

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI

OTELCİLİK VE TURİZM MESLEK LİSELERİNDE ÇALIŞAN
ÖĞRETMENLERİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Ali SOLUNOĞLU

DANIŞMAN

Prof. Dr. Kurban ÜNLÜÖNEN

Ankara

Aralık, 2013

JÜRİ İMZA SAYFASI

Ali Solunoğlu'nun “Otelcilik Ve Turizm Meslek Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı” başlıklı tezi 18.12.2013 tarihinde, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof. Dr. Kurban ÜNLÜÖNEN

Üye : Doç. Dr. Ahmet TAYFUN

Üye : Doç Dr. Arzu KILIÇLAR

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın her aşamasında engin bilgi birikimi, yakın ilgi ve önerileri ile tezime yön veren değerli hocam Prof. Dr. Kurban ÜNLÜÖNEN'e sonsuz teşekkür ederim. Tez çalışmam süresince, bilgisinin yanı sıra işine olan saygısı, titizliği ve insani özelliklerinden edindiğim kazanımların benim için çok kıymetli olduğunu özellikle belirtmek istiyorum.

Yine çalışmamın her aşamasında verdiği destek ve katkılardan dolayı Emrah ÖRGÜN, Yunus Emre GÜRSOY ve Özgür YAYLA'ya sonsuz teşekkür ediyorum.

Ayrıca çalışmamın her aşamasında sevgisini, özverisini ve yardımlarını esirgemeyen, içinden çıkılmaz gibi görünen anlardaki destekleriyle ve dualarıyla bana nefes olan ve hayatıma anlam veren, eşim Sevcan SOLUNOĞLU'na ve sevgili aileme sonsuz sevgi, saygı ve teşekkürlerimi bildirmek istiyorum.

ÖZET

OTELCİLİK VE TURİZM MESLEK LİSELERİNDE ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI

SOLUNOĞLU, Ali

Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Kurban ÜNLÜÖNEN

Aralık- 2013, 121 sayfa

Bu çalışmada; Milli Eğitim Bakanlığı(MEB)’nin merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatı ile bağlı okul ve kurumlarda yürütülen faaliyetlerin ‘Toplam Kalite Yönetimi’ anlayışıyla gerçekleştirilmesine ilişkin esas ve usullere uyumlu bir biçimde uygulanabilirliği, otelcilik ve turizm meslek liselerindeki uygulamalar kapsamında değerlendirilmiştir. Araştırmanın temel amacı otelcilik ve turizm meslek liselerinde uygulanan toplam kalite yönetimi (TKY) uygulamalarının etkinliğinin öğretmen görüşleri doğrultusunda değerlendirilmesidir.

TKY uygulamalarının, otelcilik ve turizm meslek liselerinde uygulanabilirliğinin değerlendirilmesine yönelik olan bu çalışmada, betimsel bir özaktarım modeli kullanılmıştır. Çalışma, öğretmenler üzerinde anket tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini otelcilik ve turizm meslek liselerinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni, 2010-2011 eğitim-öğretim döneminde Ticaret ve Turizm Öğretimi Genel Müdürlüğünden alınan istatistiklere göre 2,658’dir. Veri toplamak için hazırlanan anket uygun örneklem yöntemine göre belirlenen okullarda bulunan birer koordinatör öğretmene e-posta ile gönderilerek çoğaltılmış ve kargo ile geri dönüşü sağlanan 397 anketten elde edilen veriler ilgili paket program ile analize tabi tutulmuştur.

Veri ve bilgilerin analizinde güvenirlilik analizi, t-testi, Anova ve varyans analizi kullanılmıştır. Uygulama sonucunda çıkan sorunlar açıklanmış ve bunlara çözüm önerileri sunulmuştur.

Çalışmadan elde edilen bulgular, MEB tarafından yapılması istenen TKY uygulamalarının gerçekleşmesine ilişkin bazı problemlerin olduğunu göstermektedir.

Öğretmenler TKY uygulamalarına ilişkin bazı eksiklik ve aksaklıkların olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle MEB tarafından uygulanması istenen TKY çalışmalarından okul gelişim planlarının uygulanması, gözden geçirme ve değerlendirmelerin yapılması, düzeltilmiş okul gelişim planının uygulanması ve son değerlendirmenin yapılarak raporların hazırlanmasıyla ilgili önem arz eden son çalışmaların daha az gerçekleştiği vurgulanmıştır.

