağıdaki gibi olacaktır:

1. Sunulan hizmetin kalitesi iyileşir.
2. Vatandaşın doyumunu artar.
3. Kaynak israfı azalır.
4. Hizmeti geliştirme süresi kısalmır.
5. Verimlilik artar.
6. Vatandaşa sunulan hizmette esneklik artar.
7. Süreç içi işlem sayısı azalır.
8. Sunulan hizmetin süresi kısalmır.
9. Vatandaş-Devlet arasındaki bağ kuvvetlenir.

Kamu sektörü, hizmet üreten bir işletme, bir örgüt gibi algılanır. Hizmet, insanların ya da insan gruplarının, ihtiyaçlarını gidermek amacıyla, belirli bir fiyattan satışa sunulan ve herhangi bir malın mülkiyetini gerektirmeyen, fayda ve doyum oluşturan, soyut faaliyetler bütünüdür. Hizmette üretim ve tüketim eş anlamlıdır. Yani

¹¹⁹ Devlet Planlama Teşkilatı, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılanması Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara:2000.s.62.

hizmetler üretildiği anda tüketilirler. Bunun önemli bir sonucu hizmetin, hizmeti üretenen ayrılmayacağıdır. Ancak hizmetin türü ne olursa olsun, kamu yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi uygulandığı takdirde hizmet kalitesini açıklayan kriterleri de aşağıdaki başlıklarda incelemek mümkündür. Erişilebilirlik, Zamanlılık, Tamlık, Doğruluk, Profesyonellik, Güvenilirlik, Güvence, Anlaşılabilirlik, Süreklilik, Esneklik. Bu kriterler, hizmeti oluşturduğu gibi devletin vatandaşına vereceği hizmetin kalitesini de belirler. Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi uygulanabilir. Böyle bir yönetim için sürekli kendini kontrol eden, başarı kriterlerini ortaya koyan ve kendi kendini düzeltip geliştiren bir süreç yürürlükte olmalıdır.

Yönetim ve çalışanlar hep birlikte vatandaşa sunulacak hizmette kalite konusunda eğitilmelidir. Başka bir ifade ile devletin, dinamiklerini yeniden harekete geçirerek, çalışanları ön plana çıkaracak yeni bir kültür değişimi yapması gerekmektedir. Toplam Kalite Yaklaşımının özellikle bürokrasinin organizasyon yapısını etkileyen ilkeleri ve yeni organizasyon modelinin getirdiği değişiklikler, bu amaçla başlatılacak kadro planlaması çalışmalarının da genel ilkeleridir. Bürokrasi, stratejisini tüm çalışanlar açısından somutlaştırmalı ve uzun dönem stratejiler, kısa dönem için, açık ve uygulanabilir plan ve hedeflere dönüştürülmelidir. Bu çalışmada başarı, süreçlerin değiştirilmesiyle değil, süreçlerle birlikte değerlerin de değiştirilmesiyle elde edilebilir. Yeni kültür vatandaşa odaklı olarak geliştirilmelidir. Orta düzey insandan en yüksek performansı elde etmek için; yeni iletişim kaynakları geliştirilmeli, eğitim ön plana çıkarılmalı ve böylece gelişen teknolojiye kolay uyum sağlanabilmelidir.

İnsan faktöründen kaynaklanan hatalar ve aksamalar eğitim, iş zenginleştirme, motivasyonu geliştiren sistemler vb. önlemlerle yok edilmelidir. Bu yeni bürokrasi modelinde, çalışanların “yetiştirilmelerine” değil eğitilmelerine önem verilerek, yaptıkları işin “nasıl” yapıldığının ötesinde “neden” yapıldığı öğretilmelidir. Amaç, nitelikli insanların bürokrasiye kazandırılması olmalıdır. Yönetim, bir sürecin tamamlanması sorumluluğunu verdiği çalışanlara, karar alma yetkisini de devretmelidir. Çünkü karar verme, sürecin bir parçası olarak kabul edilir ve çalışanlar, verimlilik ve kalite özellikleri çerçevesinde bir işin ne zaman ve nasıl yapılacağına kendileri karar verirler.

Kamu kesimi tarafından sunulan mal ve hizmetler içinde yer alan yüksek öğretim hizmetlerine ülkelerin büyük gereksinimleri vardır. Çünkü dünya ekonomisinde alanlarında uzman kişilere yönelik talepteki patlama dikkate alındığında, sayıları giderek artan öğrencilere teknik beceriler kazandırmak, hızla değişen dünyada ekonomik ve toplumsal yapıların sürekli yenilenmesine olanak tanıyacak bir eğitim sunmak ve bu hizmetlerden yararlanan kalifiye insanları ülke ekonomisinde değerlendirmek bütün ülkeler için önemli olmaktadır.

Sonuç olarak, kamu yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi modeli uygulandığında bürokrasinin organizasyonunda mevcut tüm işler, süreç ekipleri şeklinde gerçekleştirilir, işlerin boyutları genişler, çalışanlara yetki devri yapılır, temel ücret dışında üstün performansa ikramiye verilir, yetenekli eleman terfi ettirilir, bürokrasinin (örgüt olarak) kültürü değişir, yöneticiler adeta bir antrenör gibi görev yaparlar. Bütün bunları, kamu yönetiminde ya da bürokraside uygulamak için; organizasyon yapısını düzeltmek için kolları sıvayan üst yönetimin, öncelikle Toplam Kalite Yönetimi'nin gerekliliğine şartsız inanması gerekir. Yani öncelikle üst düzey yöneticilerden başlayarak orta ve alt düzeydeki yöneticiler ve çalışanların tam katılımı ile uygulanabileceğine inanmaları şarttır. Bu inancın sağlanması ancak düzenli eğitimle mümkün olabilecektir. Daha sonra günün koşullarına uygun çağdaş bir organizasyon yapısını kurabilmek için, modern işletmelerde uygulanan yöntemlerle kamu yönetimini, Toplam Kalite Yönetimine hazırlayan kadro planlaması çalışmaları yapılmalıdır. Böylece bürokrasi, etkin bir organizasyonel yapıya, uygun olarak dağıtılmış görev, yetki ve sorumluluklara sahip olur.

2.6.3.6. Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Aşamaları : Toplam kalite Yönetiminde yöneticilerin her zaman sorun çözmeye yönelik bir organizasyon oluşturması gereklidir. Herkesin kaliteden sorumlu olması sonucu, bu sorumluluğun da proses ya da süreç yönelimli bir anlayışı temsil etmesi nedeni ile “hiyerarşik” olarak değil tersine “birbirinin işini yapma” ve birbirinin müşterisi olma”¹²⁰ durumunun bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

¹²⁰ Selim Arıcı, “Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Yönetiminde Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar”, a.g.e., s.610.

Kamu yönetiminde toplam kalite yönetiminin uygulanabilmesi için aşağıdaki basamakların¹²¹ takip edilmesi uygun olacaktır;

1.Aşama: Yöneticilerin İkna Edilmesi: Toplam Kalite yönetiminin uygulamaya konması üst düzey yönetimin işin içine girmesini gerektirmektedir

2.Aşama: Kalite Organizasyonun Oluşturulması: Yöneticiler toplam kalite uygulaması faaliyetine katılır katılmaz bir kalite politikasını, stratejisini, programını, aksiyon planlarını ve özellikle örgüt yapısını oluşturmak zorundadırlar.

Başbakana bağlı bir birim olarak Devlet Kalite Merkezi kurulabilir. Bu birim kamu kurum ve kuruluşlarında ve yerel yönetimlerde kalite yönetim çalışmalarını koordine etmeli, diğer kuruluşları bilgilendirmeli ve yapılan çalışmaları desteklemelidir.

3.Aşama: Üst Düzey Yöneticilerin Katılımının Sağlanması: Üst düzey yönetimin onayının alınması, desteğinin ve katılımının sağlanmasında deneylerle olumlu sonuç verdiği bilinen, rasyonel iki aşamalı bir yöntem uygulanabilir. Birincisi, üst yönetimin duyarlı hale getirilmesi, ikincisi de, kalite stratejisine üst yönetimin sahip çıkmasıdır. Toplam kalitenin başarısı üst yönetimin katılımına bağlıdır. Duyarlılığın sağlanması sonucunda tepe yönetimin toplam kalite uygulaması kararı almış ve kabul etmiş olması, kalite konusunda aynı ortak dili konuşur hale gelmesi ve bu yeni kalite tanımını benimsemesi, kalite yönetiminde kullanılan araçlar hakkında ilk bilgilere sahip olması önemlidir. Kalite hareketine şahsen katılmaya hazır olması ve tepe yönetimi ile kalite sorumlusunun örgütte aksiyonu başlatmasına yardımcı olması zorunlu olmaktadır.

4.Aşama: Yöneticilerin Eğitimi: Toplam Kalite uygulamasına hazırlıkta dördüncü aşama, yöneticilerin yöntemler ve bununla uyuşan araçlar konusunda eğitilmesidir.

5.Aşama: Bilgilendirme: Bu aşamada çalışan tüm kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan tüm personele gerekli bilginin verilmesi gerekmektedir. Zira şeffaflık toplam kalitenin kilit bileşenidir.

¹²¹ Kadir Ardıç Ve Türker Baş, “Kamu Yönetiminde Sürekli Gelişme Aracı Olarak Toplam Kalite Yönetimi Ve Uygulama Aşamaları”, http://www.geocities.com/ceteris_paribus_tr/ardic6.doc, (13/04/2007).

6.Aşama: Personelin Eğitimi: Toplam kalite en üst düzeyde bulunan kişiden en alt kademe de çalışan kişiye kadar herkesin katılımı ile gerçekleştirilebileceğinden tüm personel bu konuda eğitilmelidir. Ancak üst düzeye yapılacak eğitimden biraz farklılaşacak olan personelin eğitimi üç başlık altında toplanabilir. Bunlar; örgütün kalite stratejisi eğitimi, müşteri tedarikçi ilişkisi eğitimi, grup çalışması eğitimi olarak sayılabilir.

7.Aşama: Personelin Katılımının Sağlanması: Çalışanların beyin gücünü harekete geçirmek ve onların kamu hayatı ve sonuçlarına katılmalarını sağlamak temel arzudur. Bu aşamada temel motivasyon kuramlarından yararlanılmalıdır.

8.Aşama: Çember Faaliyetlerin Başlatılması: Çember faaliyetleri kamu kurum ve kuruluşlarında başarı ile uygulama imkanını kazanması çalışanları buldukları birimlere daha fazla bağlanmalarını sağlayacak ve çalıştıkları kurumlarda eğlenceli bir iş ortamının oluşmasına imkan verecektir. Tüm kamu kurum ve kuruluşlarında başlayan çember faaliyetleri kamu yönetiminde yeni bir hareketlenmeye ve yeni bir dinamizm kazanılmasına neden olacaktır.

*9.Aşama:Yetersizliklerle Mücadele Yollarının öğretilmesi:*İşletmelerin yetersizlikleri ne nelerin sebep olduğunun tüm çalışanlara öğretilmesi ve bu yetersizliklerle nasıl mücadele edileceğinin gösterilmesi, personelin bağlı bulunduğu kamu kurum ve kuruluşlarda bu konularda odaklanmalarını ve mücadele etmelerini sağlayacaktır. Yetersizlik sebepleri, verimsizlik, kalitesizlik, maliyet vb... faktörler olabilir. Örgütlerde çalışanlar bunları sayısallaştırabildiği ölçüde sapmaların sebeplerini bulabildikleri ölçüde yetersizliklerle mücadele etme imkanını sağlamış olacaktır.

2.6.3.7. Avrupa Kalite Ödülü Modeli (EFQM) : Avrupa Kalite Ödülü Vakfı'nın 1992'de kurumsallaştırdığı EFQM Kalite Ödülü Modeli, KalDer ve TÜSİAD işbirliği ile aynı yıl bu modelin kriterleri üzerinde bir takım değişiklikler yapılmak sureti ile Türkiye'ye uyarlanmıştır. Sözgelimi liderlik ve süreç yönetimi kriterlerinin yüzdesi arttırılmıştır. Bu uyarlamalar yapılırken ülkemize özgü kültür farklılığı gözetilmiştir.¹²²

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında kurumların elinde yeniden yapılanmaya yön verecek bir araç olması uygulamanın etkinliğini belirler. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın (European Foundation for Quality Management-EFQM) geliştirdiği "Mükemmellik Modeli" Avrupa ülkelerinde kamu sektöründe yeniden yapılanma ve kalite yönetimi konusunda kullanılmakta ve başarılı sonuçlar alınmaktadır.

EFQM Mükemmellik Modeli dokuz kriterden oluşmaktadır. Bunların beş tanesi "Girdi", (Liderlik, Politika ve Strateji, Çalışanların Yönetimi, İş Ortakları ve Kaynakların Yönetimi, Süreçlerin Yönetimi), dört tanesi ise "Sonuç" kriteridir (Müşteri Tatmini, Çalışanların Tatmini, Toplum Üzerindeki Etkiler, Faaliyet Sonuçları). "Girdiler" bölümünde yer alan kriterler, kuruluşun nasıl yönetildiği ile, diğer bir deyişle yönetim yaklaşımı ile ilgilidir. " Sonuçlar" bölümündeki kriterler ise kuruluşların yaklaşımları sonucunda ne elde ettiğini göstermektedir. "Sonuçlar"a neden olan faktörler "Girdiler"dir. Eğer kamu yönetiminde aldığımız sonuçları iyileştirmek istiyorsak, yönetim ile ilgili yaklaşımlarımızı gözden geçirmemiz gerekmektedir.

Kamu kuruluşlarının EFQM Mükemmellik Modeli çerçevesinde, aşağıdaki sorulara cevap verecek şekilde bir öz değerlendirme yaparak, yeniden yapılanma sürecini plânlamaları gerekir. Öz değerlendirme çalışmalarının amacı, kamu kuruluşlarının mevcut durumunu saptayarak bu bilgiyi kalite yönetimi doğrultusunda yeniden yapılanmak üzere plan geliştirmede girdi olarak kullanmaktır. Bu değerlendirme sürecinde EFQM Mükemmellik Modeli'nin uygulanması Türkiye'deki kamu kuruluşları ile Avrupa ülkelerindeki kamu kuruluşları arasında dil, ölçüm birliği sağlayarak karşılaştırma yapmayı kolaylaştıracaktır. Bu kriterler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır¹²³:

¹²² Mehmet Kuruşçu, a.g.e., s.112.

¹²³ Kalder, <http://www.kalder.org/page.asp?PageID=696#EFQM%20MÜKEMMELLİK%20MODELİ>, (Haziran 2007)

1. Liderlik : Liderlerin kuruluşun misyonu ve vizyonunu nasıl oluşturmakta, bunların gerçekleştirilmesini nasıl kolaylaştırdığı, uzun vadede başarı için gerekli değerleri nasıl geliştirmekte ve bunları, uygun hareket ve davranışlar ile nasıl yaşama geçirdiği ve kuruluşun yönetim sisteminin geliştirilmesi ve geliştirilmiş bu sistemin yaşama geçirilmesi konusunda kişisel olarak nasıl bir rol aldığı irdelenmektedir.

2. Politika ve Strateji : İşletme, misyonunu ve vizyonunu, paydaşlara odaklanmış uygun politikalar, planlar, amaçlar, hedefler ve süreçlerde desteklenen, açık bir strateji aracılığı desteklenmesi sürecinde sayılan faktörlerin birbirleri ile uyumluluğu araştırılmaktadır.

3. Çalışanların Yönetimi : İşletmenin, çalışanlarının bilgilerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde yönetmekteki başarısı, ve bu faaliyetleri, politika ve stratejisini, süreçlerinin etkin bir biçimde işlemlerini destekleyecek biçimde nasıl planladığı incelenir.

4. İşbirlikleri ve Kaynakların Yönetimi : İşletmenin, politika ve stratejisini ve süreçlerinin etkin bir biçimde işlemlerini destekleyecek biçimde iş ortaklarını ve iç kaynaklarını nasıl planladığı ve yönettiği incelenmekte, iş ortaklıkları, finansal kaynaklar, binalar, donanım ve malzeme, teknoloji ve bilginin nasıl yönetildiği irdelenmektedir.

5. Süreçler : İşletmenin, politika ve stratejisini destekleyecek, müşterilerini ve diğer paydaşlarını tam olarak tatmin edecek, onlar için katma değer artmasını sağlayacak şekilde süreçlerini nasıl oluşturduğu, yönettiği ve iyileştirdiği mercek altına alınır.

6. Müşteri Tatmini : İşletmenin dış müşterilerinin tatmini ile ilgili olarak aldığı sonuçlar elde etmektedir.

7. Çalışanların Tatmini : İşletmenin çalışanların tatmini ile ilgili olarak gerekli önlemlerin alınıp alınmadığı incelenmektedir.

8. Toplum Üzerindeki Etki : İşletmenin duruma göre yerel, ulusal ve uluslar arası toplumlara etkisi konusunda ne gibi sonuçlar elde ettiği incelenmektedir.

9. Temel Performans Sonuçları : İşletmenin elde ettiği planlanmış olan performansına göre finansal ve finansal olmayan sonuçlar üzerinde inceleme yapılır. Bu sonuçları diğer kuruluşlarla karşılaştırmak sureti ile işletme performansı araştırılır.

2.6.3.8. TKY Uygulamasının Güçlükleri : TKY uygulamaları ile birlikte vatandaş kavramı yerine müşteri kavramının kullanılmasının sakıncalarına değinenler, böyle bir bakış açısının sosyal devlet ilkesine zararı olabileceğine dikkat çekmektedir. Johnston, müşteri kavramı ile birlikte vatandaşların sahip olduğu haklardan bazılarında vazgeçmek zorunda olduğunu belirtmektedir. O'na göre müşteri kavramı ile birlikte etkinlik ve ekonomi adına vatandaşlar özgürlüklerinden, meşruluktan ve sorumluluklardan bir dereceye kadar vazgeçmek durumundadır. Vatandaş - müşteri ikilemi esasen kamu tarafından sunulan hizmetlerin sahip olduğu bir takım özelliklerden kaynaklanmaktadır.

Bürokratik organizasyonlarda ise süreçler içerisindeki görev ve sorumluluklar en ince ayrıntısına kadar sistematik bir şekilde belirtilmiştir. Bu durumda süreçler içinde yer alan çalışanlar sorumluluğu birbirine atma ve sorumluktan kaçma davranışı içinde bulunabilmektedir. Genel olarak TKY'nin kamu sektöründe uygulanmasının zorlukları iç müşteri kavramı içerisinde yer alan çalışanların geleneksel bürokratik organizasyon sistemi içerisinde yapılanması ve dış müşteri kavramının içeriğinde yaşanan vatandaş-müşteri ikilemidir. Bürokratik organizasyon içinde yer alan yasal düzenlemeler bazen 100 yıldan fazla bir süre değişikliğe uğratılmadan, mevcut yapı tartışmaya ve araştırmalara açık olmadan ne pahasına olursa olsun korunmaya çalışılmaktadır. Bürokratik organizasyonun TKY felsefesinin gereklerine göre yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Bu yönde büyük bir direnç olacağı kesindir. Pek tabii ki böylesine büyük bir değişimin, tüm direnç noktalarına rağmen gelişebilmesi ve ortaya çıkabilmesinin temel belirleyicisi güçlü bir siyasi iradenin varlığıdır.¹²⁴

¹²⁴ Hilmi Çoban ve Fatih Deyneli, "Kamuda Kalite Artırma Çabaları ve Performansa Dayalı Bütçeleme", **20.Türkiye Maliye Sempozyumu, T. C. Pamukkale Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Maliye Bölümü (Yayın No:1)**, 23 - 27 Mayıs 2005, Karahayıt/Pamukkale

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MALATYA POLİS MESLEK YÜKSEK OKULUNDA BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Malatya PMYO'ndaki yönetici, öğretmen, öğrenci ve memur kesiminin TKY konusundaki fikirleri öğrenilmeye çalışılmış, toplam kalite yönetimi anlayışının Malatya PMY okuluna uygunluğuna ve uygulanabilirliğine ilişkin görüşler ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Bu genel amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır;

- 1) Malatya PMYO'daki öğretmenlerin TKY esaslarının okulda uygulanması konusundaki algı düzeyleri nedir?
- 2) Malatya PMYO'daki yöneticilerin TKY esaslarının okulda uygulanması konusundaki algı düzeyleri nedir?
- 3) Malatya PMYO'daki öğrencilerin TKY esaslarının okulda uygulanması konusundaki algı düzeyleri nedir?
- 4) Malatya PMYO'daki memurların TKY esaslarının okulda uygulanması konusundaki algı düzeyleri nedir?
- 5) Malatya PMYO'nda TKY'ye geçilmesine engel olabilecek muhtemel direnç var mıdır?
- 6) Araştırma kapsamındaki gruplardan yöneticilerin, memurların, öğretmenlerin ve öğrencilerin TKY prensiplerinin uygulanmasına yönelik mevcut görüşleri nasıldır?

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma kapsamında Malatya PMYO'nda görev alan 14 yönetici, 18 öğretmen, 31 memur ve 91 öğrenci'ye olmak üzere toplam 154 adet anket doldurtulmuştur.