Sonuç olarak; toplam kalite yönetiminin otelcilik ve turizm meslek liselerinde uygulanmasının incelemesi gerçekleştirilmiştir. Karşılaşılan sorunlar, bunların çözüm yolları ile birlikte TKY'nin eğitim alanında uygulanabilirliği üzerine değerlendirmeler yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: TKY, Turizm, OTML, Kalite, Eğitim

ABSTRACT

SOLUNOĞLU, Ali

MSc, Department of Tourism Management Education

Supervisor: Prof. Dr. Kurban ÜNLÜÖNEN

December-2013, 121 pages

In this study, the Ministry of National Education, the central, provincial and overseas organizations connected with the activities carried out in schools and institutions 'Total Quality Management' approach in a format compatible with the principles and procedures for the conduct of the feasibility, scope of applications in the hospitality and tourism vocational high schools are evaluated. The main objective of the study hospitality and tourism vocational high schools implemented total quality management (TQM) in accordance with the opinions of teachers to evaluate the effectiveness of treatments.

TQM practices, which is to assess the applicability of the hospitality and tourism vocational high schools, this study used a descriptive model of self-transfer. The study was conducted using the questionnaire technique on teachers. The study population consisted of the teachers who work in the hospitality and tourism vocational high schools. Population of the study during the 2010-2011 academic According to statistics from the General Directorate of Commerce and Tourism Education 2,658 respectively. Determined in accordance with the appropriate sampling method to collect data from a questionnaire by e-mail sent to teachers in schools replicated a coordinator and return with a cargo of 397 provided on the data obtained from the survey were analyzed with the program package.

Analysis of data and information security analysis, t-test, ANOVA, analysis of variance was used. As a result of the application of the problems and their solutions are described.

The findings of the study, requested by the Ministry of Education show that certain problems related to the realization of TQM practices. Teachers on the implementation of TQM stated that some of the deficiencies and defects.

Implementation of school improvement plans required by the Ministry of work, especially the implementation of TQM, reviewing and evaluating the corrected and final evaluation of the implementation of the school development plan, which is important for the preparation of reports of recent studies done takes less emphasized.

As a result, the implementation of total quality management studies were performed in the hospitality and tourism vocational high schools. Problems encountered, together with their solutions on the applicability of TQM assessments have been made in the field of education.

Keywords: TQM, Tourism, OTML, Quality, Training

İÇİNDEKİLER

JÜRİ İMZA SAYFASI.....	i
ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problemi	2
1.2. Araştırmanın Amacı	7
1.3. Araştırmanın Önemi.....	8
1.4. Araştırmanın Varsayımları	10
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	11
1.6. Tanımlar	11
2. KURAMSAL ve KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	14
2.1. Kalite Kavramı	14
2.2. Toplam Kalite Yönetimi	17
2.2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	20
2.2.2. Toplam Kalite Yönetimine Yön Verenler	24
2.3. Klasik Yönetim Anlayışı İle Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Arasındaki Farklar	34
2.4. Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri	37
2.4.1. Üst Yönetimin Liderliği ve Desteği.....	38
2.4.2. Müşteri Odaklılık	39
2.4.3. Tam Katılım ve Takım Çalışması.....	40
2.4.4. Çalışanların Eğitimi	41
2.4.5. Hata Önleme/ Sıfır Hata	43

2.4.6.	Sürekli Geliştirme/İyileştirme (Kaizen)	44
2.4.7.	Kıyaslama	46
2.4.8.	Tedarikçilerle İşbirliği	47
2.4.9.	İstatistiki Verilerle Yönetim	48
2.4.10.	Liderlik	50
2.4.11.	Vizyon ve Misyon	51
2.5.	Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi	53
2.6.	Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları	58
2.6.1.	Liderlik	58
2.6.2.	Öğrenci	62
2.6.3.	Öğretmen	63
2.6.4.	Öğrenen Okul	65
3.	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	68
3.1.	Araştırmanın Modeli	68
3.2.	Evren ve Örneklem	68
3.3.	Verilerin Toplanması	69
3.3.1.	Anketlerin Uygulanması	71
3.4.	Verilerin Analizi ve Yorumlanması	71
4.	BULGULAR VE YORUMLAR	73
4.1.	TKY Uygulamalarının Gerçekleşme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri	79
4.2.	Hipotezlerin Test Edilmesiyle Elde Edilen Bulgular	88
5.	SONUÇ VE ÖNERİLER	94
	KAYNAKÇA	99
	EK-1. ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİNDE BULUNAN OTELCİLİK ve TURİZM MESLEK LİSELERİ	113
	EK-2. MEB TKY UYGULAMA YÖNERGESİ	114
	EK-3. ANKET FORMU	118

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Klasik Yönetim Modeli ve Toplam Kalite Yönetiminin Karşılaştırılması	36
Tablo 2: Yönetimde Vizyon ve Misyon	52
Tablo 3: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branşlara ve Kadro Durumlarına Göre Dağılımı	73
Tablo 4: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Süreleri ve Branşlarına Göre Dağılımı	74
Tablo 5: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Öğrenim Durumları ve Branşlara Göre Dağılımı	75
Tablo 6: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mezun Olunan Okul Türü ve Branşlara Göre Dağılımı	75
Tablo 7: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin TKY Uygulaması Eğitimi Alma Durumları ve Branşlara Göre Dağılımı	76
Tablo 8: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Süreleri ve TKY Uygulaması Eğitimi Alma Durumlarına Göre Dağılımı	77
Tablo 9: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Öğrenim Durumları ve TKY Uygulaması Eğitimi Alma Durumlarına Göre Dağılımı	78
Tablo 10 : Öğretmenlerin TKY Uygulamalarının Her Aşaması İçin Gerçekleşme düzeyine İlişkin Görüşleri	82
Tablo 11 : Toplam Kalite Yönetiminin Okullarda Uygulanmasından Doğan Sonuçlara İlişkin Bulgular	828
Tablo 12: Katılımcıların TKY Uygulamaları Eğitimi Alma Durumları İle TKY Konusunda Bakanlıkça Yapılması İstenen Çalışmaların Gerçekleşme Düzeyine İlişkin, Öğretmen Görüşlerinin Anova Testi Sonuçları	88
Tablo 13: Katılımcıların Branş Durumları İle TKY konusunda Bakanlıkça Yapılması İstenen Çalışmaların Gerçekleşme Düzeyine İlişkin, Öğretmen Görüşlerinin T Testi Sonuçları	89
Tablo 14 : Katılımcıların Branş Durumları İle Görev Yaptıkları Okullardaki TKY Uygulamalarının Gerçekleşme Düzeyine İlişkin T Testi Sonuçları	90
Tablo 15 : Katılımcıların TKY Uygulamaları Eğitim Alma Durumları İle TKY İlkelerinden Liderlik Kavramına İlişkin Görüşlerinin Anova Testi Sonuçları	91

Tablo 16 : Katılımcıların Kadro Durumları İle TKY Konusunda Bakanlıkça Yapılması İstenen Çalışmaların Gerçekleşme Düzeyine İlişkin, Öğretmen Görüşlerinin T Testi Sonuçları	92
Tablo 17 : Katılımcıların Kadro Durumları İle Görev Yaptıkları Okullardaki TKY Uygulamalarının Gerçekleşme Düzeyine İlişkin T Testi Sonuçları	93

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Kalitenin Tarihsel Gelişimi.....	23
Şekil 2 : Juran'ın Kalite Yönetim Felsefesi	28
Şekil 3 : PUKD (Planla- Uygula-Kontrol Et- Düzelt) Döngüsü	45

KISALTMALAR LİSTESİ

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

OTML: Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi

M. Ö.: Milattan önce

JIS: Japon Sanayi Standartları

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

A.B.D.: Amerika Birleşik Devletleri

SGK: Sosyal Güvenlik Kurumu

TÜSİAD: Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği

Vb.: ve benzeri

TKK: Toplam Kalite Kontrol

MYO: Meslek Yüksekokulu

OGYE: Okul Gelişimi Yönetim Ekibi

1. GİRİŞ

İçinde yaşanan 21. yüzyılda hızlı gelişmeler olmakta ve bu gelişmeler toplumu oluşturan tüm organizasyonlarda değişmelere yol açmaktadır. Bu gelişmeler ve değişimler organizasyonları ve organizasyonların iç ve dış çevreleri arasındaki ilişkileri etkilemektedir. Faaliyetlerine devam etmek ve bu faaliyetleri geliştirme amacıyla olan organizasyonlar bu değişimlere uyum göstermek zorundadırlar. Çevresindeki dinamizme uyum gösteremeyen organizasyonlar amaçlarına ulaşmakta güçlük çekmekte ya da faaliyetlerine son vermek zorunda kalmaktadırlar.