3.3. ARAŞTIRMANIN GEÇMİŞİ

TKY prensiplerinin eğitim kurumlarında uygulanması ile yakından ilgili olan geçmiş araştırmalardan altısı aşağıda sıralanmıştır.

1. Şule Yıldırım tarafından 2006 yılında tamamlanan “Emniyet Teşkilatı çalışanlarının Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Değerlendirmesi İstanbul Emniyet Müdürlüğü Örneği” konulu yüksek lisans tez çalışmasında Emniyet birimlerinde uygulanmaya başlanan TKY uygulamalarına ilişkin teşkilat çalışanlarının tutum ve değerlendirmelerinin tespit edilmesi hedeflenmiştir. Yapılan çalışma neticesinde İstanbul Emniyet Müdürlüğü çalışanlarının kalite ile ilgili çalışmaları memnuniyetle karşıladığı, TKY'nin polis-halkla ilişkiler açısından iyileştirici özelliğe sahip olduğu, TKY'nin insana değer vermesinin personele değer verilmesi şeklinde sonuçlanacağına inanıldığı, TKY'nin grup çalışmalarını arttırdığı gibi tespit ve değerlendirmelerde bulunulmuştur.

2. Burcu Esirtgen tarafından 2006 yılında tamamlanan “TKY felsefesinin Eğitim Sektöründe Uygulanabilirliği” konulu yüksek lisans tez çalışmasında eğitim ve danışmanlık hizmeti vere iki ayrı özel eğitim kurumunda anket çalışması yapılmış, TKY uygulayan ve uygulamayan kurumlar arasındaki farklar ortaya konulmaya çalışılmıştır. TKY uygulayan kurumda öğretmen ve öğrenci memnuniyeti ve başarısında artış saptanmış, öğretmenlerin kendilerini geliştirmeye daha çok önem verdikleri, çözüme odaklandıkları, yenilikçi girişimlere destek verdikleri, öğretmen ve öğrencilerin buldukları konumdan mutlu oldukları tespit edilmiş, TKY prensiplerinin kuruma olumlu yönde katkı sağladığı tespit edilmiştir.

3. İrfan Öz tarafından 2006 yılında tamamlanan “Karabük ilindeki Mesleki ve Teknik Okul ve Kurumlardaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması” konulu bilim uzmanlığı tez çalışmasında Karabük ilindeki mesleki ve teknik okul ve kurumlardaki TKY uygulamalarının düzeyi, olumlu ve olumsuz yönleri ortaya konulmuştur. Elde edilen bulgular neticesinde öğretmen ve yöneticilerin TKY'nin eğitime tam olarak uygulanamayacağına inandığı, öncelikle çalışanların özlük haklarının iyileştirilmesinin ve öğrencilerin eğitim ortamlarının iyileştirilmesinin daha faydalı olacağına inandıkları sonucu elde edilmiştir. Bu düşüncelerde TKY ile ilgili eğitimlerin yetersiz olduğu faktörünün de etkili olduğu ifade edilmektedir. TKY konusunda eğitilmiş olan personelin TKY uygulamalarında daha istekli ve başarılı olduğu gözlenmiş, sistemli ve takım olarak çalışıldığı takdirde TKY uygulamalarının eğitimde başarıya ulaşacağı tesbitinde bulunulmuştur.

4. Zeycan Ürüt Tarafından 2006 yılında tamamlanan “Avrupa Kalite Ödülü Modeli’nin Eğitim Kurumlarında Uygulanması ve Modelin Performansa Etkisi Üzerine Bir Araştırma” konulu yüksek lisans tez çalışmasında EFQM mükemmellik modelinin eğitime uyarlanması araştırılmış, Bursa Tophane Anadolu Teknik Lise ile Endüstri Meslek Lisesi’ndeki uygulamalar incelenmiştir. Yapılan araştırma ve incelemeler neticesinde kurumlarda TKY uygulamalarının iletişimi geliştirdiği ve katılımın artmasını sağladığı tespit edilmiş, öğretmenlerin TKY uygulamalarının başarısına inandığı gözlenmiştir. TKY prensiplerine dayanan öğretme stillerine öğrencilerin de olumlu tepki verdiği gözlenmiştir.

5. Vural Ocaklı tarafından 2006 yılında tamamlanan “Öğretmenlerin Güçlendirilmesi” konulu yüksek lisans tez çalışmasında TKY uygulamalarının öğretmenlerin güçlendirilmesine etkiler araştırılmıştır. Elde edilen bulgular ışığında lisans ve öncesi eğitim düzeyine sahip öğretmenler TKY uygulamaları sırasında motivasyon, karara katılım ve ödüllendirme konularında kendilerini güçlenmiş olarak algıladıkları tespit edilmiştir.

6. Elif Yıldız Tarafından 2006 yılında tamamlanan “İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi: İskenderun Örneği” konulu yüksek lisans tez çalışmasında İskenderun İlçesi ilköğretim okullarında TKY uygulamalarının önem düzeyi araştırılmıştır. TKY uygulamalarının eğitim düzeyini arttırdığı, okullara eğitim programlarını uygulama noktasında esnek ve dayanıklı bir yapı kazandırdığı, öğrenci-öğretmen-yönetici iletişimini arttırdığı, ancak ekili ve yetkili olmayan kişilerin önderliğinde TKY’nin başarıya ulaşamadığı ve TKY uygulamalarına karşı önyargı olduğu tespit edilmiştir.

3.4. ARAŞTIRMANIN PROBLEM DURUMU

Türk polisi, eğitimi gündemin birinci maddesine almış ve bu konuda yapılacak iyileştirme çalışmalarına halen devam etmektedir. Polis, tüm toplumu ilgilendiren bir görev yürütmektedir. Bu nedenle, polisin eğitimi tüm toplumu ilgilendirmektedir. Polis eğitimine tüm kurumların özellikle üniversitelerin katkısının önemi büyüktür. Yapılan eğitim faaliyetlerinin ürünlerini kısa zaman içerisinde görmek mümkün olmasa bile çok

yakın gelecekte Türk polisinin batılı standartlarda yetiştirildiğini görmek mümkün olacaktır.¹²⁵

Okul yönetiminin, yönetilenler ve okulun başarısı üzerindeki etkinliği, okul yönetiminin, toplam kalite yönetimi anlayışına ve ruhuna uygun bir yönetim anlayışını benimsedikleri oranda yüksek olacaktır. İnsanı ön plana çıkaran Toplam Kalite Yönetimi Sistemi için yönetime düşen sorumluluklar, sağlıklı iş gücü kaynaklarını planlamak ve uygulamak, bu doğrultuda çalışanların moralini güçlendirmek, onları güdülemek, yönlendirmek, bilgi ve becerilerini geliştirmektir. Bir okulda çalışan tüm personel, aynı amaca hizmet ediyor ve rollerini gereği gibi oynuyorlarsa, burada kaliteli eğitimden söz edilebilir. Ortak bir anlayış oluşturmamış, diğer bir deyişle vizyonu belirlememiş eğitim kurumlarında başarı tesadüflere bağlı bir durumdur. Oysa eğitim gibi çok ciddi bir iş, asla tesadüflere bırakılmamalıdır. Okulun başarısı için tüm personelin ortak anlayış geliştirmesi kaçınılmaz bir gerekliliktir. Dolayısıyla, Toplam Kalite Yönetiminden beklenen temel sonuç daha az maliyetle daha az zamanda en yüksek kalite ya da tatmini gerçekleştirmektir.¹²⁶

Toplam Kalite Yönetimi Prensiplerinin Malatya Polis Meslek Yüksek Okulunda uygulanabilirliği konusunda var olan yaygın inanın tespit edilmesi maksadı ile bir araştırma yapılması ihtiyacı oluşmuştur.

3.5. ARAŞTIRMANIN PROBLEM DURUM CÜMLESİ VE ALT PROBLEMLER

3.5.1. Araştırmanın Problem Durum Cümlesi

Okulda yetişen polis memurlarının Devlete, Emniyet kadrolarına, vatandaşa kaliteli hizmetin sunulmasına katkıda bulunmasını temin etmek maksadı ile kaliteli öğrenci yetiştirmektir. bir açıda öğrenciye kazandırılan bilgi ve beceriler ürün olarak algılanmakta, öğrenciye kazandırılan bu bilgi ve becerilerin, polis okulunun müşterisi konumunda bulunan devlet, vatandaş, emniyet kadrolarının memnuniyetinin kazanılması hedeflenmektedir. Burada müşteri memnuniyeti veya

¹²⁵ Feyzullah Arslan, "Türk Emniyet Örgütünde Sürekli Eğitim", **Polis Bilimleri Dergisi (Temmuz-Aralık 2002)**, cilt 4, sayı 3-4, ss.62.

¹²⁶ Hoşcan Ensari ve Yüksel Gündüz, **İlköğretim Okullarında Yönetim ve Kalite**, İstanbul: Morpa Kültür Yayınları, 2006, s.26.

memnuniyetsizliğinin tespit edilmesi için özel bir çalışmanın gerektiği göze çarpmaktadır.

Konu eğitim olunca kalite kontrolünün ne kadar anlamsız olduğu, buna karşın kalite güvencesinin ise ön plana çıktığı görülmektedir. Zira kalite güvencesi hatasızlığı getirmektedir. Eğitimde hatanın belirlenmesinden sonra düzeltilmesi imkansızdır. Yapılması gereken öğrencileri hatasız olan eğitim öğretim sürecinden geçirmektir. Bunun için polis okulu idarecileri ve öğretmenlerinin, öğrencilerin içine atılacakları ortamı çok iyi analiz edebilen ve bilen, mesleki bilgi ve birikime sahip ya da konusunda uzman, insan ilişkileri alanında söz sahibi olması gereken eğitimcilerden seçilmesi gerekmektedir. Belirlenmesi gereken bir husus da müşterinin ve haklı beklentilerinin tanımlanmasıdır. Kimdir müşteri? Zira toplam kalite yönetiminde tek hakim müşteridir. Müşterinin tanımlanması ve beklentilerinin karşılanması hatta bu beklentilerin aşılması da toplam kalite yönetiminin unsurlarındandır.

3.5.2. Alt Problemler

Öğrenciler, diğer emniyet birimleri ve toplum müşteri olarak algılanmakta mıdır?

Eğitimde kalitenin sağlanabilmesi için sürekli iyileştirilme yapılmalı mıdır?

Toplam kalite çemberleri faydalı olabilir mi?

Bilgisayar sistemlerinin kullanılması eğitimin kalitesini artırır mı?

Okulun vizyonu alt kademe personeline aktarılmalı mı?

Okulun hedeflerinin tüm personele benimsetilmesi sağlanmalı mı?

3.6. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırma TKY ve uygulamaları konularında bilgi toplama şeklinde başlamıştır. Muhtelif okullarda TKY uygulamaları incelenmiştir. Veri toplama aracı olarak gözlem, anket yöntemlerine başvurulmuştur.

Araştırmamızda betimsel yöntem kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak likert ölçeğine göre oluşturulan 40 soruluk anket kullanılmıştır. Araştırma konusu ile ilgili olarak Türkiye'deki toplam kalite yönetimi anlayışı ile dünyadaki toplam kalite yönetimi anlayışı incelenecek, meslek yüksek okullarının genel yapısı incelenecek, bilişim teknolojisinin eğitim kurumlarında ne derece uygulandığı ve uygulanabileceği incelenecek. Neticede bu sayılan faktörler arasındaki ilişki incelenecek, bu sayede bu faktörlerin optimum olarak, diğer faktörler ile birlikte uygulanabilme süreci eğitim

eksenli olarak araştırılacaktır. Bu konuda Malatya Polis Meslek Yüksek okulunda görüşmeler yapılacak ve anket uygulamaları düzenlenecektir.

3.6.1. Araştırmanın Hedefleri

Bu araştırmada katılımcıların TKY prensiplerine bakış açıları öğrenilmeye çalışılmıştır. TKY prensiplerinin uygulanması halinde genel olarak katılımcı grupların desteğinin ve değişimin gerekliliğine olan inançları ölçülmeye çalışılmıştır.

3.6.2. Araştırmanın Ön çalışmaları

Araştırma kapsamında Malatya PMYO anket katılımcıları ile ön mülakat yapılmak sureti ile TKY konusunda ve araştırmanın faydalı olup olmayacağı konusunda fikirleri elde edilmeye çalışıldı. Eğitim Şube Müdürü ile ikili görüşmeler neticesinde Okulda verilen eğitime katkı sağlamak hususunda TKY prensiplerinin olumlu katkılarının araştırılması neticesinde görüş alış verişinde bulunuldu. 2005 yılı öğretim döneminde öğrencilere verilen konferansta TKY konusunda tanıtıcı temel bilgilere yer verildi.

3.6.3. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmanın bağımlı değişkenleri;

1. Malatya PMYO personelinin, öğretmenlerin, memurların ve öğrencilerin eğitim sistemine bakış açısı.
2. Malatya PMYO personelinin, öğretmenlerin, memurların ve öğrencilerin TKY prensiplerine bakış açısı.

Araştırmanın Bağımsız değişkeni ise eğitimde TKY tekniğinin uygulanması olarak tespit edilmiştir.

3.6.4. Araştırmanın Ana Kütlesinin Belirlenmesi

2004-2005 öğretim yılında Malatya PMYO araştırmanın ana kütlesini oluşturmaktadır. Ana kütlede toplam 485 kişilik öğrenci, 21 yönetici, 82 memur, 30 öğretmen bulunmaktadır.

Örneklem kütle oluşturulmasında “basit rassal örnekleme” yöntemi kullanılmış, toplam 14 yönetici, 31 memur, 18 öğretmen, 91 öğrenci olmak üzere örneklem kütle büyüklüğü 154 olarak belirlenmiştir.

3.6.5. Araştırmanın Varsayımları

Ankete katılan öğretmen, yönetici, memur ve öğrencilerin hiçbir baskı ve yönlendirme olmaksızın kendi özgür iradeleriyle düşüncelerini ortaya koydukları varsayılmaktadır. Anket doldurma çalışmaları samimi bir ortamda gerçekleştirilmiş, hiçbir kurum ya da şahıs hedef alınmamış, tamamen objektif ve bilimsel normlar dahilinde anket yapılmıştır.

3.6.6. Araştırmanın Hipotezleri

Test edilmiş hipotezleri (H_0) şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Öğrenciler, diğer emniyet birimleri ve toplum müşteri olarak algılanmadır.
- Kalite standartları üst düzey yöneticiler tarafından belirlenmeli ve harekete geçirilmelidir.
- Okulun hedefleri tüm personele anlatılmalı ve benimsenmesi sağlanmalıdır.
- Gönüllü kişilerin oluşturduğu grupların çözümler sunmak için bir araya gelmesi, eğitimin kalitesinin arttırılmasına olumlu katkı sağlayacaktır.

3.6.7. Hipotez Testleri ve Çapraz Tablo

Tablo 5 : χ^2 Testi

H0	Xkare	sd	signnificance	p
Öğrenciler, diğer emniyet birimleri ve toplum müşteri olarak algılanmalıdır	12.462	1	0	<0,05
Kalite standartları üst düzey yöneticiler tarafından belirlenmeli ve harekete geçirilmelidir	16.200	1	0	<0,05
Okulun hedefleri tüm personele anlatılmalı ve benimsenmesi sağlanmalıdır	4.959	0.026	0	<0,05
Gönüllü kişilerin oluşturduğu grupların çözümler sunmak için bir araya gelmesi, eğitimin kalitesinin arttırılmasına olumlu katkı sağlayacaktır	1.596	0.0207	0	<0,05

X^2 uygulanırken verilen cevaplardan “Tamamen Katılıyorum” ve “Katılıyorum” seçenekleri hesaplanmış, H_0 hipotezleri P değeri 0.05’ten küçük olduklarından kabul edilmiştir.

Anket sonuçlarına göre, TKY’deki müşteri yaklaşımının algılanmış olması TKY prensiplerinin uygulanabilirliği ile ilgili ankete katılanların olumlu görüşleri gözlenmiştir. Ayrıca kalite standartlarının da üst düzey tarafından belirlenmesi ve uygulanmaya konulması TKY’nin önemli bir faktörüdür. Tüm katılımcı gruplarca anketin bu sorusuna verilen cevapların TKY doğrultusunda çıkması personelin yöneticilere güvenebileceğinin bir işareti olarak algılanmaktadır.

Eğitim faaliyetlerinin tüm personele anlatılması ve benimsenmesinin sağlanması konusundaki soruda da katılım hep TKY prensipleri doğrultusunda çıkmıştır. Sonuç olarak katılımcı grupların, TKY’nin bir işi gruplar ve hiyerarşik seviyeler arasında amaç ve iş birliği kurmak sureti ile başarıya metoduna hazır oldukları gözlenmiştir. Anketin genelinde verilen cevaplara bakıldığında “kalite çemberleri” şeklinde ortaya çıkan TKY tekniğine de olumlu bakıldığı görülmektedir. Bu sebeple Malatya Polis Meslek Yüksek Okulu’nda TKY prensipleri uygulanmaya başlandığında muhtemel bir direncin olmadığı söylenebilir.

3.6.8. Verilerin Toplanması ve Değerlendirilmesi

Araştırmanın verileri 40 sorudan oluşan anket ile toplanmıştır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yer alan (1.ile 10. sorular) ankete katılan katılımcılar hakkında tanıtıcı sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde (11. ve 27. sorular) Malatya Polis Meslek Yüksek Okulu personelinin ve öğrencilerinin eğitimde toplam kalite yönetimi prensiplerinin uygulanmasının ve bilgisayar kullanımının faydalı olup olmayacağına yolundaki mevcut görüşlerine ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Anketin üçüncü bölümünde ise (28. ve 40. sorular) Malatya Polis Meslek Yüksek Okulunda karşılaşılan sorunlara ve bu sorunlara ilişkin görüş ve önerileri almaya yönelik seçenekler yer almaktadır.

Okul öğrencilere dağıtılma sürecinde, anket Okul idarecilere verilerek rastlantısal yöntemle seçilen sınıflara dağıtılmak suretiyle dağıtıldı. Yönetici, memur ve

öğretmenlerde ise ankete katılmak isteyen kişilere ulaşılmak sureti ile anket formları dağıtılmıştır.

1. Katılımcıların Yaş Grupları : Katılımcıların yaş gruplarına göre oluşan dağılım Tablo6’da gösterilmektedir.

Tablo 6 : Yaş Gruplarına Göre Dağılım.

Yaş Grupları	Katılımcıların okul içerisindeki statüleri									
	Yönetici		Memur		Öğretmen		Öğrenci		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
25 Yaş ve altı	0	0,00	1	0,03	0	0,00	91	1,00	92	0,60
26 ile 35 yaş arası	9	0,64	24	0,77	9	0,50	0	0,00	42	0,27
36 yaş ve üstü	5	0,36	6	0,19	9	0,50	0	0,00	20	0,13
Toplam	14	1,00	31	1,00	18	1,00	91	1,00	154	1,00

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin orta yaş şeklinde tanımlanabilecek bir grupta yoğunlaştığı görülmektedir. 25 yaş ve altı genç yaş grubunda hiçbir yöneticinin bulunmadığı görülmektedir. Polis Meslek Yüksek Okullarında yöneticiler genel itibarla en az Başkomiser rütbesinde olduklarından ve bunun için Üniversite düzeyinde eğitim veren Polis Akademisi’nden mezun olmaları gerektiğinden bu sonuç son derece doğal olarak kabul edilmektedir. Memurların da büyük bir kısmının orta yaş grubunda kümelenildiği görülmektedir. Ankete katılan öğretmenlerin ise eşit olarak orta yaş ile 36 ve üstü gruba dağıldıkları görülmektedir. Öğrencilerde ise doğal olarak tamamının 25 yaş ve altı grubunda yer aldıkları görülmektedir.

2. Katılımcıların Cinsiyeti : Katılımcıların cinsiyetlerine göre oluşan dağılım Tablo7’de gösterilmektedir.

Tablo 7: Cinsiyetin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.

Cinsiyet	yaş grupları							
	25 ve altı		26 ile 35 arası		36 ve üstü		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Erkek	92	1,00	30	0,71	17	0,85	139	0,90
Kadın	0	0,00	12	0,29	3	0,15	15	0,10
Toplam	92	1,00	42	1,00	20	1,00	154	1,00

25 yaş ve altı grubu Polis Okulu öğrencilerini temsil ettiğinden ve MPMY Okulunda bayan öğrenci olmadığından grubun % 100'ü erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Diğer taraftan 36 yaş ve üstü grubunda bayan sayısının çok az olduğu dikkat çekmektedir. Bayan katılımcı oranının en çok olduğu grup ise daha çok memur grubunun yoğunlaştığı 26 ile 35 yaş arası grubu olarak görülmektedir.

3. Katılımcıların Öğrenim Durumu : Katılımcıların öğrenim durumuna göre oluşan dağılım Tablo8'de gösterilmektedir.

Tablo 8 : Öğrenim Durumu.

Öğrenim durumu	Katılımcıların okul içerisindeki statüleri									
	Yönetici		Memur		Öğretmen		Öğrenci		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Lise ve altı	0	0,00	7	0,23	0	0,00	87	0,96	94	0,61
Lisans	12	0,86	24	0,77	15	0,83	4	0,04	55	0,36
Lisans üstü	2	0,14	0	0,00	3	0,17	0	0,00	5	0,03
Toplam	14	1,00	31	1,00	18	1,00	91	1,00	154	1,00

Yöneticilerin % 86'sının üniversite mezunu olduğu, kalanların ise yüksek lisans düzeyinde eğitim aldıkları ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerde de buna benzer bir durum ortaya çıkmış olup her iki grupta da lise ve altı eğitim seviyesinde katılımcı bulunmamaktadır. Memurlarda lisans düzeyi çoğunlukta olup yüksek lisans programını bitirmiş memur bulunmamaktadır. Ankete katılan öğrencilerin sayısının çok olması ve öğrencilerin %96'sının lise mezunu olması, toplamda Lisans eğitim oranını düşürmektedir. Yönetici, Memur ve öğretmen gruplarında lisans seviyesinde eğitim görenlerin ortalama %82 olarak belirmesine karşın belirtilen sebepten dolayı bu oran düşük çıkmıştır.

4. Katılımcıların Yöneticilik Eğitimi Alıp Almadıkları : Katılımcıların yöneticilik eğitimi alıp almadıklarına göre oluşan dağılım Tablo9’da gösterilmektedir.

Tablo 9: Yöneticilik Eğitimi Alanlar.

Yöneticilik Konusunda Eğitim Aldınız mı?	Katılımcıların okul içerisindeki statüleri									
	Yönetici		Memur		Öğretmen		Öğrenci		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Evet	14	1,00	3	0,10	16	0,89	0	0,00	33	0,21
Hayır	0	0,00	28	0,90	2	0,11	91	1,00	121	0,79
Toplam	14	1,00	31	1,00	18	1,00	91	1,00	154	1,00

MPMY Okulunda yönetici olarak görev yapanların tamamının yöneticilik konusunda eğitim aldıkları görülmektedir. Bu sonuç anket konusunun yönetimle ilgili olması açısından ankete yöneticilerin verdikleri cevapların daha da anlamlı olması açısından olumlu bir durumdur. Doğal olarak Memur statüsünde görev yapan personelin ise büyük bir çoğunluğunun yöneticilik eğitimi almadıkları görülmekte, bu kesimde eğitim aldıklarını ifade eden katılımcıların oranı ise % 10 olarak belirmektedir. Öğretmenlerin büyük çoğunluğunun da yöneticilik konusunda eğitim almış olmaları anket sonuçlarının değerlendirilmesi açısından olumlu bir sonuçtur. Doğal olarak öğrencilerin tamamının bu konuda eğitim almadıklarını ifade ettikleri görülmektedir.

Anketin 7. sorusu için ; eğitim aldım diyen 33 personelin 13’ü lisans düzeyinde, 7’si Yöneticilik kursu şeklinde, 13’ü ise Hizmet içi eğitim seminerlerinde eğitim aldıklarını ifade etmişlerdir. Eğitimi yöneticilik kursu şeklinde alan 7 öğretim görevlisi personelin 3’ü aynı zamanda Şube müdürlüğü görevini yürüten Rütbeli (emniyet amiri ve şube müdürü) personelden, 4 ü ise komiser sınıfı personelden oluşmaktadır.

5. Katılımcıların TKY konusunda Eğitim Alıp Almadıkları : Katılımcıların TKY konusunda eğitim alıp almadıklarına göre oluşan dağılım Tablo10'da gösterilmektedir.

Tablo 10: TKY Eğitim Alanlar.

Toplam Kalite Konusunda Eğitim Aldınız mı?	Katılımcıların okul içerisindeki statüleri									
	Yönetici		Memur		Öğretmen		Öğrenci		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Evet	4	0,29	1	0,03	7	0,39	3	0,03	15	0,10
Hayır	10	0,71	30	0,97	11	0,61	88	0,97	139	0,90
Toplam	14	1,00	31	1,00	18	1,00	91	1,00	154	1,00

Grupların ortak olarak büyük çoğunluğunun TKY konusunda eğitim almadıkları görülmektedir. En çok eğitim alan grup ise öğretmen grubu olarak belirmektedir. En az sayıda eğitim alan grup ise memur grubu olarak öne çıkmakta, bu grupta yalnızca bir personel eğitim aldığını ifade etmektedir. Bu veriler ışığında anket katılımcılarının büyük bir oranda TKY kültürüne yabancı olduğu sonucu çıkarılabilir. Anketin diğer sorularına verilen cevaplar TKY prensiplerinin benimsenebileceğine ilişkin ipuçları olarak değerlendirilebilecektir.

6. "Öğrenciler, diğer emniyet birimleri ve toplum müşteri olarak algılanmalıdır."

İfadesine katılımın dağılımı Tablo11'de gösterilmektedir. (11.Soru)

Tablo 11: Öğrenciler, Diğer Emniyet Birimleri ve Toplumun Müşteri Olarak Algılanması.

11.Soru	Katılımcıların okul içerisindeki statüleri									
	Yönetici		Memur		Öğretmen		Öğrenci		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Tamamen Katılıyorum	4	0,29	6	0,19	5	0,28	19	0,21	34	0,22
Katılıyorum	8	0,57	12	0,39	10	0,56	40	0,44	70	0,45
Fikrim Yok	1	0,07	4	0,13	1	0,06	20	0,22	26	0,17
Katılmıyorum	1	0,07	6	0,19	2	0,11	9	0,10	18	0,12
Hiç katılmıyorum	0	0,00	3	0,10	0	0,00	3	0,03	6	0,04
Toplam	14	1,00	31	1,00	18	1,00	91	1,00	154	1,00

Yöneticilerin % 86'sının; “Öğrencilerin, diğer emniyet birimlerinin ve toplumun müşteri olarak algılanmasına” katıldıkları görülmektedir. Memurlarda ise bu ifadeye katılanların oranı % 58'e düşmüştür. Öğretmenlerde bu oran %84 olarak, öğrencilerde ise %65 olarak görülmekte, sonuç olarak katılımcıların çoğunluğu “müşteri” ifadesinin TKY açısından anlaşılma biçimine uygun olarak konuyu algıladıkları ortaya çıkmıştır. Bu ifadeye toplamda katılım oranı %67 olarak çıkmıştır.

Yöneticilerin ve öğretmenlerin ortalamanın üzerinde oldukları görülmüş, buna karşın memur ve öğrencilerin ise ortalamanın altında oldukları görülmüştür. TKY eğitimi alma oranının yüksek olduğu grupların bu sorudaki ifadeye katılım oranı doğal olarak yüksek çıkmıştır.

7. **"Kalite, hizmeti sunanlarca değil, müşterilerce tanımlanmalıdır."** şeklindeki İfadeye katılımın dağılımı Tablo 12' de gösterilmektedir. (12.Soru)

Tablo 12 : Kalitenin Müşterilerce Tanımlanmasına Olan Katılım.

12.Soru	Katılımcıların okul içerisindeki statüleri									
	Yönetici		Memur		Öğretmen		Öğrenci		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Tamamen Katılıyorum	4	0,29	7	0,23	4	0,22	42	0,46	57	0,37
Katılıyorum	8	0,57	22	0,71	11	0,61	36	0,40	77	0,50
Fikrim Yok	1	0,07	1	0,03	1	0,06	5	0,05	8	0,05
Katılmıyorum	0	0,00	1	0,03	1	0,06	7	0,08	9	0,06
Hiç katılmıyorum	1	0,07	0	0,00	1	0,06	1	0,01	3	0,02
Toplam	14	1,00	31	1,00	18	1,00	91	1,00	154	1,00

Anketin 12. sorusu 11.sorusunu teyit eder niteliktedir. Bu soruya verilen cevapların 12. soruya verilen cevaplarla aynı doğrultuda çıkması TKY yaklaşımında müşteri anlayışının anket katılımcıları tarafından kabul edildikleri sonucu belirlemektedir. Zira, “Kalitenin hizmeti sunanlarca değil, müşterilerce tanımlanmasına” yöneticilerin %86'sının katıldığı görülmektedir. Memurların %94'ünün, öğretmenlerin %83'ünün, öğrencilerin ise %86'sının katıldıkları görülmektedir. TKY anlayışına göre bu sonuçlar olumludur. Toplam olarak bu ifadeye katılım oranı ise %87 olarak görülmektedir. Bu oran ankete katılan statülerin hepsi ile aynı doğrultuda çıkmıştır.

Genel olarak hizmet kalitesinin belirlenmesinde hizmet verilen emniyet birimlerinin ve toplumun fikirlerine yer verilmesi ve bu doğrultuda hizmetin, eğitimin şekillendirilmesine anket katılımcılarınca olumlu bakılması, TKY'nin bu konudaki prensiplerinin uygulama noktasında kabul edilebileceği şeklinde olumlu bir kanaat edinilmesine sebep olmuştur.

8. “Eğitimin kalitesinin belirlenebilmesi için Emniyet Genel Müdürlüğü merkez ve taşra birimlerinden polis meslek yüksek okullarına bilgi akışı sağlanmasının önemli olduğu” İfadesine katılımın dağılımı Tablo 13’de gösterilmektedir. (13.Soru)

Tablo 13: Birimler Arası Bilgi Akışının Gerekliliğine Olan İnanç.

13.Soru	Katılımcıların okul içerisindeki statüleri									
	Yönetici		Memur		Öğretmen		Öğrenci		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Tamamen Katılıyorum	6	0,43	12	0,39	9	0,50	51	0,56	78	0,51
Katılıyorum	8	0,57	17	0,55	9	0,50	36	0,40	70	0,45
Fikrim Yok	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	0,03	3	0,02
Katılmıyorum	0	0,00	2	0,06	0	0,00	1	0,01	3	0,02
Toplam	14	1,00	31	1,00	18	1,00	91	1,00	154	1,00

Yöneticilerin % 100’ünün, memurların %94’ünün, öğretmenlerin %100’ünün ve öğrencilerin %96’sının “Eğitimin kalitesinin belirlenebilmesi için Emniyet Genel Müdürlüğü merkez ve taşra birimlerinden polis meslek yüksek okullarına bilgi akışı sağlanmasının önemli olduğu” inandıkları görülmektedir. Verilen ifadeye katılımın çok yüksek olması anket katılımcıların iletişime ne kadar önem verdiklerinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Çağımızda iletişimin giderek daha da önem kazandığını söylersek bu sonucun ne kadar anlamlı ve doğru olduğu ortaya çıkacaktır. İfadeye toplam katılım oranı ise %96 olarak görülmektedir.

Yönetici ve öğretmenlerin eğitim seviyelerinin diğer memur ve öğrenci gruplarına göre yüksek olması, TKY konusunda daha bilgili olması bu sorudaki ifadeye katılım oranını etkilemektedir. İfadeye katılım oranının tüm gruplarda ve toplamda yüksek çıkması eğitimde planlamanın iyi ve sağlıklı yapılabilmesi için gerekli olan bilgi

paylaşımının gerekliliğine olan inancı da temsil etmesi bakımından TKY açısından önemli ve TKY'nin uygulanabilirliği açısından cesaret vericidir.

9. “Eğitimde kalitenin sağlanabilmesi için sürekli iyileştirilme yapılmalıdır“ İfadesine katılımın dağılımı Tablo 14’de gösterilmektedir. (14.Soru)

Tablo 14: Sürekli İyileştirmenin Gerekliliğine Olan Katılım.

14.Soru	Katılımcıların okul içerisindeki statüleri									
	Yönetici		Memur		Öğretmen		Öğrenci		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Tamamen Katılıyorum	8	0,57	14	0,45	11	0,61	54	0,59	87	0,56
Katılıyorum	6	0,43	15	0,48	7	0,39	28	0,31	56	0,36
Fikrim Yok	0	0,00	0	0,00	0	0,00	6	0,07	6	0,04
Katılmıyorum	0	0,00	2	0,06	0	0,00	2	0,02	4	0,03
Hiç katılmıyorum	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	0,01	1	0,01
Toplam	14	1,00	31	1,00	18	1,00	91	1,00	154	1,00

TKY'nin temel prensiplerinden birisi olan “Sürekli İyileştirme” konusunda yöneticilerin ve öğretmenlerin % 100'ünün “Eğitimde kalitenin sağlanabilmesi için sürekli iyileştirilme yapılmalıdır“ ifadesine katıldıkları görülmektedir. Memurlarda bu oran % 93 olarak, öğrencilerde ise %90 olarak görülmektedir. Bilindiği gibi “Sürekli İyileştirme” TKY için vazgeçilmez bir unsurdur. Sürekli iyileştirme olmadan TKY uygulamasından bahsedilemez. Bu açıdan anket katılımcılarının organizasyonda iyileştirmeye ve iyileştirmede sürekliliğe verdikleri önem de bu sonuçlarla ortaya çıkmakta, bu durum TKY açısından son derece önemli olarak görülmektedir.

Toplamda ise bu oran %92 olarak görülmektedir. 13.sorudakine benzer bir sonuç da bu soruda karşımıza çıkmaktadır. Eğitim faaliyetlerinin bir süreç olarak algılanması neticesinde sürekli olarak mükemmelin aranması ve hizmet kalitesinin sürekli arayışlarla yüksek tutulması TKY açısından çok önemlidir. Bu konuda grupların yüksek oranda bu ifadeye katılmaları son derece olumlu ve önemlidir.

10. "Eğitimde düzeltilebilir hata diye bir şey yoktur" İfadesine katılımın dağılımı Tablo 15'de gösterilmektedir. (15.Soru)

Tablo 15: Eğitimde düzeltilebilir Hatanın Varlığına Olan İnanç.

15.Soru	Katılımcıların okul içerisindeki statüleri									
	Yönetici		Memur		Öğretmen		Öğrenci		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Tamamen Katılıyorum	1	0,07	3	0,10	2	0,11	10	0,11	16	0,10
Katılıyorum	2	0,14	5	0,16	4	0,22	10	0,11	21	0,14
Fikrim Yok	1	0,07	3	0,10	2	0,11	15	0,16	21	0,14
Katılmıyorum	7	0,50	17	0,55	7	0,39	32	0,35	63	0,41
Hiç katılmıyorum	3	0,21	3	0,10	3	0,17	24	0,26	33	0,21
Toplam	14	1,00	31	1,00	18	1,00	91	1,00	154	1,00

Anket katılımcıları genel olarak eğitimde hataların düzeltilebileceği yolunda cevap vermişlerdir. Yöneticilerin %21'i "düzeltilebilir hata"nın olmadığına inanmış, memurların ise %26'sı, Öğretmenlerin % 33'ü, öğrencilerin ise %37 si "eğitimde hataların düzeltilemeyeceğine" inanmışlardır. TKY açısından "eğitimde düzeltilebilir hata"nın olmadığı ifade edilmesi, eğitim faaliyetlerinin hatasız olması gerektiğini ifade etmek için kullanılmıştır. Katılımcıların toplamda %62'sinin hataların düzeltilemeyeceği şeklindeki ifadeye katılmadıkları ortaya çıkmıştır.

Anketin bu sorusundaki ifadenin anlaşılmasının sebebinin ise müşteri odaklılık anlayışının tam olarak kavranmaması olduğu düşünülmektedir. Ankete katılanlarca bu soru, halen mevcut sistemde öğrenci başarısının sınavla ölçüldüğü ve başarısızlığının ek sınav ve ek süre verilmek sureti ile telafi edildiği duruma göre değerlendirildiğinden sonuç da diğer sorulardakinden farklı çıkmıştır. Ayrıca bu soru ankete katılanlarca değerlendirilirken sadece öğrencilerin okul içindeki başarısına ilişkin hatalara yönelik değerlendirildiği, yönetici, öğretmen ve memur gruplarının öğrenci yetiştirilmesi sırasında oluşan ve öğrencilerin kadro hayatı sırasında ortaya çıkan hataları dikkate alınmadığı düşünülmektedir. Bu şekilde düşünülmesinde etken faktör ise; kalitenin müşteri merkezli olarak belirlenmesine her ne kadar katılımcılar olumlu baksa da müşteri merkezli yaklaşıma yabancı olduklarıdır. Bu sebeple bu sorudaki ifadeye katılım oranı düşük çıkmıştır.

Öğrenciler mezun olduktan sonra eğitim hatası olanların tekrar aynı okulda yeniden eğitimden geçirilmek için geri çağırılması yöntemi ile hataların düzeltilmesi eğitim alanında kabul edilemez bir durumdur. Özellikle polis Meslek Yüksek Okullarından mezun olan öğrencinin bilgi ve beceri yönünden tam donanımlı olarak mezun olması zaruridir. Aksi takdirde telafi edilmez hatalar ortaya çıkacaktır. Bu açıdan eğitimin hatasız yapılması gereği ortaya çıkmıştır. Ancak anket verilerinde bu durumun katılımcılar tarafından tam olarak anlaşılmadığı ortaya çıkmıştır. Bu durumun TKY eğitimleri ile personele anlatılmak sureti ile düzeltilebilmesi gerekmektedir.

11. “Kalite standartları üst düzey yöneticiler tarafından belirlenmeli ve harekete geçirilmelidir” İfadesine katılımın dağılımı Tablo 16’da gösterilmektedir. (16.Soru)

Tablo 16: Kalite Standartlarının Üst Düzey Yöneticilerce Belirlenmesi fikrine olan Katılım.

16.Soru	Katılımcıların okul içerisindeki statüleri									
	Yönetici		Memur		Öğretmen		Öğrenci		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Tamamen Katılıyorum	0	0,00	2	0,06	0	0,00	7	0,08	9	0,06
Katılıyorum	2	0,14	3	0,10	4	0,22	27	0,30	36	0,23
Fikrim Yok	0	0,00	3	0,10	1	0,06	12	0,13	16	0,10
Katılmıyorum	11	0,79	16	0,52	13	0,72	31	0,34	71	0,46
Hiç katılmıyorum	1	0,07	7	0,23	0	0,00	14	0,15	22	0,14
Toplam	14	1,00	31	1,00	18	1,00	91	1,00	154	1,00

Yöneticilerin %14’ünün “Kalite standartlarının üst düzey yöneticiler tarafından belirlenmesi ve harekete geçirilmesi” inandıkları görülmekte, bu ifadenin memurların %16, öğretmenlerin %22 ve öğrencilerin %29 ile kabul edildiği ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlar üst düzey yönetimin yeniliklere açıklık olduğu konusunda alt kademeleri ikna edemediği anlamına gelmektedir. Burada asıl dikkat çekenin yönetici kesimin de diğer katılımcı gruplar gibi üst düzey yöneticilere inanmadığıdır. Oysa TKY’nde vizyonun belirlenmesi, örgütün hedeflerinin saptanması ve bu doğrultuda diğer personelin ikna edilmesi, yeniliklerin sürekli olarak eğitimlerle personele anlatılması gibi görevler üst düzey yöneticilere düşmektedir.

Toplamda da sorudaki ifadeye katılımın %29 olması kalite standartlarının belirlenmesinde üst yönetimin daha aktif rol alması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

12. "Kalite maliyeti müşteri istek ve beklentilerine uygun olmanın, kalitesizliğin maliyeti ise kaybedilen güvenin maliyetidir" İfadesine katılımın dağılımı Tablo 17'de gösterilmektedir. (17.Soru)

Tablo 17: Kalitenin Maliyeti ve Kaybedilen Güvenin Maliyetine İlişkin Tanıma Katılım.

17.Soru	Katılımcıların okul içerisindeki statüleri									
	Yönetici		Memur		Öğretmen		Öğrenci		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Tamamen Katılıyorum	2	0,14	6	0,19	3	0,17	38	0,42	49	0,32
Katılıyorum	12	0,86	18	0,58	14	0,77	36	0,40	80	0,52
Fikrim Yok	0	0,00	6	0,19	1	0,06	10	0,11	17	0,11
Katılmıyorum	0	0,00	1	0,03	0	0,00	5	0,05	6	0,04
Hiç katılmıyorum	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	0,02	2	0,01
Toplam	14	1,00	31	1,00	18	1,00	91	1,00	154	1,00

"Kalite maliyeti müşteri istek ve beklentilerine uygun olmanın, kalitesizliğin maliyeti ise kaybedilen güvenin maliyetidir" şeklindeki tanıma yöneticilerin %100'ünün katıldıkları görülmektedir. Aynı şekilde verilen tanıma öğretmenlerin %94'ünün, memurların ise %77'sinin, öğrencilerin de %84'ünün inandıkları görülmektedir.

TKY açısından kalitesizliğin maliyeti her zaman çok pahalı olarak görülmüş, hatta bazen asla ödenemeyecek kadar yüksek olmuştur. Çünkü kalitesizlik, beraberinde güvenin kaybedilmesini getirir. Kaybedilen güveni ise tekrar kazanmaya çalışmaktansa kalitenin maliyetini kabullenmek çok daha akılcı ve karlı olmaktadır. Bu açıdan anketin bu sorusuna verilen cevaplar; kalitenin ne kadar önemli olduğunun ve kalitesizliğin ne kadar pahalı ve giderilemez olduğunun katılımcılarca anlaşılmasının ortaya çıkması açısından faydalı olmuştur.

Yönetici ve öğretmen grubunun ifadeye katılım oranını diğer gruplardan fazla olması, hem öğrenim seviyesinin yüksek olması hem de eğitim konusunda daha fazla bilgi ve deneyime sahip olmalarıyla açıklanmaktadır. Memur ve öğrenci gruplarında verilen ifadeye katılım oranını düşüren önemli bir etken de ifade konusunda bilgilendirilmemiş olmalarıdır. Nitekim memurları %19'u, öğrencilerin de %11'i

anketin bu sorusu için “fikrim yok” seçeneğini işaretlemişlerdir. Toplamda ise verilen ifadeye katılım oranı %84 olarak görülmektedir.

13. “Hizmet kalitesinin beklenen seviyede olabilmesi için birimler arası iletişimin en üst seviyede olması gerekmektedir.” İfadesine katılımın dağılımı Tablo 18’de gösterilmektedir. (18.Soru)

Tablo 18: Birimler Arası İletişimin Seviyesinin En Üst Seviyede Olmasının Gerekliliğine Katılım.

18.Soru	Katılımcıların okul içerisindeki statüleri									
	Yönetici		Memur		Öğretmen		Öğrenci		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Tamamen Katılıyorum	9	0,64	13	0,42	12	0,67	62	0,68	96	0,62
Katılıyorum	3	0,21	17	0,55	4	0,22	25	0,27	49	0,32
Fikrim Yok	2	0,14	1	0,03	2	0,11	2	0,02	7	0,05
Katılmıyorum	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	0,02	2	0,01
Hiç katılmıyorum	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Toplam	14	1,00	31	1,00	18	1,00	91	1,00	154	1,00

“Hizmet kalitesinin beklenen seviyede olabilmesi için birimler arası iletişimin en üst seviyede olması “ hususuna Yöneticilerin % 100’ünün katıldığı görülmektedir. Memurların ise % 97’si bu konuda olumlu görüş bildirmişler, Öğretmenlerde ise bu oran % 89 olarak görülmüştür. Sayıca en kabalalık grup olan Öğrencilerde ise ifadeye katılım oranı % 95’tir. Toplam olarak verilen ifadeye katılım oranı ise %94’tür. Tüm grupların oranı ile toplam oran uyumlu görünmektedir.

TKY açısından bu soruya verilen cevaplar son derece olumludur. Zira her birim ilişkili olduğu diğer birim yada birimlerin iç müşterisi veya tedarikçisidir. Bu açıdan birimler arası iletişimin yüksek seviyede olması verilen hizmetin ya da üretilen çıktının kalitesini doğrudan etkileyecek, üretim zamanını da olabildiğine düşürecektir.

14. "Okulun temel odaklanması dış müşteriler olmasına rağmen, kurumda çalışan diğer birimler, birimlerdeki personel de iç müşteriler olarak adlandırılırlar. İç müşteriler arasındaki uyumsuzluk, kurumun dış müşterilerine sorun olarak yansiyacaktır." İfadesine katılımın dağılımı Tablo 19’da gösterilmektedir. (19.Soru)

Tablo 19: İç Müşteriler Arasındaki Uyumsuzluğun Dış Müşterilere Yansıtılmasına Katılım.

19.Soru	Katılımcıların okul içerisindeki statüleri									
	Yönetici		Memur		Öğretmen		Öğrenci		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Tamamen Katılıyorum	6	0,43	12	0,39	9	0,50	36	0,40	63	0,41
Katılıyorum	6	0,43	14	0,45	7	0,39	41	0,45	68	0,44
Fikrim Yok	2	0,14	2	0,06	2	0,11	10	0,11	16	0,10
Katılmıyorum	0	0,00	3	0,10	0	0,00	3	0,03	6	0,04
Hiç katılmıyorum	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	0,01	1	0,01
Toplam	14	1,00	31	1,00	18	1,00	91	1,00	154	1,00

Bu soru 18.soru ile birlikte değerlendirilmelidir. İç müşteriler arasındaki uyumsuzluğun başlıca sebebi birimler arasındaki iletişimin zayıf olmasıdır. Bu soruda birimler arasındaki uyumsuzluğun organizasyona ne getireceğinin katılımcılarca anlaşılıp anlaşılmadığı irdelenmektedir. Sonuçlara baktığımızda; Yöneticilerin % 86'sı uyumsuzluğun dış müşterilerle yani öğrencilerin görev alacakları kadrolara, topluma ve devlete olumsuz olarak yansıtılmasına katıldığını görmekteyiz. Memurlar da % 84 ile aynı düşüncüyü paylaşmaktadır. Öğretmenlerde bu oran % 89, Öğrencilerde ise %85'tir. Toplamda ifadeye katılım oranı ise %85 olarak görülmektedir.

18.ve 19. soruyu birlikte değerlendirdiğimizde; birimler arası iletişim kanallarının açık ve aktif olması gerektiği, aksi takdirde birimler arası uyumsuzluğun oluşabileceği ve bu uyumsuzluğun okul içinde kalamayacağı konusunda ankete katılan grupların fikir birliği içerisinde olduğu görülmektedir. Sonuçların birbirlerine yakın olması ve birimler arası uyumun sağlanması gerektiği yolunda çıkması TKY açısından olumlu kabul edilmektedir

15. "Gönüllü kişilerin oluşturduğu grupların çözümler sunmak için bir araya gelmesi, eğitimin kalitesinin artırılmasına olumlu katkı sağlayacaktır" ifadesine katılımın dağılımı Tablo 20’de gösterilmektedir.irdelenecek. (20.Soru)

Tablo 20: Gönüllü kişilerin Oluşturacağı Grupların Çözümler Sunmak İçin Bir Araya Gelmesinin Eğitimin Kalitesinin Artırılmasına Olumlu katkı Sağlayacağına Katılım.

20.Soru	Katılımcıların okul içerisindeki statüleri									
	Yönetici		Memur		Öğretmen		Öğrenci		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Tamamen Katılıyorum	6	0,43	11	0,35	6	0,33	40	0,44	63	0,41
Katılıyorum	7	0,50	18	0,58	11	0,61	42	0,46	78	0,51
Fikrim Yok	1	0,07	1	0,03	1	0,06	8	0,09	11	0,07
Katılmıyorum	0	0,00	1	0,03	0	0,00	1	0,01	2	0,01
Hiç katılmıyorum	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Toplam	14	1,00	31	1,00	18	1,00	91	1,00	154	1,00

Bu soruda TKY’nin önemli öğelerinden olan Kalite Çemberlerine katılımcıların bakış açılarını sorgulanmıştır. Kalite Çemberleri mal ve hizmet üretimi sürecinde kişilerin belirli bir iş için bir araya gelmeleri ile işlerlik kazanır. Beyin fırtınası vb. metotlar ile var olan sorunlara çözümler aranır. Bu sayede birimler arası iletişim de hızlandırılmış, sorunlar teşhis edilmiş, gereken çözümlere ulaşılmış olur.

Yöneticilerin % 87’sinin "Gönüllü kişilerin oluşturduğu grupların çözümler sunmak için bir araya gelmesi, eğitimin kalitesinin artırılmasına olumlu katkı sağlayacağı" ifadesine katıldıkları görülmektedir. Memurların ise bu ifadeye %93’ünü katıldıkları, Öğretmenlerin % 94’ünün, Öğrencilerin ise %90’ının olumlu fikir beyan ettiklerini görmekteyiz. Yöneticilerde oranın diğer gruplara oranla düşük olmasının nedeni, Kalite Çemberlerinin var olan bürokratik hiyerarşiyi zedeleyebileceği endişelerinden kaynaklandığı söylenebilir. Toplamda ise ifadeye katılım oranı % 92 olarak görülmektedir.

16. “Öğrenci, öğretmen ve okul idareleri "başarısızlık" korkusunu birlikte yenmelidirler” İfadesine katılımın dağılımı Tablo 21’de gösterilmektedir.irdelenecek.
(21.Soru)

Tablo 21: Başarısızlık Korkusunun Birlikte Yenilmesinin Gerekliliğine Katılım.

21.Soru	Katılımcıların okul içerisindeki statüleri									
	Yönetici		Memur		Öğretmen		Öğrenci		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Tamamen Katılıyorum	4	0,29	7	0,23	5	0,28	52	0,57	68	0,44
Katılıyorum	10	0,71	21	0,68	12	0,67	36	0,40	79	0,51
Fikrim Yok	0	0,00	0	0,00	1	0,06	1	0,01	2	0,01
Katılmıyorum	0	0,00	3	0,10	0	0,00	2	0,02	5	0,03
Hiç katılmıyorum	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Toplam	14	1,00	31	1,00	18	1,00	91	1,00	154	1,00

Eğitimde başarısızlık korkusu sadece öğrencilerin yenmek zorunda oldukları bir korku değildir. Bu korku hem okul idarecilerinin hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin birlikte yenmesi gereken bir korkudur. Hatta başarısızlık korkusu ile hareket etmekten kurtaran en önemli faktör bu korkunun yenilmesidir. Yöneticilerin bu ifadeye % 94’ünün, Memurların % 91’inin, Öğretmenlerin % 95’inin, Öğrencilerin ise % 97’sinin katılmaları gruplar arası iletişimin de aktif ve açık olması gerektiğine inandıklarını ortaya çıkarmaktadır. Soruda verilen ifadeye katılım oranı ise %95 olarak görülmektedir.

Bu oranlara bakıldığında grupların kendilerini taraf olarak görmediği, diğer gruplarla birlikte bir takımın ögesi olarak gördüğü sonucu çıkarılabilir. TKY de bu konuda takım çalışmalarının ağırlıklı olarak sorun çözümünde kullanılması yolunda tavsiyeler verilmektedir.

17. “Malatya PMY Okulunda veya ofisinizde düzenli olarak yararlanılabilecek bir bilgisayarın varlığının önemli olduğu” İfadesine katılımın dağılımı Tablo 22’de gösterilmektedir. (22.Soru)

Tablo 22: Bilgisayarın Faydalı Olabileceğine İlişkin Görüşe Katılım.

22.Soru	Katılımcıların okul içerisindeki statüleri									
	Yönetici		Memur		Öğretmen		Öğrenci		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Tamamen Katılıyorum	11	0,79	26	0,84	15	0,83	67	0,74	119	0,77
Katılıyorum	2	0,14	5	0,16	2	0,11	18	0,20	27	0,18
Fikrim Yok	1	0,07	0	0,00	1	0,06	6	0,07	8	0,05
Katılmıyorum	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Hiç katılmıyorum	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Toplam	14	1,00	31	1,00	18	1,00	91	1,00	154	1,00

Yöneticilerin % 93’ünün “Malatya PMY Okulunda veya ofisinizde düzenli olarak yararlanılabilecek bir bilgisayarın varlığı”na önemli olarak baktıkları görülmektedir. Memurlarda bilgisayarın önemli olduğuna katılım oranı % 100 iken, bu oran Öğretmenlerde ve Öğrencilerde ise % 94 olarak görülmektedir. Toplamda ifadeye katılım oranı ise %95 olarak görülmektedir.

Eğitimde hizmetlerinde bilgisayarın vasıtası ile bilişim teknolojilerinden yararlanılması, verilen eğitimin kalitesini nitelik ve nicelik olarak arttıracaktır. Yeni metotların kullanılması ile eğitimde karşılaşılan sorunlar ortadan kaldırılacaktır.

Katılımcıların yüksek oranda bilgisayarın varlığına ihtiyaç göstermeleri; yeniliklere açık olduklarının bir göstergesi olarak yorumlanabilir. TKY her zaman sürekli değişim demektir. Sürekli değişim için sürekli yeni teknolojilerin kullanılması ve yeni bilgilere erişmek ve bu bilgiler ışığında organizasyona yön vermek, vizyonu belirlemek ile eğitimde kalite sağlanabilir.

18. "Bilgisayar sistemlerinin kullanımının yaygınlaştırılması, yeni ilişkisel (kullanıcı ile etkileşim içerisinde olan) metotların tatbik edilmesi, verilen eğitimin kalitesini arttıracaktır" İfadesine katılımın dağılımı Tablo 23'de gösterilmektedir. (23.Soru)

Tablo 23: Eğitimde bilgisayar Sistemlerinin Kullanımının Yaygınlaştırılmasının Eğitimin Kalitesini Arttıracığına Katılım.

23.Soru	Katılımcıların okul içerisindeki statüleri									
	Yönetici		Memur		Öğretmen		Öğrenci		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Tamamen Katılıyorum	7	0,50	19	0,61	10	0,56	59	0,65	95	0,62
Katılıyorum	7	0,50	12	0,39	7	0,39	28	0,31	54	0,35
Fikrim Yok	0	0,00	0	0,00	1	0,06	4	0,04	5	0,03
Katılmıyorum	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Hiç katılmıyorum	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Toplam	14	1,00	31	1,00	18	1,00	91	1,00	154	1,00

"Bilgisayar sistemlerinin kullanımının yaygınlaştırılması, yeni ilişkisel (kullanıcı ile etkileşim içerisinde olan) metotların tatbik edilmesi verilen eğitimin kalitesini arttıracaktır" ifadesine Yöneticilerin % 100'ünün katıldığını görmekteyiz. Bu soruda, eğitimde yeni metotlar uygulamak, yenilikçi yaklaşımı benimsemek, sürekli yenilik ve değişim içinde daha iyiye ulaşmak düşüncesi aranmaktadır. Bu açıdan verilen cevaplar doğrultusunda yöneticilerin tamamının eğitimde yenilikçi bir yaklaşımı benimsedikleri söylenebilir. TKY açısından önemli olan bir unsur da; yeniliklerin yöneticilerce benimsenmesidir. Bu suretle örgütün diğer kademedeki çalışan bireyleri de yenilikçi metotlara inandırılabilir ve başarıya doğru bir adım atılmış olur. Aynı şekilde, Memurların da bu ifadeye % 100'ünün inandıkları görülmektedir. Bu durum da TKY açısından son derece önemlidir. Bilgisayara ve yeni eğitim metotlarına olan ihtiyacın yeterince hissedilmiş olması başarı için itici bir güç olacaktır. Bu ifadeye Öğretmenlerin % 94'ünün, Öğrencilerin ise % 96'sının katıldıklarını görmekteyiz. Toplamda ise ifadeye katılım oranı %97 olarak görülmektedir.

Genel olarak büyük bir çoğunlukla eğitimde bilgisayar kullanımı ve ilişkisel yani öğrencinin daha aktif eğitime katılımını öngören sistemlerin tatbik edilmesinin benimsendiği görülmektedir. TKY açısından son derece önemli ve değerli olan bu

sonuçlar TKY uygulamasına geçişin de mümkün olabileceği yönünde olumlu işaretler olarak görülmektedir.

19. "Eğitim hizmetini geliştirecek sürekli öneriler oluşturulmalıdır" İfadesine katılımın dağılımı Tablo 24’de gösterilmektedir. (24.Soru)

Tablo 24: Yeni Öneri ve Fikirlerin Eğitime Katkı Sağlayacağına Katılım.

24.Soru	Katılımcıların okul içerisindeki statüleri									
	Yönetici		Memur		Öğretmen		Öğrenci		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Tamamen Katılıyorum	5	0,36	17	0,55	7	0,39	48	0,53	77	0,50
Katılıyorum	8	0,57	13	0,42	9	0,50	33	0,36	63	0,41
Fikrim Yok	1	0,07	1	0,03	2	0,11	7	0,08	11	0,07
Katılmıyorum	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	0,03	3	0,02
Hiç katılmıyorum	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Toplam	14	1,00	31	1,00	18	1,00	91	1,00	154	1,00

Bu soruda TKY’nin sürekli gelişim prensibine katılım araştırılmıştır. Sürekli gelişimin sağlanması için hizmetin her kademesinde bulunanların sürekli olarak hizmeti etkinleştirici öneriler getirmesi ve bu önerilerin üst düzey yöneticilerce dikkate alınması gerekmektedir. Böylece aktif katılımın sağlanmasıyla sürekli gelişime açık bir örgütlenme oluşturulabilir.

Yöneticilerin % 93’ünün bu sorudaki görüşe katıldıkları görülmektedir. Yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun yeni fikirlere açık olduğunun görülmesi TKY uygulamaları açısından önemlidir. Memurları ise % 97’sinin bu sorudaki görüşe katılmaları, sadece verilen emirleri yapmaktansa planlamada katkı sahibi olmak istedikleri, görüşler sunmak istedikleri şeklinde yorumlanabilir. Bu durum da TKY açısından önemlidir, zira TKY’nde organizasyonun her kademesinde çalışan bireyler aktif olarak yönetime katılmalıdırlar. Sadece verilen işi yapan bir personel TKY açısından arzu edilmemekte, yapılan işin en iyi ne şekilde yapılabileceği konusunda fikir bildiren, yenilikler getiren aktif katılımcı bir personel TKY modelinde arzu edilmektedir. Öğretmenlerin % 89’u , Öğrencileri de % 89’unun bu görüşe katıldıkları görülmekte, toplamda ifadeye katılım oranı ise %91 olarak görülmektedir. Sonuç olarak

TKY'nin aktif katılımın sağlanması şeklindeki görüşe anketi cevaplayan katılımcıların katıldıkları görülmektedir.

20. "Eğitimde kalitenin sağlanabilmesi için; yeterli bir kalite kültürünün oluşması, paylaşılan vizyonun ve amaçların açıkça belirtilmiş olması gereklidir" İfadesine katılımın dağılımı Tablo 25'de gösterilmektedir. (25.Soru)

Tablo 25: Yeterli Bir Kalite Kültürünün Oluşması, Paylaşılan Vizyonun ve Amaçların Açıkça Belirtilmiş Olmasının Gerekli Olduğuna Katılım.

25.Soru	Katılımcıların okul içerisindeki statüleri									
	Yönetici		Memur		Öğretmen		Öğrenci		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Tamamen Katılıyorum	7	0,50	16	0,52	10	0,56	56	0,62	89	0,58
Katılıyorum	7	0,50	14	0,45	8	0,44	29	0,32	58	0,38
Fikrim Yok	0	0,00	1	0,03	0	0,00	4	0,04	5	0,03
Katılmıyorum	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	0,02	2	0,01
Hiç katılmıyorum	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Toplam	14	1,00	31	1,00	18	1,00	91	1,00	154	1,00

TKY'nde kalitenin kurumsallaşması, kalite kültürü oluşturmak sureti ile kalite standartlarının tüm personelce benimsenmesinin sağlanması gerekmektedir. Vizyonun, üst yönetimce belirlenmesi ve tüm çalışanlara anlatılması, örgütün amaçlarının alt kademedeki personele bildirilmesi ve tüm bunların alt kademe personelce paylaşılması ve benimsenmesinin sağlanması gerekmektedir. Aksi takdirde TKY'ni uygulamak ve başarıya ulaşmak imkansızdır. Üst yönetimce vizyonun oluşturulması TKY için yeterli değildir. Bu vizyonun tüm örgüt çalışanlarınca anlaşılması ve benimsenmiş olması gerekmektedir.

Bu prensiplere ilişkin görüşlerin sorgulandığı bu soruda verilen ifadeye yöneticilerin % 100'ü katıldıklarını beyan etmişlerdir. Bu sonuç TKY için önemlidir. Zira TKY'de en çok iş, yöneticilere düşmektedir. Vizyonun ve amaçların belirlenmesi ve kalite kültürünün oluşturulması ancak inanılması halinde başarılacak görevlerdir. Memurların % 97'sinin, Öğretmenlerin % 100'ünün, Öğrencilerin ise % 94'ünün bu

görüŖe inandıkları görölmektedir. Toplam olarak ifadeye katılım oranı % 96 olarak görölmektedir. GörüŖe katılımın yüksek olması TKY uygulamalarının başarıya ulaŖabileceđi açısından umut vericidir.

21. "Okulun hedefleri tüm personele anlatılmalı ve benimsenmesi sağlanmalıdır."

İfadesine katılımın dağılımı Tablo 26’da gösterilmektedir. (26.Soru)

Tablo 26: Okulun Hedefleri Tüm Personele Anlatılmasına ve Benimsenmesinin Sağlanmasına Katılım.

26.Soru	Katılımcıların okul içerisindeki statüleri									
	Yönetici		Memur		Öğretmen		Öğrenci		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Tamamen Katılıyorum	5	0,36	16	0,52	8	0,44	58	0,64	87	0,56
Katılıyorum	9	0,64	14	0,45	9	0,50	28	0,31	60	0,39
Fikrim Yok	0	0,00	1	0,03	1	0,06	4	0,04	6	0,04
Katılmıyorum	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	0,01	1	0,01
Hiç katılmıyorum	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Toplam	14	1,00	31	1,00	18	1,00	91	1,00	154	1,00

Anketin 25. sorusu ile bağlantılı olan bu soruda organizasyonun hedefinin tüm personele anlatılması ve personelce benimsenmesinin sağlanması görevinin yöneticilerce benimsenmesi ve bu görev tanımının yöneticilerce yerine getirilmesinin diğer personelce kabul edilmesi ölçölmüŖtür. Yöneticilerin % 100 ‘ü bu görev tanımını kabul etmiŖler, baŖka bir deyiŖle 26. sorudaki görev tanımının benimsemiŖlerdir. Memurların % 97’si, Öğretmenlerin % 94’ü ve Öğrencilerin % 95’i ifade edilen görüŖü benimsemiŖlerdir. Toplamda ise ifadeye katılım oranı %95 olarak görölmektedir.

TKY’nde amaçların açıkça belirtilmesi ve personelce benimsenmesinin sağlanması üzerinde durulmuŖ, baŖarının paylaŖılmasının personeli motive edeceği, baŖarının paylaŖılabilmesi için de amaçların paylaŖılması gerektiğinin önemi Ŗart görölmüŖtür. Bu açıdan anketin bu sorusuna verilen cevaplar TKY için olumlu kabul edilmektedir.

22. “Yapılacak olan işe göre dinamik olarak teşkilatlanabilmek, eğitim kurumunun esnekliğini arttıracak ve verimliliği arttıracaktır” İfadesine katılımın dağılımı Tablo 27’de gösterilmektedir. (27.Soru)

Tablo 27: Yapılacak olan işe göre dinamik olarak teşkilatlanabilmenin eğitim kurumunun esnekliğini arttıracığı ve verimliliği arttıracığına katılım

27.Soru	Katılımcıların okul içerisindeki statüleri									
	Yönetici		Memur		Öğretmen		Öğrenci		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Tamamen Katılıyorum	5	0,36	14	0,45	6	0,33	57	0,63	82	0,53
Katılıyorum	9	0,64	16	0,52	12	0,67	29	0,32	66	0,43
Fikrim Yok	0	0,00	1	0,03	0	0,00	4	0,04	5	0,03
Katılmıyorum	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Hiç katılmıyorum	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	0,01	1	0,01
Toplam	14	1,00	31	1,00	18	1,00	91	1,00	154	1,00

20.soruda "Gönüllü kişilerin oluşturduğu grupların çözümler sunmak için bir araya gelmesi, eğitimin kalitesinin artırılmasına olumlu katkı sağlayacaktır" ifadesine olan katılım oranları aranmıştı. Asıl ölçülmek istenen katılımcıların “Kalite çemberleri”nin uygulanmasına nasıl baktığı idi. Bu soruda yine aynı unsur cevapların teyidi maksadı ile başka bir ifade ile tekrar katılımcılara sorulmaktadır.

İşe göre dinamik yani değişken bir yapıda teşkilatlanmak TKY’nin kabul ettiği bir yöntemdir. Ancak Kamu kurumlarında bu tür teşkilatlanma bürokratik yapıya zarar vereceği endişesini de beraberinde getirebilir. Aslında bu endişe yersizdir, çünkü yapıdaki esneklikler organizasyona güç kazandırır. Bu açıdan “Kalite Çemberleri”ne olan yaklaşım tereddütlerin varsa tespit edilebilmesi açısından tekrar katılımcılara soruldu.

Yöneticilerin % 100’ünün bu esnek yapılanmanın organizasyona olumlu katkı sağlayacağına ve verimliliği arttıracığına katıldıkları görülmektedir. Aynı şekilde Öğretmenlerin de % 100’ünün sorudaki ifadeye katılmaları TKY açısından sevindiricidir. Memurların % 97’sinin, Öğrencilerin ise % 95’inin sorudaki ifadeyi

desteklemeleri TKY'nin temel öğelerinden olan "Kalite Çemberleri'nin varlığının gerekli olduğuna katılımın yüksek olduğunu göstermekte ve 20. soruya verilen cevapları teyit etmektedir. Toplamda ise verilen ifadeye katılım oranı ise % 96 olarak görülmektedir.

23. "Eğitim sisteminin daha etkili olabilmesi için öğrencilerle olan ilişki hususunda "öğrencilerde öğrenme isteğini artırıcı her metodun faydalı olacağı ve öğrencilerin eğitime aktif katılımının sağlanması gerektiği" İfadesine katılımın dağılımı Tablo 28'de gösterilmektedir. (28.Soru)

Tablo 28: Öğrenme İsteğini Artırıcı Metotların Faydalı Olacağı ve Öğrencilerin Eğitime Aktif Katılımının Sağlanması Gerekliliğine Katılım.

Yaklaşımın Benimsenmesi 28.Soru	Katılımcıların okul içerisindeki statüleri									
	Yönetici		Memur		Öğretmen		Öğrenci		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Evet	14	1,00	27	0,87	16	0,89	72	0,79	129	0,84
Hayır	0	0,00	4	0,13	2	0,11	19	0,21	25	0,16
Toplam	14	1,00	31	1,00	18	1,00	91	1,00	154	1,00

Yöneticilerin % 100'ünün "Eğitim sisteminin daha etkili olabilmesi için öğrencilerle olan ilişkiler hususunda "öğrencilerde öğrenme isteğini artırıcı her metodun faydalı olacağı ve öğrencilerin eğitime aktif katılımının sağlanması gerektiği" yaklaşımını benimsedikleri görülmektedir. Öğretmenlerin de % 89'unun yaklaşımı benimsemesi eğitimin kalitesinin artırılmasında öğrenciler ile ortaklaşa davranmaya, birlikte hareket etmeye ve yeni her metodun incelenerek uygunsa tatbik etmeye yönelik inanışları ortaya çıkarmaktadır. Memurların % 87'sinin ve Öğrencilerin % 79'unun bu ifadeyi benimsedikleri görülmektedir. Toplamda ise yaklaşımın benimsenme oranı % 84 olarak görülmektedir.

Öğrencilerin benimseme oranının yüksek olmasının yanında diğer gruplara oranla düşük olması eğitimin zorlaşacağına ilişkin korkudan kaynaklandığı düşünülebilir. Ancak bu korkuyu öğretmenler, öğrenciler ve yöneticiler birlikte yenmelidirler. Aslında yeni metotların uygulanmasının amaçları da öğrencilerdeki bu tür korkuları

yenmelerinde kendilerine yardımcı olmak ve bu suretle eğitimde kalitenin artırılmasına katkıda bulunmaktadır.

24. “Konuyu tüm hatları ile incelemek sureti ile bilgi sahibi olunması ve sahip olunan bilginin bireyde davranış değişikliğine sebebiyet vermesi ile öğrenmenin gerçekleşebileceği hususunun” İfadesine katılımın dağılımı Tablo 29’da gösterilmektedir. (29.Soru)

Tablo 29: Konunun İncelenmesi ve Öğrenmenin Tanımına İlişkin İfadeye Katılım.

Yaklaşımın Benimsenmesi 29.Soru	Katılımcıların okul içerisindeki statüleri									
	Yönetici		Memur		Öğretmen		Öğrenci		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Evet	14	1,00	25	0,81	18	1,00	76	0,84	133	0,86
Hayır	0	0,00	6	0,19	0	0,00	15	0,16	21	0,14
Toplam	14	1,00	31	1,00	18	1,00	91	1,00	154	1,00

Anketin bu sorusunda konunun öğrencilere aktarılabilmesi için neye önem verilmesi ve öğrenmenin gerçekleşmesinin nasıl ölçülebildiği konularında ankete katılanların fikirleri araştırılmıştır. Öğrenmenin gerçekleşebilmesi için konunun sadece detayları ya da temel esasları üzerinde durulması tam olarak öğrenmeyi sağlayamayacaktır. PMY öğrencileri PMY Okullarında öğrendikleri bilgiler ve edindikleri becerilerle mezun oldukları kadrolarda göreve başlayacaklardır. Bu sebeple görev yapacakları ortamlara ilişkin bilgi ve becerilere sahip olmaları elzemdir.

Öğrenmenin en açık belirtisi ise bireyde meydana getirdiği davranış değişikliğidir. Örneğin birey PMY Okullarında polis memuru zihniyetine sahip olmalı, bu rolü benimsemeli, hazmetmeli, yetki ve sorumluluklarını idrak edebilmelidir. Bu tür değişiklikler PMY Okullarında öğrencilere kazandırılmalıdır.

Öğrenmenin kapsamı ve tanımına ilişkin verilen ifadeye Yöneticilerin ve Öğretmenlerin %100’ünün katıldıkları görülmektedir. Öğrenmenin kuru bir ezberden ibaret olmadığı, mutlaka bireyde davranış değişikliğine sebebiyet vermesi gerektiği ifadesine Memurların % 81’inin, Öğrencileri ise % 84’ünün katılmaları eğitim açısından

olumlu mütalaa edilmektedir. Bu ifadeye toplam olarak ankete katılanların %86'sının katıldıkları görülmektedir.

25. “Eğitimde kalitenin sağlanması devamlılık arz eden bir süreçtir. Sürekli kalite arayışı çalışmalarını ve bu çalışmaya uygun kadroları da beraberinde getirir”

İfadesine katılımın dağılımı Tablo 30’da gösterilmektedir. (30. Soru)

Tablo 30: Eğitimde kalitenin sağlanmasının devamlı bir süreç olduğu ve bu süreç için dinamik kadroların olması” ifadesinin benimsenmesi.

Yaklaşımın Benimsenmesi 30.Soru	Katılımcıların okul içerisindeki statüleri									
	Yönetici		Memur		Öğretmen		Öğrenci		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Evet	14	1,00	25	0,81	18	1,00	73	0,80	130	0,84
Hayır	0	0,00	6	0,19	0	0,00	18	0,20	24	0,16
Toplam	14	1,00	31	1,00	18	1,00	91	1,00	154	1,00

Toplum hayatının değişken olması, şartların dinamik olması sürekli yeni teknik ve metotların geliştirilmesi, suç ve suçlular ile mücadelede polisin bilgi ve becerilerinin güncel olması ihtiyacını da beraberinde getirmiştir. Bu ihtiyaçların PMY okullarınca iyi analiz edilip öğrencilere, sürekli günün değişen şartlarına uygun olarak verilmesi gerekmektedir. Eğitimde kalitenin yakalanması kadar dinamik şartlara ayak uydurulması de önem arz etmektedir. Eğitim faaliyetlerinin bir süreç olarak kabul edilmesi, bu süreçte devamlı olarak kalitenin yakalanabilmesi için hizmet veren birimlerin teşkilat yapısı, personel yeterliliğinin de sürekli olarak gözden geçirilmesi gerekli olmaktadır. Hizmet vere personelin yeterliliğinin sağlanması, hizmet içi eğitimin düzenli olarak uygulanması bunun koşullarından olarak görülmektedir.

Bu soru ile eğitim faaliyetlerinin dinamik olduğu, sürekli yeni arayışlar gerektirdiği ifade edilmeye çalışılmış, bu faaliyetler için de etkin, araştırmacı kadroların tedarik edilmesi ihtiyacı ortaya konmak istenmiştir. Yöneticilerin % 100'ünün bu ifadelere katıldığı görülmektedir. Bu durum hem eğitimin geliştirilmesi hem de TKY açısından önemli ve ümit vericidir. Aynı şekilde Öğretmenlerin de % 100'ünün bu fikre katılmaları dikkate değerdir. Memurların % 81'i, öğrencilerin ise % 80'inin bu fikre katıldıkları, genel toplamda is katılım oranını %84 olarak görülmektedir.

26. “Eğitimde temel esasların ve müfredatın belirlenmesinde merkez ve taşra teşkilatının isteklerine yer verilmesi ve uzman eğitimcilerden danışmanlık hizmeti alınması” İfadesine katılımın dağılımı Tablo 31’de gösterilmektedir. (31.Soru)

Tablo 31: Merkez ve Taşra Teşkilatının İsteklerine Yer Verilmesi ve Uzman Eğitimcilerden Danışmanlık Hizmeti Alınması Yaklaşımının Benimsenmesi.

Yaklaşımın Benimsenmesi 31.Soru	Katılımcıların okul içerisindeki statüleri									
	Yönetici		Memur		Öğretmen		Öğrenci		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Evet	13	0,93	25	0,81	17	0,94	68	0,75	123	0,80
Hayır	1	0,07	6	0,19	1	0,06	23	0,25	31	0,20
Toplam	14	1,00	31	1,00	18	1,00	91	1,00	154	1,00

Eğitim faaliyetlerinin belirlenmesinde Emniyet Genel Müdürlüğü’nün isteklerine, planlamasına yer verilmesinin yanında burada asıl aranan TKY açısından müşteri olarak algılanan taşra teşkilatının da isteklerine yer verilmesi ve profesyonel bir yaklaşım olan uzman eğitimcilerden danışmanlık hizmeti alınması hususlarına katılımın ölçülmesidir. Yöneticilerin % 93’ünün bu yaklaşıma katıldığı görülmektedir. Memurların % 81’i, Öğretmenlerin % 94’ü, Öğrencilerin ise % 75’i bu yaklaşıma katılmaktadırlar. Toplam olarak bu yaklaşıma katılım oranı ise % 80 olarak görülmektedir. Bu sonuçlar hem eğitim hem de TKY açısından olumludur.

27. “Bilişim teknolojilerinin eğitim alanında kullanılması eğitim metotlarını zenginleştirecek, öğrenmeyi cazip hale getirecek ve bu surette kaliteyi arttıracaktır” İfadesine katılımın dağılımı Tablo 32’de gösterilmektedir. (32. Soru)

Tablo 32: Bilişim teknolojilerinin eğitim alanında kullanılmasının benimsenmesi.

Yaklaşımın Benimsenmesi 32.Soru	Katılımcıların okul içerisindeki statüleri									
	Yönetici		Memur		Öğretmen		Öğrenci		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Evet	14	1,00	24	0,77	18	1,00	76	0,84	132	0,86
Hayır	0	0,00	7	0,23	0	0,00	15	0,16	22	0,14
Toplam	14	1,00	31	1,00	18	1,00	91	1,00	154	1,00

Bilişim teknolojileri eğitimin kalitesi artırıcı ve hızlandırıcı bir rol oynamaktadır. Eğitim alanında “Eğitim Teknolojisi” kavramları bu tür yeniliklerin eğitime adapte edilmesi sonucu girmiştir. Amaç eğitimde kaliteyi arttırmaksa mümkün olan teknolojilerden de istifade edilmelidir. Böylece eğitim; bu faaliyetin içinde bulunan bireylerce daha da cazip hale gelecektir. Hem öğrencilerin, hem öğretmenlerin hem de diğer çalışanların yaptıkları işten zevk almaları, birbirleri ele olan iletişimlerini ve motivasyonu arttıracaktır.

“Bilişim teknolojilerinin eğitim alanında kullanılması eğitim metotlarını zenginleştirecek, öğrenmeyi cazip hale getirecek ve bu surette kaliteyi arttıracaktır” görüşüne Yöneticilerin ve öğretmenlerin %100’ünün katıldıkları görülmektedir. Memurların % 77’sinin, öğrencilerin ise % 84’ünün bu ifadeye katılmış olmaları, toplam olarak ise bu oranın %86 olması, bu fikirlerin uygulamaya koyulması aşamasında çok büyük oranda kabul göreceklere şeklinde yorumlanabilir.

28. “Eğitimde kalitenin sağlanabilmesi için üst düzey yönetim tarafından, personelin beceri ve anlayışlarının sürekli olarak iyileştirilmesi, başarının fark edilip ödüllendirilmesi” İfadesine katılımın dağılımı Tablo 33’de gösterilmektedir. (33.Soru)

Tablo 33: Eğitimde Üst Düzey Yönetimin Rollerinin Benimsenmesi.

Yaklaşımın Benimsenmesi 33.Soru	Katılımcıların okul içerisindeki statüleri									
	Yönetici		Memur		Öğretmen		Öğrenci		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Evet	14	1,00	26	0,84	18	1,00	81	0,89	139	0,90
Hayır	0	0,00	5	0,16	0	0,00	10	0,11	15	0,10
Toplam	14	1,00	31	1,00	18	1,00	91	1,00	154	1,00

TKY’nde üst düzey yönetime çok iş düşmektedir. Amaçların, vizyon ve misyonun belirlenmesinin yanında belirlenen hedeflere ilerlemeyi yapacak personelin de sürekli eğitim faaliyetlerine tabi tutulması, geliştirilmesi gerekmektedir. Personelin başarılarının da fark edilerek ödüllendirilmesi, organizasyonun ana hedeflerine yürümesi açısından önemlidir. Zira ödüllendirilen personel bilinen diğer motive edici

unsurların yanında organizasyonun hedeflerini benimseyecek ve sahip çıkacaktır. Bütün bu faktörler eğitimde kalitenin sağlanmasına katkıda bulunacaktır.

Yöneticilerin % 100'ünün ve Öğretmenleri %100'ünün bu hususlara katıldığı görülmektedir. Memurların % 84'ü, Öğrencilerin ise % 89'unun belirtilen ifadeye katıldıkları görülmektedir. Toplam olarak bu oran %90 olarak görülmektedir. Katılım oranının yönetici ve öğretmenlerde çok çıkmasının sebebi olarak eğitim seviyelerinin de yüksek olması gösterilebilir. Öğrenci ve memurlarda bu oranların düşük çıkması, personelin bilgi ve becerilerine yönelik yatırımların yapılabilmesi hususundaki tereddütleri ve başarının fark edilmesi ile ödüllendirilmesinin gerçekleştirilebilmesine ilişkin yaygın olan tereddüt olarak gösterilebilir.

29. “Malatya PMY Okulunda planlanan amaca ulaşmak, kaliteli eğitim verebilmek için örgüt kültürü ve vizyonunun yerleştirilip personelce benimsenmesinin sağlanması ve personelin işi ile ilgili yeterince bilgilendirilmesi maksadı için hizmet içi eğitime ağırlık verilmesi” İfadesine katılımın dağılımı Tablo 34'de gösterilmektedir. (34. Soru)

Tablo 34: Hizmet İçi Eğitime Ağırlık Verilmesi Görüşüne Katılım.

Yaklaşımın Benimsenmesi 34.Soru	Katılımcıların okul içerisindeki statüleri									
	Yönetici		Memur		Öğretmen		Öğrenci		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Evet	14	1,00	22	0,71	18	1,00	70	0,77	124	0,81
Hayır	0	0,00	9	0,29	0	0,00	21	0,23	30	0,19
Toplam	14	1,00	31	1,00	18	1,00	91	1,00	154	1,00

Bu soruda TKY'nin önemli unsurlarından olan, örgüt kültürünün yerleştirilmesi, örgütün vizyonunun örgüt çalışanlarına anlatılması ve benimsenmesinin sağlanması ve personelin neyi ne amaçla yaptığını daha iyi öğrenmesi, becerilerinin artması maksadı ile hizmet içi eğitime ağırlık verilmesine olan katılım ölçülmek istenmiştir.

Yönetici ve Öğretmenlerin % 100'ünün bu fikirlere katılmaları, TKY paralelinde düşündüklerini ve yönetimin tek taraflı olmadığını, tüm çalışanlarca birlikte yapılması

gerektiğini benimsediklerini göstermektedir. Memurların % 71'i, Öğrencilerin de % 77'si bu ifadelere katılmaktadırlar. Bu oranların diğer gruplara göre düşük olmasının yanında yüksek olması da TKY için ümit vericidir. Toplam olarak verilen ifadeye katılım oranı ise % 81 olarak görülmektedir.

Memurlarda verilen ifadeye katılma oranının %71 olmasının başlıca sebepleri kendilerini örgüt vizyonuna uzak hissetmeleri olarak gösterilebilir. Bu netice doğaldır ve kabul edilebilir. Çünkü Kamu Birimlerinde vizyon ve örgüt kültürü daha çok üst düzey yönetimce ve mevzuat ile belirlenir ve bu aşamada alt düzey personel tarafından benimsenmesi değil itaat etmesi beklenir. TKY ile bu alanda olağan bir çatışma söz konusu olabilir. Memurlarda benimseme oranının düşük olması bu muhtemel çatışmanın hissedilen bir etkisi olarak kabul edilebilir. Aslında bu çatışma Yönetici grupta hissedilmeydi, ancak yöneticilerin ileri görüşlülüğü ve yenilik ve gelişmelere olan arzuları bu çatışmanın Yönetici grupta ortaya çıkmasını önlediğini göstermektedir.

30. **“İnternet genel olarak araştırma yapmak, bilgiye ulaşmak ve çeşitli şahıs ve kurumlarla irtibat kurmak maksadı ile kullanılmalıdır”** ifadesine katılımın dağılımı Tablo 35’de gösterilmektedir. (35. Soru)

Tablo 35: İnternet Bilgiye Ulaşmak ve İrtibat Kurmak Maksadı İle Kullanılmalı Görüşüne Katılım.

Yaklaşımın Benimsenmesi 35.Soru	Katılımcıların okul içerisindeki statüleri									
	Yönetici		Memur		Öğretmen		Öğrenci		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Evet	14	1,00	27	0,87	18	1,00	79	0,87	138	0,90
Hayır	0	0,00	4	0,13	0	0,00	12	0,13	16	0,10
Toplam	14	1,00	31	1,00	18	1,00	91	1,00	154	1,00

İnternet günümüzde başlıca bilgiye iletişim aracı olarak yerini korumaktadır. İnternet’in tüm dünyada yoğun olarak kullanıldığı ve taleplerin sürekli arttığı görülmektedir. Ancak internet’in yoğun olarak kullanılmasından çok ne amaçla kullanıldığı da önemlidir. Çok geniş bir kullanım alanı olan internet, bilgiye erişmek ve e-posta, vb. hizmetlerle iletişim kurmak maksadı ile kullanıldığı taktirde son derece faydalı olmaktadır. Bilgiye ulaşmak hususunda da dikkat edilmesi gereken en önemli

unsur “hangi bilgiye ?” sorusunun cevabını bilmeden yapılan araştırmanın fayda getirmeyeceğidir.

Yöneticilerin ve öğretmenlerin % 100’ünün internet’in araştırma ve irtibat kurma maksatlı kullanılması gerektiğine katıldıkları görülmektedir. Bu sonuç önceki yenilik, değişiklik, yeni metotların araştırılması, vb. hususların arandığı sorulara verilen cevaplarla örtüşmektedir. Memur ve öğrencilerin % 87’sinin bu ifadelere katıldıklarını görmekteyiz. Sayıların düşük olmasının sebepleri arasında, Memurların pek fazla araştırma ihtiyacı hissetmedikleri, ya da kendilerine bu tip görevlerin verilmediği, öğrencilerde ise internet’in daha çok eş zamanlı iletişim ortamları ile sohbet amacı ile kullanılması gösterilebilir. Ancak sorudaki ifadenin yine de yüksek bir oranda benimsenmiş olması hem TKY hem eğitim hem de internet kullanımı açısından olumlu mütalaa edilmektedir. Genel toplamda ise verilen ifadeye katılım oranı % 90 olarak görülmektedir.

31. “Eğitimde toplam kalite yönetiminin amacı değişimi yakalamak sureti ile eğitimin kalitesini arttırmaktır” ifadesine katılımın dağılımı Tablo 36’da gösterilmektedir. (36. Soru)

Tablo 36: Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi’ne Katılım.

Yaklaşımın Benimsenmesi 36.Soru	Katılımcıların okul içerisindeki statüleri									
	Yönetici		Memur		Öğretmen		Öğrenci		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Evet	14	1,00	28	0,90	18	1,00	90	0,99	150	0,97
Hayır	0	0,00	3	0,10	0	0,00	1	0,01	4	0,03
Toplam	14	1,00	31	1,00	18	1,00	91	1,00	154	1,00

TKY’nin benimsenmesi hususunda buraya kadar olan sorularda prensipler isimlendirilmeden, TKY’ndeki yeri ve anlamı ifade edilmeden sadece önermeler suretinde yer almıştır. Bu soruda ise TKY ifadelerine de yer verilmek sureti ile hem değişimin yakalanmasına hem de TKY’ne olan bakış açısı ölçülmek istenmiştir.

Yöneticilerin ve Öğretmenlerin % 100’ünün TKY’nin eğitim kalitesini artırma yöntemini ifade eden “değişimi yakalamak” ifadesini benimsedikleri görülmektedir. Bu

da Yönetici ve Öğretmenlerin yeniliklere açık oldukları, personel ile öğrencileri değişime hazırlama azmi ve kararlılığında olduklarını göstermektedir. Zira değişikliklerin örgüte aktarılması ve tanıtılması, öğrencilere tatbik edilmesi hususunda asıl görev yönetici ve öğretmenlere düşmektedir. Memurların % 90'ının, Öğrencilerin ise % 99'unun bu fikri benimsemeleri eğitimde kalitenin aktırılması için gerekli olan bir durumdur. Memur grubunda ifadeye katılım oranının düşük olması, memurların değişim konusunda diğer gruplar kadar cesaretli olmadığına bir göstergesi olduğu değerlendirilmektedir.

Buna sebep olarak da değişimin kontrolünün sadece yöneticilerde olması, memurların fikirlerinin sorulmaması, değişimde karar alma aşamasında dışarıda bırakılması faktörlerinin etken olduğu düşünülmektedir. Ancak ifadeye katılımın yine de yüksek olması TKY konusunda umut vericidir ve olumludur. Toplam olarak soruda verilen ifadeye katılım oranı ise % 97 olarak görülmektedir.

32. “Malatya PMYO’nda hali hazırda verilen bilgiler öğrencilerin meslek hayatlarında işlerine yarayacaktır ve derslerin işleniş için yeterli süre ayrılmıştır” ifadesine katılımın dağılımı Tablo 37’de gösterilmektedir. (37. Soru)

Tablo 37: Malatya PMYO’nda Verilen Bilgilerin ve Derslerin İşleniş Süresinin Yeterliliğine Katılım.

Yaklaşımın Benimsenmesi 37.Soru	Katılımcıların okul içerisindeki statüleri									
	Yönetici		Memur		Öğretmen		Öğrenci		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Evet	14	1,00	27	0,87	18	1,00	76	0,84	135	0,88
Hayır	0	0,00	4	0,13	0	0,00	15	0,16	19	0,12
Toplam	14	1,00	31	1,00	18	1,00	91	1,00	154	1,00

Yönetici ve Öğretmenlerin % 100'ünün ders sürelerinin ve verilen derslerin niteliğinin yeterli olduğuna katıldıkları görülmektedir. Memurların % 87'sinin ve Öğrencilerin ise % 84'ünün sorudaki ifadeye katıldıkları görülmekte, bu açıdan Memurlarda ve Öğrencilerde az da olsa bir memnuniyetsizlik göze çarpmaktadır.

Öğrencilerin benimseme oranının düşük olması, mezun olduktan sonra kadro hayatının zorluklarının ne olacağı ve kendilerini neyin beklediği hususunda bilgi sahibi olmadıklarından kaynaklandığı söylenebilir. İfadeye toplam katılım oranı ise % 88 olarak görülmektedir.

33. “Müfredatın belirlenmesinde tamamen merkeze bağımlı olunması ve ders kitaplarının ihtiyaca cevap verememesi Malatya PMY Okulunda verilen eğitimin kalitesini olumsuz etkilemektedir” ifadesine katılımın dağılımı Tablo 38’de gösterilmektedir. (38. Soru)

Tablo 38: Merkeze bağımlılığın ve ders kitaplarının yetersizliğinin eğitimin kalitesini olumsuz etkilediği ifadesine katılım.

Yaklaşımın Benimsenmesi 38.Soru	Katılımcıların okul içerisindeki statüleri									
	Yönetici		Memur		Öğretmen		Öğrenci		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Evet	13	0,93	18	0,58	16	0,89	74	0,81	121	0,79
Hayır	1	0,07	13	0,42	2	0,11	17	0,19	33	0,21
Toplam	14	1,00	31	1,00	18	1,00	91	1,00	154	1,00

Bu soruda Malatya PMY Okulunda verilen eğitimi olumsuz etkileyebilecek faktörlerden ikisine yer verilmiştir. Merkeze bağımlı olunması ve bunun sonucunda gelişen bir faktör olan ders kitaplarının yeterli olmamasının eğitime olan etkisinin olumsuz olacağı şeklindeki ifadeye olan katılım ölçülmek istenmiştir. Yöneticilerin % 93’ü, Öğretmenlerin % 89’u ve öğrencilerin % 81’i soruda yer alan ifadeye katılmışlardır. Bu sonuçlar Okulda eğitim konusunda muhtemel bir problemin olduğu şeklinde yorumlanabilir. Çünkü merkeze bağımlı olunması, kendi karar mekanizmasının olmaması halinde bir birimde TKY’nin uygulanması ve kaliteli eğitim verilmesi için inisiyatif kullanımı mümkün olmamaktadır.

Memurların ise % 58’inin belirtilen ifadeyi benimsemiş olmaları, bu hususta mevcut sisteme daha yakın olan grup olarak karşımıza çıkması anlamını taşımaktadır. Memur grubunu bu sorudaki ifadeye düşük oranda katılması ise, değişimden korkmaları, mevcut sistemin ağır da olsa devam etmesine inandıkları sonucunu

çıkarmaktadır. Toplam olarak verilen ifadeye katılım oranı ise % 79 olarak görülmektedir. Genel katılım oranı memurların düşük katılımından dolayı düşük çıkmıştır.

34. “Malatya PMY Okulunda daha çok teorik ağırlıklı eğitimin verilmesi ve uygulama eğitiminde eksikliklerin bulunması ile müfredatın kadro hayatına yönelik olmaması mezun olan öğrencilerin ilk yıllarda adaptasyon problemleri yaşamada öncelikli etkindir” ifadesine katılımın dağılımı Tablo 39’da gösterilmektedir. (39. Soru)

Tablo 39: Malatya PMY Okulunda uygulama eğitiminde eksikliklerin bulunması ile müfredatın kadro hayatına yönelik olmaması mezun olan öğrencilerin ilk yıllarda adaptasyon problemleri yaşamada öncelikli etkindir ifadesine katılım.

Yaklaşımın Benimsenmesi 39.Soru	Katılımcıların okul içerisindeki statüleri									
	Yönetici		Memur		Öğretmen		Öğrenci		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Evet	13	0,93	23	0,74	15	0,83	84	0,92	135	0,88
Hayır	1	0,07	8	0,26	3	0,17	7	0,08	19	0,12
Toplam	14	1,00	31	1,00	18	1,00	91	1,00	154	1,00

Bu soruda mezun olan öğrencilerin kadro hayatının ilk yıllarında içinde buldukları zorlukların temelinde okulda görülen derslere ilişkin uygulama eğitimi eksikliği ve görev yapacakları kadro konusunda yeterince bilgilendirilmemeleri sebeplerinin var olduğu şeklindeki tespiti katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

Yöneticilerin % 93’ü, memurların % 74’ü, Öğretmenlerin % 83’ü ve Öğrencilerin % 92’si bu soruda belirtilen hususlara katılmışlardır. Toplam olarak verilen ifadelere katılım oranı ise % 88 olarak görülmektedir. Bu soru 37. soruya verilen cevaplar ile birlikte yorumlandığında, halen verilen eğitimin öğrencilerin işine yarayacağı ancak yeterli olmayacağı sonucu çıkmaktadır.

Malatya PMY Okulunda verilen eğitimin başarılı olarak kabul edilebilmesi için, uygulama ağırlıklı olması ve mezuniyetten sonra çalışılacak birimlere göre olması

gerekmektedir. Başarının ölçülmesi de ancak kadrolardan bilgi akışı sağlanması sayesinde mümkün olabilecektir.

35. “Müfredat, PMY Okulları ile Polis Akademisinin ortaklaşa çabaları ile belirlenmeli, okullar ve kadro daha aktif rol üstlenmeli, uygulama konusunda okullar serbest davranabilmelidir” ifadesine katılımın dağılımı Tablo 40’da gösterilmektedir. (40. Soru)

Tablo 40: Müfredat, PMY Okulları ile Polis Akademisinin ortaklaşa çabaları ile belirlenmeli, okullar ve kadro daha aktif rol üstlenmeli, uygulama konusunda okullar serbest davranabilmelidir ifadesine katılım.

Yaklaşımın Benimsenmesi 40.Soru	Katılımcıların okul içerisindeki statüleri									
	Yönetici		Memur		Öğretmen		Öğrenci		Toplam	
	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran	Sayı	Oran
Evet	14	1,00	27	0,87	18	1,00	82	0,90	141	0,92
Hayır	0	0,00	4	0,13	0	0,00	9	0,10	13	0,08
Toplam	14	1,00	31	1,00	18	1,00	91	1,00	154	1,00

40. soruda ise var olan sorunlara ve sürekli yenilenen şartlara karşı yapılanmanın nasıl olacağına ilişkin bir tespitte yer verilmiştir. Eğitim kalitesinin sağlanması için Merkezde Polis Akademisi ile okulların ve kadronun birlikte çalışması gerektiği ortaya konmuş, müfredatın nasıl uygulanacağı konusunda okullara yetki ve sorumluluk verilmesinin eğitime olumlu katkı sağlayacağı önerisinde bulunulmuştur.

Yöneticilerin ve Öğretmenlerin % 100’ünün Müfredatın, PMY Okulları ile Polis Akademisinin ortaklaşa çabaları ile belirlenmesi, okulların ve kadronun daha aktif rol üstlenmesi, uygulama konusunda okulların serbest davranabilmesi hususunu benimsedikleri ortaya çıkmıştır. Aynı hususu memurların % 87’si, Öğrencilerin % 90’ı benimsemişlerdir. Toplam olarak genel katılım oranı ise % 92 olarak görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Malatya PMYO Emniyet Genel Müdürlüğü'nün polis memuru ihtiyacını karşılayan 2001 yılında kurulmuş 2 yıllık önlisans eğitimi veren bir eğitim kuruluşudur. Toplam öğrenci kapasitesi 485 olup, 133 personel ile hizmet vermektedir. Okulun amacı ise, diğer PMYO'ları gibi Emniyet Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatına nitelikli, yeterli bilgi ve beceri ile donatılmış, güvenilir, tarafsız, anayasaya ve kanunlara bağlı polis memurları yetiştirmektir. TKY açısından bakıldığında ise PMYO'larının amaç kapsamlı merkezine eğitim faaliyetlerinin müşterileri getirilmektedir. Bu müşteriler; devlet, vatandaş, Emniyet Kadroları, Öğretmenler, öğrenci olarak tanımlanabilir.

PMYO'larında öğrencilere polislik mesleğiyle ilgili yeni davranış alışkanlıkları kazandırılmak hedeflenmektedir. Bu okulların örgütsel amacı kendisine gönderilen belli yaşlardaki öğrencilere mezun olduklarında kendilerine verilecek işleri yapabilme becerisini kazandırmaktır. Okul, yöneticilerin bilgi ve becerilerini, öğretmenlerin bilgi ve tecrübelerini, öğrencileri girdi olarak almakta, 2 yıllık eğitim süreci sonunda bilgi ve beceri ile donatılmış öğrencileri başka bir rolde topluma kazandırmaktadır.

Okulun mesleki bilgi ve beceri yükleme görevinin yanında öğrencilere polis meslek etiği konusunda da altyapı kazandırma görevi bulunmakta, insan haklarına saygılı, sosyal, ahlaki değerleri olan bireyler yetiştirmek görevi de vardır.

Polisin görevi ve yapısı üzerinde toplumun her kesiminin artan bir ilgisinin olduğu ve buna paralel olarak da polis teşkilatının tüm yönleriyle tartışıldığı görülmektedir. Polisin sürekli değişen toplumdaki rolünde en çok üzerinde durulan ve tartışılan noktası da eğitimi olmuştur. Bu eğitimin başlangıcında da temel polislik eğitiminin alındığı polis meslek yüksek okulları gelmektedir.¹²⁷

1. **Devlet** : PMYO öğrencilerinin devletin nizamlarına uygun hareket etmesi ve devletin beklentilerine uygun olarak görevini yapması gerekmektedir.

¹²⁷ Adem Kızılkaya, "Polis Okullarındaki Eğitimin Önemi", **21. yy'da Polisin Eğitimi Sempozyumu Bildirileri**, Ankara Haziran 2001, s.260.

Örneğin polis memurlarının insan hakları ihlalleri yapmamasını istemesi devletin öğrenciler üstündeki haklarından bir tanesidir.

2. **Vatandaş** : Mezun olan polis memurlarının doğrudan temas kurarak hizmet verecekleri kesim tüm ülke vatandaşlarıdır. Adaletin sağlanmasını temin etme noktasında suç işleme oranlarının minimum seviyede tutulması, suçluların yakalanması, suç işlenmeyeceğine dar yaygın kanaatin halkta oluşmasının sağlanması vatandaşın memnuniyeti şeklinde polise geri dönecektir.
3. **Emniyet Kadroları** : Mezun olan öğrenciler, Emniyet Teşkilatının çeşitli birim ve kademelerinde görev alacaklar. Gittikleri birimlerde vatandaşa ya da kurum içinde verilen hizmetin verimliliğinin artmasını sağlamak açısından kadroların da memnuniyetinin sağlanması gerekmektedir. Bu üç müşteri tipinin beklentilerinin ayrı ayrı değerlendirilmesi gerekmektedir. Birisinin memnuniyetsizliğinin diğerini de olumsuz etkileyeceği unutulmamalıdır.
4. **Öğretmenler** : Bilgi ve becerinin aktarılması sürecinde bu işlemi yapacak olan öğretmenlere uygun ders ortamının sağlanması, ihtiyaç duyulan materyallerin tedarik edilmesi konusunda öğretmen memnuniyetinin de sağlanması gerekmektedir.
5. **Öğrenciler** : bir açıdan bakıldığında ise öğrenciler de müşteri sayılmakta, kendilerine verilen bilgi ve becerilerin alıcısı konumunda bulunmaktadır. Bilgi ve becerilerin verilmesi aşamasında izlenen yöntemler, öğrenci memnuniyeti, isteği, arzusu da gözetilmek sureti ile tespit edilmelidir.

Polis okullarından mezun olan öğrenciler için kendilerini bekleyen iki önemli husus bulunmaktadır. Birincisi, toplumun beklentilerine cevap vermek, diğeri dinamik olan kadro hayatına sorunsuz adapte olabilmek. Her iki faktörde de olumsuz etkilerin yeni mezunlar üzerinde etkili olabileceği eğitim kurumlarınca göz ardı edilmemeli ve öğrenciler buna göre yetiştirilmelidir. Zira polis meslek etiği, kanunların uygulanması,

insan hakları, vb. gibi konularda toplumda ve kadroda bir takım eksiklikler olabilir. Bu eksikliklerin polis okullarında öğrencilere verilen bilgiler ile örtüşmediği durumlarda, yeni mezunların nasıl davranacağı, ne gibi tavır takınacağı konusunda donanımlı olmaları gerekmektedir. Bütün bu olumsuz faktörlerin baskıcı etkilerine karşın öğrencilerin önceden sadece mevzuat bilgisi ile değil bilgiyi toplum yararına kullanma yöntemleri ile de donatılmış olmaları gereklidir.

Polisin görevler ve sorumlulukları gün geçtikçe artmakta ve zorlaşmakta olup, gelecekte daha da artacaktır. Bu sebeple, polisin en iyi şekilde eğitim görmesini gerekmektedir. Sivil hayatın vazgeçilmez unsuru olan polisin görevinde yetersiz kalması neticesinde çıkabilecek olan kargaşa ortamı ve bu husustaki tehlikelerin artması polis eğitimine verilmesi gereken önemi daha da arttırmıştır. Güvenlik hizmetlerinin kalitesinin artmasının bileşenlerinden birisi de hiç şüphesiz, polisin eğitim düzeyinin yüksek olmasıdır. Çağımızda çeşitli nedenlerle ortaya çıkan ve sürekli olarak gelişen toplumsal olaylara ve yeni suç türlerine karşı polisin etkin bir duruma getirilmesi, polisin çok iyi bir eğitim almasına bağlıdır.¹²⁸

Polisin, toplumsal yaşamın içerisinde karşılaşacakları her türlü durumda en etkin çözümleri bulup uygulayabilmeleri ve kanunların kendisine verdiği yetkileri yerinde ve zamanında tam olarak kullanabilmesi gerekir. Bu konuda çaresizliklerin yaşanmaması için, Polis Eğitim Kurumlarının eğitim programları etkin, güncel, ihtiyaçlara cevap veren, uygulanabilir ve bilimsel bir nitelikte olmalıdır. Bütün bu etkinlikler sürekli bir ekip çalışmasını ve araştırma etkinliklerini gerektirmektedir. Bu tür program hazırlama ve geliştirme çalışmalarına Emniyet Genel Müdürlüğü Eğitim Daire Başkanlığı'nın yanı sıra Polis Eğitim kurumları ve eğitimle ilgili diğer birimler de aktif olarak katılmalıdır.¹²⁹

Her mesleğin kendi içinde benzeşen yönü o mesleğin genel görüntüsünü, ayrışımı ise branşını, uzmanlık alanını belirler. Dolayısıyla yeni yüzyıldaki bilgi hızının artışı, dönüşümü o kadar çok büyük bir hızla ilerlemektedir ki, mesleklerde uzmanlaşma,

¹²⁸ Nevzat sönmez, "Polis eğitiminde dikkat edilmesi gereken temel esaslar", **Emniyet Genel Müdürlüğü Polis Dergisi**, (ocak-şubat-mart 2003), sayı:34, ss.263, EGM basımevi Ankara.

¹²⁹ İbrahim cerrah, **Yirmibirinci Yüzyılda Polis Eğitimi**, geliştirilmiş ve gözden geçirilmiş baskı, Ankara: Sibel Matbaası, Haziran 2000, s. 40.

branşlaşma ve branşlaşmanın getireceği ayrıntılandırma (teknikleştirme) zorunlu bir hale gelmiştir.¹³⁰

TKY açısından bakıldığında eğitim hizmetlerindeki kalitesizlik, öğrencilerin mesleki bilgi ve becerilerde yetersizliğine yol açacak, neticede kalitesizliğin maliyeti toplum düzeninin sağlanmasında başarısızlığa, toplumsal düzensizliğe, karmaşaya, kanunların uygulanmasının temininde yetersizliğe yol açacak ve giderilmesinin maliyeti bazen ölçülemeyecek kadar yüksek olmuştur. Çünkü PMYO'larında verilen eğitimin kalitesizliği, beraberinde güvenin kaybedilmesini de getirecektir. Toplumun güvenlik hizmetleri ekseninde polise, dolayısıyla devlete olan kaybedilecek olan güvenini tekrar kazanmaya çalışmaktansa bu güveni hiç kaybetmemek üzere eğitimdeki kalitenin maliyetini kabullenmek çok daha akılcı ve karlı olacaktır. Bu açıdan anketin bu sorusuna verilen cevaplar; kalitenin ne kadar önemli olduğunun ve kalitesizliğin ne kadar pahalı ve giderilemez olduğunun katılımcılarca anlaşılmasının ortaya çıkması açısından faydalı olmuştur.

Eğitim hizmetlerinin planlanması, düzenlenmesi ve verilmesi süreçlerinde, bu süreçlere katılan birimlerin bir birleri ile etkili ve verimli bir iletişim içerisinde olmaları gereklidir. Zira her birim ilişkili olduğu diğer birim yada birimlerin iç müşterisi veya tedarikçisi konumundadır. Bu açıdan birimler arası iletişimin yüksek seviyede olması verilen hizmetin ya da üretilen çıktının, yani öğrencinin hizmetin verilmesinde yeterliliğinin kalitesini doğrudan etkileyecektir. Birimler arası iletişim kanallarının yeterli olmaması halinde birimler arası uyumsuzluğun oluşabileceği ve bu uyumsuzluğun verilen eğitimin kalitesini olumsuz yönde etkileyeceği, sonuç olarak okul içinde kalamayacağı konusunda ankete katılan grupların fikir birliği içerisinde olduğu görülmektedir.

TKY'nde üst yönetimce amaçların açıkça belirtilmesi ve personele benimsetilmesi şarttır. Bu noktada zorlama yöntemiyle değil personelin yeni yöntemlere ve amaca nasıl ulaşılacağına ilişkin olan araçlara olan inancının sağlanması üzerinde durulmuş, başarının paylaşılmasının personeli motive edeceği, başarının paylaşılabilmesi için de amaçların paylaşılması gerektiğinin önemi şart görülmüştür.

¹³⁰ Hikmet Y.Celkan, "Polisin Eğitimi Nasıl Olmalıdır?", **21. yy'da polisin eğitimi sempozyumu bildirileri**, Ankara Haziran 2001, s. 244.

Yapılacak olan işe göre dinamik olarak yani değişken bir yapıda teşkilatlanmak TKY'nin kabul ettiği bir yöntemdir. Ancak Kamu kurumlarında bu tür teşkilatlanma mevzuata dayalı olarak kurulabilen bürokratik yapıya zarar vereceği endişesini de beraberinde getirebilir. Aslında bu endişe yersizdir, çünkü yapıdaki esneklikler organizasyona güç kazandırır. Bu açıdan “Kalite Çemberleri”ne olan yaklaşım tereddütleri varsa tespit edilebilmeli ve gerekli önlemler alınmalıdır.

TKY'nde takım çalışması, gruplar halinde sorunlara kolektif çözümler bulunması teşvik edilmiştir. Önemli olan, grupların içinde bireylerin kendilerini bir takımın parçası olarak görmeleri ve neticede çözümün bir parçası olarak görmeleridir. Aynı şekilde gruplar arası da rekabetin değil dayanışmanın ön plana alındığı bir anlayışın benimsenmesidir.

Personelin başarılarının da fark edilerek ödüllendirilmesi, organizasyonun ana hedeflerine yürümesi açısından önemlidir. Zira ödüllendirilen personel bilinen diğer motive edici unsurların yanında organizasyonun hedeflerini benimseyecek ve sahip çıkacaktır. Bütün bu faktörler eğitimde kalitenin sağlanmasına katkıda bulunacaktır.

TKY'nde kalitenin kurumsallaşması için, kalite kültürü oluşturmak sureti ile kalite standartlarının tüm personelce benimsenmesinin sağlanması gerekmektedir. Vizyonun, üst yönetimce belirlenmesi ve tüm çalışanlara anlatılması, örgütün amaçlarının alt kademedeki personele bildirilmesi ve tüm bunların alt kademe personelce paylaşılması ve benimsenmesinin sağlanması gerekmektedir. Vizyonun alt kademelere sadece anlatılması da bu noktada yeterli görülmemektedir. Önemli olan vizyonun alt kademelerce paylaşılmasıdır. Aksi takdirde TKY'ni uygulamak ve başarıya ulaşmak imkansızdır. Üst yönetimce sadece vizyonun oluşturulması TKY için yeterli değildir. Bu vizyonun tüm örgüt çalışanlarınca anlaşılması ve benimsenmiş olması gerekmektedir.

Yapılan anketin bir sorusunda TKY'nin önemli unsurlarından olan, örgüt kültürünün yerleştirilmesi, örgütün vizyonunun örgüt çalışanlarına anlatılması ve benimsenmesinin sağlanması ve personelin neyi ne amaçla yaptığını daha iyi öğrenmesi, becerilerinin artması maksadı ile hizmet içi eğitimine ağırlık verilmesine

olan katılım ölçülmek istenmiştir. TKY açısından örgüt çalışanlarının örgütün geleceğine ilişkin planlardan haberdar edilmeleri ve bunun ötesinde gelecekle ilgili stratejik kararlar alınırken fikirlerine başvurulması, tam katılımın sağlanması açısından önemlidir.

Kamu Birimlerinde vizyon ve örgüt kültürü daha çok üst düzey yönetimce ve mevzuat ile belirlenir ve bu aşamada alt düzey personel tarafından benimsenmesi değil itaat etmesi beklenir. TKY ile bu alanda olağan bir çatışma söz konusu olabilir. Zira TKY’nde örgüt vizyonuna alt kademelerin de vakıf olmaları ve vizyonun tespit edilmesinde pay sahibi olması beklenir. Memurlarda vizyonun benimsenme oranının düşük olması bu muhtemel çatışmanın hissedilen bir etkisi olarak kabul edilebilir. Aslında bu çatışma Yönetici grupta hissedilmeydi, ancak bu çatışmanın yönetici grupta ortaya çıkmaması, yöneticilerin ileri görüşlülüğünün ve yenilik ve gelişmelere olan arzularının bir göstergesi olarak yorumlanmıştır.

Eğitim ve öğretim faaliyetlerinde değişimin kontrolünün sadece üst yöneticilerde olması, alt kademelerin fikirlerinin sorulmaması, değişimde karar alma aşamasında dışarıda bırakılması faktörleri TKY’nde başarısızlığa götüren etkenlerden biri olarak görülmektedir.

TKY’nin ana ilkelerinden olan “Sürekli Değişim” in sağlanabilmesi için, sürekli yeni teknolojilerin takip edilmesi, kullanılması ve yeni bilgilerin organizasyona doğru alışının sağlanması, ve bu bilgilerin ışığında organizasyona yön verilmesi, vizyonun belirlenmesi ve sürekli güncel tutulması ile eğitimde kalite sağlanabilir.

Orta kademe yöneticilerin ve daha alt kademelerin, yeniliklerin gerekliliği ve faydalı olacağı yolunda üst düzey yöneticilere inanması son derece önemlidir. Çünkü TKY üst yönetimden başlar ve vizyonun belirlenmesi, örgütün hedeflerinin saptanması ve bu doğrultuda diğer personelin ikna edilmesi, yeniliklerin sürekli olarak eğitimlerle personele anlatılması gibi görevler özellikle üst düzey yöneticilere düşmektedir.

Toplum yapısının değişken olması, yeni suç yöntemlerinin oluşması, suç ve suçlu ile mücadelede sürekli yeni teknik ve metotların geliştirilmesi ve polisin bilgi ve becerilerinin güncel olması ihtiyacını doğurmuştur. Bu ihtiyaçların PMY okullarınca iyi

analiz edilip öğrencilere, sürekli günün değişen şartlarına uygun olarak eğitim-öğretim verilmesi gerekmektedir. Eğitimde kalitenin yakalanması kadar değişken şartlara ayak uydurulması da önem arz etmektedir. Eğitim faaliyetlerinin bir süreç olarak kabul edilmesi, bu süreçte devamlı olarak kalitenin ve değişimin yakalanabilmesi için hizmet veren birimlerin teşkilat yapısı, personel yeterliliğinin de sürekli olarak gözden geçirilmesi gerekli olmaktadır. Hizmet veren personelin yeterliliğinin sağlanması, hizmet içi eğitimin düzenli olarak uygulanması bunun koşullarından olarak görülmektedir.

Öğrenmenin en açık belirtisi ise bireyde meydana getirdiği davranış değişikliğidir. Örneğin birey PMYO'larında polis memuru zihniyetine sahip olmalı, bu rolü benimsemeli, hazmetmeli, yetki ve sorumluluklarını idrak edebilmelidir. Bu tür değişiklikler PMYO'larında öğrencilere kazandırılmalıdır.

Bilişim teknolojileri eğitimin kalitesi artırıcı ve hızlandırıcı bir rol oynamaktadır. Eğitim alanında "Eğitim Teknolojisi" kavramları bu tür yeniliklerin eğitime adapte edilmesi sonucu girmiştir. Amaç eğitimde kaliteyi arttırmaksa mümkün olan teknolojilerden de istifade edilmelidir. Böylece eğitim; bu faaliyetin içinde bulunan bireylerce daha da cazip hale gelecektir. Hem öğrencilerin, hem öğretmenlerin hem de diğer çalışanların yaptıkları işten zevk almaları, birbirleri ele olan iletişimlerini ve motivasyonu arttıracaktır. Bilişim teknolojilerinin eğitim alanında kullanılması eğitim metotlarını zenginleştirecek, öğrenmeyi cazip hale getirecek ve bu surette kaliteyi arttıracaktır.

Eğitimde hizmetlerinde hızın ve kalitenin elde edilebilmesi amacıyla bilgisayardan, bilişim teknolojilerinden yararlanılması, verilen eğitimin kalitesini nitelik ve nicelik olarak arttıracaktır. Yeni ve etkili metotların yardımıyla daha kaliteli ve hızlı eğitim sürecine girmekle çağın gerektirdiği sürat yakalanacak, eğitimde karşılaşılan sorunlar ortadan kaldırılacaktır. Burada önemli olan husus ise bilgisayarın ihtiyaç olarak görülmesidir. Bilgisayarın amaç olarak değil araç olarak görülmesi, kaliteyi artırıcı bir öğe olarak aktif kullanımına imkan sağlayacak eğitim sisteminin oluşturulması etkili planlama sürecinin işlettirilmesi ile olacaktır.

Günümüzde büyük bir çoğunlukla eğitim ve öğretim hizmetlerinde bilgisayar kullanımı ve ilişkisel yani öğrencinin daha aktif eğitime katılımını öngören sistemlerin tatbik edilmesinin benimsendiği görülmektedir.

İnternet günümüzde başlıca bilgiye iletişim aracı olarak yerini korumaktadır. İnternet'in tüm dünyada yoğun olarak kullanıldığı ve taleplerin sürekli arttığı görülmektedir. Ancak internet'in yoğun olarak kullanılmasından çok ne amaçla kullanıldığı da önemlidir. Zira internet bir araçtır, yoldur. Nereye ulaşmak istenildiği çok önemlidir. Çok geniş bir kullanım alanı olan internet, bilgiye erişmek ve e-posta, vb. hizmetlerle iletişim kurmak maksadı ile kullanıldığı taktirde son derece faydalı olmaktadır. Bilgiye ulaşmak hususunda da dikkat edilmesi gereken en önemli unsur "hangi bilgiye ?" sorusunun cevabını bilmeden yapılan araştırmanın fayda getirmeyeceğidir.

TKY ile birlikte eğitim-öğretim zorlaşmayacak aksine öğrenciler açısından kolaylaşacak ve daha çekici hale gelecektir. Öğrenciler, TKY ile birlikte derselin daha zorlaşacağı gibi bir korkuya kapılabilirlerse de bu tamamen yersizdir. Başarısızlığın bir seçenek olmadığı ve başarının doğal olduğu gösterildiğinde bu korku öğretmenler, öğrenciler ve yöneticiler birlikte bertaraf edilecektir. Aslında yeni metotların uygulanmasının amaçları da öğrencilerdeki bu tür korkuları yenmelerinde kendilerine yardımcı olmak ve bu suretle eğitimde kalitenin arttırılmasına katkıda bulunmaktır.

Malatya PMYO'nda verilen eğitimin başarılı olarak kabul edilebilmesi için, uygulama ağırlıklı olması ve mezuniyetten sonra çalışılacak birimlere göre olması gerekmektedir. Başarının ölçülmesi de ancak kadrolardan bilgi akışı sağlanması sayesinde mümkün olabilecektir.

Eğitim kalitesinin sağlanması için Merkezde Polis Akademisi ile okulların ve kadronun birlikte çalışması gerektiği ortaya konmuş, müfredatın nasıl uygulanacağı konusunda okullara yetki ve sorumluluk verilmesinin eğitime olumlu katkı sağlayacağı önerisinde bulunulmuştur.

Malatya PMYO'nda TKY prensiplerinin uygulanabilmesi için mevcut eğitim sisteminin yetersiz olduğu ya da muhtemel bir problemin olduğu şeklinde bir tespit

yapılmamıştır. TKY prensiplerinin uygulanması şimdiden çok geleceğe baktığından ileride olması muhtemel problemler şimdiden yapılacak planlı ve yenilikçi adımlarla bertaraf edilebilir. Bu sebeple aşağıda değinilecek bir uygulama modeli geliştirilebilir.

Genel olarak hizmet kalitesinin belirlenmesinde hizmet verilen emniyet birimlerinin ve toplumun fikirlerine yer verilmesi ve bu doğrultuda hizmetin, eğitimin şekillendirilmesine anket katılımcılarınca olumlu bakılması, TKY'nin bu konudaki prensiplerinin uygulama noktasında kabul edilebileceği şeklinde olumlu bir kanaat edinilmesine sebep olmuştur. Eğitim faaliyetlerinin bir süreç olarak algılanması neticesinde sürekli olarak mükemmelin aranması ve hizmet kalitesinin sürekli arayışlarla yüksek tutulması TKY açısından çok önemlidir.

Öğrenciler mezun olduktan sonra eğitim hatası olanların tekrar aynı okulda yeniden eğitimden geçirilmek için geri çağırılması yöntemi ile hataların düzeltilmesi yoluna gidilmesi hem çok zahmetli hem de çoğu zaman imkansızdır. Zira PMYO'larından mezun olan öğrenciler kura çekmek sureti ile Türkiye'nin dört bir yanına dağılmakta, tekrar aynı okula dönmesi söz konusu olmamaktadır. Mezun olan öğrenciler ancak hizmet içi eğitim programlarına alınabilmekte, bu programlarda da okullarca kendilerine verilen bilgileri aldıkları kabul edilmek sureti ile sadece ek bilgiler verilmektedir. Görüldüğü gibi PMYO'larından eksik ya da yanlış bilgiyle mezun olan öğrencinin, ya da yetersiz bilgi ile donanarak mezun edilen öğrencinin ileriki yıllarda açığını kapatması çok zor olmaktadır. Bu sebeple polis PMYO'larından mezun olan öğrencinin bilgi ve beceri yönünden tam donanımlı olarak mezun olması zaruridir. Aksi takdirde telafi edilmez hatalar ortaya çıkacaktır. Hatalı, yetersiz eğitim alan PMYO öğrencilerinin oldukça hassas olan güvenliğin sağlanması görevinde istihdam edilecekleri de göz önünde bulundurulduğunda eğitimin hatasız yapılması gereği daha iyi anlaşılacaktır. Eğitim-öğretim faaliyetlerinin hataya tahammülünün olmadığı, sonradan telafi edilmesinin çok zor olduğunun TKY eğitimleri ile personele anlatılması gereklidir.

KAYNAKLAR

- AKSU**, Mualla, **Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara: Anı Yayıncılık, Ağustos 2002
- AKTAN**, Coşkun Can, “Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması”, <http://www.canaktan.org/egitim/universite-reform/toplam-kalite.htm>, (Eylül 2006).
- ARDIÇ**, Kadir ve Baş, Türker, “Kamu Yönetiminde Sürekli Gelişme Aracı Olarak Toplam Kalite Yönetimi Ve Uygulama Aşamaları”, http://www.geocities.com/ceteris_paribus_tr/ardic6.doc, (13/04/2007)
- ARDIÇ**, Kadir, “Toplam Kalitede Liderlik Adımları ve Liderlik Biçimleri”, http://www.geocities.com/ceteris_tr2/ardic10.doc, (13/04/2007)
- ARICI**, Selim, “Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Yönetiminde Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar”, Polis dergisi (ocak-şubat-mart, 2001), sayı :26,EGM basımevi, Ankara)
- ARSLAN**, Feyzullah, “Türk Emniyet Örgütünde Sürekli Eğitim”, polis bilimleri dergisi (Temmuz-Aralık 2002), cilt 4, sayı 3-4
- ARZOVA**, S.Burak ve Yalçın, F.Asuman, “Polisin Eğitiminde TKY’den Faaliyet Tabanlı Yönetime Geçiş”, 21. yy’da Polisin Eğitimi Sempozyumu Bildirileri, Ankara Haziran 2001
- AYKIN**, Hasan, “Toplam Kalite Yönetimi Ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasının Ön Şartları”, <http://www.mtk.gov.tr/eserler/kytky.doc> (Haziran 2007)
- BAYKAL**, Olcay, **ATALAY**, Nevda ve **ERDEMİR**, Fidan (çev.), **Joseph Propenko, Tim Lang, Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi, Ocak 1992
- CELKAN**, Yusuf ,“Polisin Eğitimi Nasıl Olmalıdır?”, 21. yy’da polisin eğitimi sempozyumu bildirileri, Ankara Haziran 2001
- CERRAH**, İbrahim, Yirmibirinci Yüzyılda Polis Eğitimi, geliştirilmiş ve gözden geçirilmiş baskı, Ankara: Sibel Matbaası, Haziran 2000
- CEYLANBAŞ**, Aysun, “Okulda Kaliteli Eğitim”, <http://education.ankara.edu.tr/~aksoy/eky/aceylanbas.doc>

ÇOBAN, Hilmi ve **DEYNELİ**, Fatih, “Kamuda Kalite Artırma Çabaları ve Performansa Dayalı Bütçeleme”, 20.Türkiye Maliye Sempozyumu, T. C. Pamukkale Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Maliye Bölümü (Yayın No:1), 23 - 27 Mayıs 2005, Karahayıt/Pamukkale

Devlet Planlama Teşkilatı. Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyon Raporu, Ankara : DPT, 2000

DİKEN, Ahmet, **Sanayi ve Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi**, Konya: Konya Ticaret Odası, 1998

DİNÇER, Ömer, **Örgüt Geliştirme**, 1. baskı, İstanbul: İz Yayıncılık, 1994

Doğan, Elife, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, 2.b., Ankara: Academyplus Pub., 2002

DÜREN, A.Zeynep, **2000’li yıllarda Yönetim**, 1.b., İstanbul: Alfa Basım Yayım, Şubat 2000

EFİL, İsmail, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Genişletilmiş 4.b., İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, Ekim 1999

ENSARİ, Hoşcan ve Gündüz, Yüksel, **İlköğretim Okullarında Yönetim ve Kalite**, İstanbul: Morpa Kültür Yayınları, 2006

ENSARİ, Hoşcan, **21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi**, 4.b., Ankara: Sistem Yayıncılık, Ağustos 2003

GENCEL, Ufuk, “Yüksek Öğrenim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 3, Sayı:3, 2001

GÜLTEKİN, İbrahim ve **DAĞ**, Halil, “Toplam Kalite Yönetimi ve Polis Teşkilatında Uygulanması”, Emniyet Genel Müdürlüğü Polis Dergisi (Ağustos-Eylül 2004), sayı 41, EGM Basımevi, Ankara.

GÜNBAZI, İlhan ve **ÇEVİK**, Veli, “Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Görüşleriyle İlgili Bir Araştırma”, Milli Eğitim Dergisi (Haziran 2004), Sayı: 163

HALİS, İsa, **Öğretim Teknolojileri ve Materyal Geliştirme**, 1.b., İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım, 2002

HALİS, Muhsin, **Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi ve ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları**, İstanbul: Beta Yayınları, 2000

- İMAİ**, Masaaki, **Kaizen Japonya'nın Rekabetteki Başarısı**, İstanbul: Brisa, Aralık 1994
- İŞMAN**, Aytekin ve Eskicumalı, Ahmet, **Eğitimde Planlama Ve Değerlendirme**, Genişletilmiş 4. Baskı, İstanbul: Değişim Yayınları, 2003
- Kalder, <http://www.kalder.org/page.asp?PageID=696#EFQM%20MÜKEMMELLİK%20MODELİ>, (Haziran 2007)
- KAYA**, Zeki, **Öğretim Teknolojileri ve Materyal Geliştirme**, 1. b., Ankara: Pegem A Yayıncılık, Ağustos 2005
- KIZILKAYA**, Adem, "Polis Okullarındaki Eğitimin Önemi", 21. yy'da Polisin Eğitimi Sempozyumu Bildirileri, Ankara Haziran 2001
- KOÇEL**, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Genişletilmiş 9. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, Eylül 2003
- KOVANCI**, Ahmet, **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?**, 3. b., İstanbul: Sistem Yayıncılık, Ekim 2004
- KOVANCI**, Ahmet, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Hava Harp Okulu Yayınları, 1999
- KÖKSAL**, Hayal, (çev.), John Jay Bonstingl, Kalite Okulları Eğitimde Toplam Kalite Yönetimine Giriş, genişletilmiş 2. b., İstanbul: Dünya Yayınları, Mayıs 2001
- KÖKSAL**, Hayal, "Eğitim Kurumlarında TKY Liderliği", <http://www.benimblog.com/MEHMETTUNCER/50513/E%D0%DDT%DDM+KURUMLARINDA+TKY+L%DDDERL%DD%D0%DD.html>, (Haziran 2007)
- KURUŞÇU**, Mehmet, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Ödülleri**, 1. b., İstanbul: Kültür Sanat Yayıncılık, Aralık 2003
- LAM**, Simon, "Total Quality Management And Its Impact On Middle Managers And Front-Line Workers", Journal of Management Development, 1996, <http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=tfh&an=9704184533> (Temmuz 2005).
- MUTİOĞLU**, Halil, "Polis Eğitiminde TKY ve İnternet", 21. yy'da Polisin Eğitimi Sempozyumu Bildirileri, Ankara, Haziran 2001
- Öğretmenin Bilgi Kaynağı, "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi", http://www.ogretmen.info/toplam_kalite_yonetimi_.asp, 12/04/2007.
- ÖZDEMİR**, Servet, "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, " <http://www.canaktan.org/politika/kamuda-kalite/ozdemir.pdf> (Mayıs 2007).

- ÖZDEMİR**, Servet, **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**, 5.Baskı, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2000
- ÖZGÖNER**, Şevki ve Güneş, İsa, “Küçük Ölçekli Ve Teknoloji Yoğun İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi”,
<http://bahadirakin.tripod.com/teknolojiyogun.htm>. (Şubat 2007).
- ÖZKAN**, Yılmaz, **Toplam Kalite**, 1.b., Adapazarı: Sakarya Kitabevi, Mart 2005
- SARIKAYA**, Nilgün, **Toplam Kalite Yönetimi**, Birinci Baskı, Adapazarı: Sakarya Kitabevi, Aralık 2003
- SÖNMEZ**, Nevzat, “Polis eğitiminde dikkat edilmesi gereken temel esaslar”,
Emniyet Genel Müdürlüğü Polis Dergisi, (ocak-şubat-mart 2003), sayı:34, ss.263,
EGM basımevi Ankara.
- ŞİMŞEK**, Muhittin ve Nursoy, Mustafa, **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme**, İstanbul: Hayat Yayıncılık, Mayıs 2002
- ŞİMŞEK**, Muhittin, **Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri**, .b., İstanbul: Alfa Yayınları, Ağustos 2000
- ŞİMŞEK**, Muhittin, **Toplam Kalite Yönetimi**, 4.b., İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, Şubat 2004
- ŞİMŞEK**, Muhittin, **Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü**, 1.b., İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı, Mart 2002
- TAŞ**, Halil, “Toplam Kalite Yönetimi Kuramının Eğitim Yönetimine Katkıları”,
<http://www.derskolik.com/modules/egitimmakaleleri/item.php?itemid=5>
- TAŞTAN**, Mustafa, “Toplam Kalite Yönetimi”,
<http://www.humanresourcesfocus.com/tky01.asp>.(Şubat 2007)
- TEKİN**, Mehmet ve Gül, Hasan, “Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı ve Uygulamaları Üzerine Gazi Osman Paşa Üniversitesinde Bir Araştırma”, <http://www.kalder.org/genel/12ukk/hasangul.doc>.(Ocak 2007)
- TÜRKER**, A.Rehber, “Yüksek Öğretimde Kalite”, <http://www.universite-toplum.org/text.php3?id=165>
“Toplam Kalite Yönetiminde Kullanılacak Araçlar”,
<http://www.kalite.saglik.gov.tr/makaleler/toplamkaliteyonetimindekullan.htm>
(Mayıs 2007)
- ULUÇINAR** Türkel, Asuman, **Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2000

WAKS, Shlomo ve Frank, Moti, European Journal of Engineering Education; 1999,“Application Of The Total Quality Management Approach Principles And The Iso 9000 Standards In Engineering Education”,
<http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=tfh&an=2268646>, (Temmuz 2005).

YATKIN, Ahmet, **Toplam Kalite Yönetimi**, 2.b., İstanbul : Nobel Yayın Dağıtım, Eylül 2004

YENERSOY, Gönül, **Toplam Kalite Yönetimi Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım**, 1.b., İstanbul: Rota Yayınları, Mart 1997

YILDIRIM, Hasan Ali, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Eylül 2002

YILDIZ, Gültekin ve Ardıç, Kadir, “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”,
http://www.geocities.com/ceteris_paribus_tr/ardic2.pdf

YILDIZ, Süleyman M., **ERDEMİR**, İbrahim ve **GİTMEZ**, Mehmet, “Bir Ortaöğretim Kurumunda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Öğrenci Memnuniyeti Üzerine Etkisinin İncelenmesi”, Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi (Haziran 2006), sayı 172

EK : ARAŞTIRMA ANKET FORMU

Sayın Katılımcı

Polisin suç ve suçlu ile mücadelede daha etkin bir rol alabilmesinde polis meslek yüksek okullarında aldığı eğitimin önemi tartışılmazdır. Bu araştırma; toplam kalite yönetiminin prensiplerinin uygulanması halinde Malatya Polis Meslek Yüksek Okulunda daha kaliteli bir eğitimin verilebileceği düşüncesiyle yapılmaktadır.

Araştırma soru kağıdı (anket) üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde ankete katılanlara ilişkin tanıtıcı bilgiler, ikinci bölümde iddia edilen önermelere ilişkin düşünceleriniz, üçüncü bölümde ise araştırma konusuyla ilgili sorunların belirlenmesi ve çözüm önerileri yer almaktadır.

Ankete verilen cevaplar sadece araştırma amacıyla kullanılacağından, ankete ad ve soyadın yazılmasına gerek yoktur. Araştırmama katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

İlker Hüseyin ATAR

ADRES

Malatya Emniyet Müdürlüğü
Ruhsat İşlemler Şube Müdürlüğü
Tlf : 0 422 212 55 00 – 5850
Cep : 0 505 541 17 97
MALATYA

Birinci Bölüm : Ankete Katılanlara İlişkin Tanıtıcı Bilgiler

Bu bölümde ankete katılan siz değerli katılımcılar hakkında tanıtıcı sorular yer almaktadır. Lütfen size uygun olan seçeneği parantez içerisine çarpı (x) koymak sureti ile işaretleyiniz.

1. Yaşınız (yazınız) :
2. Cinsiyetiniz
() Erkek () Kadın
3. Rütbeniz
() Emn.Müdürü 1. ve 2. Sınıflar
() Emn.Müdürü 3. ve 4. Sınıflar
() Emniyet Amiri
() Komiser Sınıfı
() Polis Memuru
() GİH

- Öğrenci
 Diğer : Belirtiniz
4. Öğrenim Durumunuz
 Doktora
 Yüksek Lisans
 Lisans (Yüksek Öğrenim)
 Lise
 Ortaokul
 İlkokul
5. Yöneticilik Düzeyiniz
 Okul Müdürü
 Müdür Yardımcısı
 Şube Müdürü
 Diğer : Belirtiniz
6. Yöneticilik Konusunda Eğitim Aldınız mı?
 Evet Hayır
7. Cevabınız Evet İse Bu Eğitimin Düzeyi Nedir?
 Lisans Düzeyinde
 Yöneticilik Kursu
 Hizmet içi eğitim
 seminerler
8. Toplam Kalite Yönetimi Konusunda Eğitim Aldınız mı?
 Evet Hayır
9. Cevabınız evet ise konusunu;
Belirtiniz
10. Bilgisayar Destekli Eğitim Konusunda Eğitim Aldınız mı?
 Evet Hayır

İkinci Bölüm : Bu bölüm Malatya Polis Meslek Yüksek Okulu personelinin ve öğrencilerinin eğitimde toplam kalite yönetimi prensiplerinin uygulanmasının ve bilgisayar kullanımının faydalı olup olmayacağına yolundaki mevcut görüşlerine ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Lütfen uygun seçeneği (x) işareti ile işaretleyiniz.

ÖNERMELER	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
11. “Öğrenciler, diğer emniyet birimleri ve toplum müşteri olarak algılanmadır. ” Denilmektedir. Bu ifadeye ne derece katılıyorsunuz?					
12. “Kalite, hizmeti sunanlarca değil, müşterilerce tanımlanmalıdır. ” şeklinde bir tanım sizce ne derece doğrudur?					
13. Eğitimin kalitesinin belirlenebilmesi için Emniyet Genel Müdürlüğü merkez ve taşra birimlerinden polis meslek yüksek okullarına bilgi akışı sağlanmasının önemli olduğuna katılır mısınız?					
14. Eğitimde kalitenin sağlanabilmesi için sürekli iyileştirilme yapılmalıdır görüşüne katılıyor musunuz?					
15. “Eğitimde düzeltilebilir hata diye bir şey yoktur” görüşüne katılıyor musunuz?					
16. “Kalite standartları üst düzey yöneticiler tarafından belirlenmeli ve harekete geçirilmelidir” denilmekte ise de siz bu görüşe katılıyor musunuz?					
17. “Kalite maliyeti müşteri istek ve beklentilerine uygun olmanın, kalitesizliğin maliyeti ise kaybedilen güvenin maliyetidir” şeklindeki tanıma katılıyor musunuz?					
18. Hizmet kalitesinin beklenen seviyede olabilmesi için birimler arası iletişimin en üst seviyede olması gerekmektedir denilmekte ise de siz buna katılır mısınız?					
19. “Okulun temel odaklanması dış müşteriler olmasına rağmen, kurumda çalışan diğer birimler, birimlerdeki personel de iç müşteriler olarak adlandırılırlar. İç müşteriler arasındaki uyumsuzluk, kurumun dış müşterilerine sorun olarak yansiyacaktır.” Siz, yukarıdaki anlatıma ne derece katılıyorsunuz?					

ÖNERMELER	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
20. “Gönüllü kişilerin oluşturduğu grupların çözümler sunmak için bir araya gelmesi, eğitimin kalitesinin artırılmasına olumlu katkı sağlayacaktır” şeklindeki görüşe katılıyor musunuz?					
21. Öğrenci, öğretmen ve okul idareleri “başarısızlık” korkusunu birlikte yenmelidirler şeklindeki görüşe katılıyor musunuz?					
22. Malatya PMY Okulunda veya ofisinizde düzenli olarak yararlanabileceğiniz bir bilgisayarın varlığı sizce ne derecede önemlidir?					
23. “Bilgisayar sistemlerinin kullanımının yaygınlaştırılması, yeni ilişkisel (kullanıcı ile etkileşim içerisinde olan) metodların tatbik edilmesi verilen eğitimin kalitesini arttıracaktır” şeklindeki görüşe katılıyor musunuz?					
24. “Eğitim hizmetini geliştirecek sürekli öneriler oluşturulmalıdır” şeklindeki görüşe katılıyor musunuz?					
25. “Eğitimde kalitenin sağlanabilmesi için; yeterli bir kalite kültürünün oluşması, paylaşılan vizyonun ve amaçların açıkça belirtilmiş olması gereklidir” şeklindeki görüşe katılıyor musunuz?					
26.“Okulun hedefleri tüm personele anlatılmalı ve benimsenmesi sağlanmalıdır.” şeklindeki görüşe katılıyor musunuz?					
27. “Yapılacak olan işe göre dinamik olarak teşkilatlanabilmek, eğitim kurumunun esnekliğini arttıracak ve verimliliği arttıracaktır” şeklindeki görüşe katılıyor musunuz?					

Üçüncü Bölüm : Bu bölümde Malatya Polis Meslek Yüksek Okulunda karşılaşılan sorunlara ve bu sorunlara ilişkin görüş ve önerilerinizi almaya yönelik seçenekler yer almaktadır. Lütfen sorulara göre, görüş ve önerilerinizi öncelik ve önem sırasına göre numaralandırınız. Görüş ve önerilerinize uygun gelmediğini düşündüğünüz seçeneği çarpı “X” ile işaretlendiriniz.

- (1) Birinci derecede öncelikli görüşünüz.
- (2) İkinci derecede öncelikli görüşünüz.
- (3) Üçüncü derecede öncelikli görüşünüz.
- (4) Dördüncü derecede öncelikli görüşünüz.
- (5) Beşinci derecede öncelikli görüşünüz.

28. Eğitim sisteminin daha etkili olabilmesi için öğrencilere olan yaklaşım hususunda önerilen seçenekleri önem sırasına göre numaralandırınız.

- () Öğrenciler okulda öğretilenlerin kendileri için ne derecede önemli olduğu hususunda bilgilendirilmeli ve bilinçlendirilmelidir.
- () Öğrencilerde öğrenme isteğini arttırıcı her metot faydalı olacaktır.
- () Öğrencilerin eğitime aktif katılımının sağlanması gerekmektedir.
- () Önceki yaşanmış durum ve olaylara dayalı bir ders anlatım sistemi getirilmelidir.
- () Diğer (Yazınız)
-

29. "Öğrenme" konusunda aşağıdaki ifadelerden hangisi size daha anlamlı gelmektedir?

- () Konuyu tüm hatları ile incelemek sureti ile bilgi sahibi olmak, onu öğrenmektir.
- () Bir konu hakkındaki detaylardan ziyade temel esaslar hakkında fikir sahibi olmaktır öğrenmek.
- () "Başarı detaylarda saklıdır" prensibinden yola çıkarak, sadece detaylar konusunda gerekli bilgi sahibi olmak öğrenmeyi ifade eder.
- () Eğer elde edilen bilgiler bireyde davranış değişikliğine sebebiyet verebilmiş ise orada "öğrenme" den söz edilebilir.
- () Diğer (Yazınız)
-

30. Bugün kaliteli eğitim verebilmiş olmak, yarın da kaliteli eğitim verilebileceğinin teminatı mıdır? Soruya ilişkin aşağıdaki cevapları önem sırasına göre numaralandırınız.

- () Eğitimin kalitesi bir kere yakalandı ise, endişe edecek bir şey yok demektir.
- () Eğitimin kalitesinden çok istikrar ve devamlılık önemlidir.
- () Eğitimde kalitenin sağlanması devamlılık arzeden bir süreçtir ve sürekli kalite arayışı çalışmalarını da beraberinde getirir.
- () Eğitimde kalitenin sağlanması hedefi değişken bir hedeftir ve dinamik kadrolar gerektirir.
- () Diğer (Yazınız)
-

31. Eğitimde temel esasların ve müfredatın belirlenmesinde tüm merkez ve taşra teşkilatının özellikle suç ve suçlu ile mücadelenin yoğun olduğu birimlerin isteklerine de yer verilmesi kaliteyi sizce ne derecede etkiler? Soruya ilişkin aşağıdaki cevapları önem sırasına göre numaralandırınız.

- () İşte yapılması gereken.
() Birimler bu konuda eğitim formasyonundan yoksun olacağından pek de yarar sağlamayacaktır.
() Bu konuda en büyük yük genel müdürlüğe düşecek ve sonuçta eğitimin temel esaslarının belirlenmesi yine merkezi kontrolle olacak, neticede okullara pek söz söyleme imkanı bırakılmayacaktır.
() Mühim olan eğitimde verilecek konuların kapsamının belirlenebilmesi ise bu konuda uzman eğitimcilerden danışmanlık hizmeti satın alınmasıdır.
() Diğer (Yazınız)

32. “Günümüzde bilişim teknolojileri kullanılmadan kaliteli bir eğitimin verilmesi neredeyse imkansız hale gelmiştir, çünkü “ önerisini tamamlayan aşağıdaki ifadeleri önem sırasına göre numaralandırınız.

- () Öğrenilmesi gereken bilgiler ve bu bilgilerin önemi artmıştır.
() Bilişim teknolojileri kullanılarak eğitimin kalitesinin arttığı artık neredeyse ispatlanmıştır.
() Eğitim metotları konusunda esneklik kazandırmakta, öğrenmeyi daha cazip hale getirmektedir.
() Öğrencinin eğitime aktif katılımına imkan vermektedir.
() Diğer (Yazınız)

33. “Eğitimde kalitenin sağlanabilmesi için üst düzey yönetim tarafından” Cümlesini sizce en iyi tamamlayan aşağıdaki ifadeleri önem sırasına göre numaralandırınız.

- () Tüm personelin beceri ve anlayışlarının sürekli olarak iyileştirilmesi yönünde yatırım yapılması gerekmektedir.
() Başarı fark edilmeli ve ödüllendirilmelidir.
() Tüm personele söz konusu olanın okulun stratejisinin ve başarısının olduğu anlatılmalıdır.
() Uygulanan programa olan adanmışlıkları günlük davranışlarda sergilenmelidir.
() Diğer (Yazınız)

34. “Malatya PMY Okulunun nihai amacı nedir? Bu amaç nasıl gerçekleştirilebilir? Ne yapmak isteniyor? Hedeflenen nedir? Okulun iç ve dış müşterilerine hizmet nasıl sağlanacaktır?”

Yukarıda sıralanan sorulara Malatya PMY Okulu yönetiminin toplam kalite yönetimi çerçevesinde cevap verebilmesi için aşağıda belirtilen seçenekleri önem sırasına göre sıralayınız.

- () Örgüt kültürünü ve vizyonunu yerleştirip tüm personele benimsetmesi,

- () Eğitim örgütlerine yeni yöntem ve metotları tanıtması,
() Sosyal ilişkilerin önemini bilerek üniversitede iyi bir iletişim ağı kurması, motivasyonu yükseltmesi,
() Personele yardım ederek rol ve statülerini netleştirmesi ve hizmet içi eğitimi güçlendirmesi gerekmektedir.
() Diğer (Yazınız)

35. İnternet kullanımının amaçları ile ilgili olarak aşağıda sıralanan seçenekleri önem sırasına göre sıralayınız.

- () Kitap, makale vs. taramak ve iş ile ilgili araştırma yapmak için.
() Ders müfredatı ile ilgili belge taraması için.
() Müzik, oyun ve sohbet kanalları için.
() E-Posta imkanlarından yararlanmak için.
() Diğer (Yazınız)

36. Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin amaçları ile ilgili olarak aşağıda sıralanan seçenekleri önem derecesine göre sıralayınız.

- () Eğitimin kalitesini arttırmak.
() Değişimi yakalamak.
() Kalite kavramı hakkında bilgi vermek.
() Diğer PMY Okulları ile rekabette öne geçmek.
() Diğer (Yazınız)

37. Malatya PMY Okulunda yürütülen eğitim ve öğretim faaliyetlerine ilişkin aşağıda belirtilen seçenekleri önem derecesine göre sıralayınız.

- () Okulda verilen bilgiler öğrencilerin meslek hayatında işine yarayacaktır.
() İşlenen konular öğrencilerin anlayacağı düzeydedir.
() Derslerin işlenişi için yeterli süre ayrılmıştır.
() Derslerin içeriği öğrencilerin ilgisini çekecek şekilde düzenlenmiştir.
() Diğer (Yazınız)

38. Okulunuzdaki eğitim kalitesini olumsuz etkileyen faktörler nelerdir? Bu hususta önerilen seçenekleri önem sırasına göre numaralandırınız.

- () Müfredatın belirlenmesinde tamamen bağımlı olunması.
() Ders kitaplarının nitelik olarak yetersiz olması
() Birimlerin birbirleriyle iletişiminin zayıf olması
() Verilen eğitimin yeterli olmaması.
() Diğer (Yazınız)

39. Malatya PMY Okulundan mezun olan öğrencilerin ilk 3 yıl içerisinde kadro hayatına adapte olamamalarının sebepleri sizce nelerdir? Bu hususta önerilen seçenekleri önem sırasına göre numaralandırınız.

- Ekonomik nedenler.
 Polis Okullarında daha çok teorik ağırlıklı eğitimin verilmesi ve uygulama eğitimi eksikliğini bulunması.
 Seçilen müfredatın kadro hayatına yönelik olmaması.
 Soruda bahsedilen adapte probleminin olduğu inancında değilim.
()) Diğer (Yazınız)
.....

40. Malatya PMY Okulunun eğitim müfredatını belirlenmesi hususunda önerilen seçenekleri önem sırasına göre numaralandırınız.

- Müfredat tek merkezden belirlenmeli, okullara insiyatif bırakılmamalıdır.
 Müfredat tek merkezden belirlenmeli ancak uygulama konusunda okullar serbest davranabilmelidir.
 Müfredat okullar ile polis akademisinin ortaklaşa çabaları ile belirlenmeli, bu konuda okullar ve kadro daha aktif rol üstlenmelidir.
 Okullar kendi ders programlarını ve gerekli kaynakları kendi belirlemelidir.
()) Diğer (Yazınız)
.....

Araştırmama zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

İlker Hüseyin ATAR