Artık organizasyonların dinamik çevre koşullarına uyum sağlamalarını sürekli gelişim ve değişim prensibiyle kolaylaştıran çeşitli yönetim felsefeleri bulunmaktadır. Bu yönetim felsefeleri arasında yer alan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) organizasyonların sürekli gelişim ve değişim içerisinde olmasını ve sıfır hatalı üretim yapmayı amaç edinmektedir. Toplam Kalite Yönetimi (TKY), müşterilerin her an oluşabilen istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için, yönetim kalitesinin, çalışanın kalitesinin, kuruluş(örgüt) kalitesinin, ortaya konulan işin kalitesinin ve ürün /hizmet kalitesinin, devamlı olarak geliştirilmesini ve iyileştirilmesini savunan bir yönetim anlayışıdır. Başka bir ifadeyle Toplam Kalite Yönetimi (TKY), tüm kuruluşun(örgütün) müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda aradığı kaliteyi elde etmek amacıyla yönetmektir (Öztürk, 2009: 12).

Bilgiye ulaşmanın çok kolaylaştığı, hangi bilginin ne şekilde kullanılabileceğinin seçilmesinin zorlaştığı 21. yüzyılda, hızla değişen dünya ile birlikte eğitimsel değerlerde hızla değişmektedir (Bridge, 2003: 1). Eğitim kurumları da yaşanan hızlı değişimleri takip etmek ve bu değişimlere uyum sağlamak zorunda kalmıştır. Eğitimde var olan sorunları çözme arayışları ve kalite standardını yükseltme çabaları, sanayi işletmelerinde gelişen Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesinin eğitim kurumlarında da uygulanabilmesini gerekli kılmıştır.

Toplam Kalite Yönetiminin eğitim kurumlarında uygulanabilmesi için gelişmenin ve iyileştirmenin bir ihtiyaç olarak tüm eğitim çalışanlarınca hissedilmesi,

benimsenmesi ve diğer alanlardaki TKY ile ilgili bilgi birikiminin eğitim konusuna uygulanabilir olması oldukça önemlidir (Yıldırım, 2002: 1). 21. yüzyılda artık kalite, zorlu rekabet ortamında hem bireylerin, hem de kurumların var olmaları, başarılı ve refah düzeyi yüksek bir yaşam sürmelerinin olmazsa olmaz koşuludur (Kalder, 2002: 11).

Ekonomik kalkınma ve toplumsal refah, ülkenin sahip olduğu maddi kaynakların etkin kullanımına ve nitelikli insan gücünün yetiştirilmesine bağlıdır. Bu araştırmada nitelikli insan gücüne olan ihtiyacın kaliteli ve sürekli yenilenen eğitim kurumlarından karşılanması amacıyla otelcilik ve turizm meslek liselerinde toplam kalite yönetimi uygulamalarının mevcut durumu ve uygulanabilirliğine ilişkin durum analiz edilecektir.

1.1. Araştırmanın Problemi

Bilimsel araştırma bulguları ile sosyo-ekonomik ve siyasal alanlarda ortaya çıkan gelişmeler, toplumları etkilemekte ve yeniliğe sürüklemektedir. Birer sosyal sistem olan kuruluşlar, yaptıkları şeyi en iyi şekilde yapmanın yolunu bulmak, kuruluş içi ve kuruluş dışındaki beklentileri karşılamak amacıyla yenilik çabaları içerisinde olmaktadır. Kuruluşun kısa dönemde işlerliğini sağlamak ve çalışanların iş doyumunu artırmak, orta dönemde kuruluşun çevreye uyumunu geliştirmek, uzun dönemde ise kuruluşun varlığını devam ettirilebilmesi, yenileşmeye karşı kuruluşun ortaya koyduğu uyum ile mümkündür (Ada ve Küçükali, 2009: 153).

Bu sebeple ekonomik, toplumsal, kültürel, teknolojik vb. alanlarda yaşanan hızlı değişimler, örgütlerin de kendilerini sürekli olarak yenilemelerini ve ürünlerinde sürekli kalite standardını yakalamayı mecburi kılmıştır. Bu da örgütlerin yeni ve işlevsel yönetim arayışları içerisine girmesine neden olmuştur.

Uzun süreli bu arayışlar sonuç getirmiş ve tüm çalışanların yönetimde söz sahibi olduğu ve kalitede sürekli iyileştirmeyi ve bunun için gerekli yöntemleri içeren bir yönetim modeli olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ortaya çıkmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi temelde kalite, sürekli iyileştirme çalışmaları, takım çalışması, iş görenlerin katılımı, sistem yaklaşımı ve istatistiksel süreç denetimini kapsayan bir yaklaşımdır (Doğan, 2002: 40).

21. yüzyılda Toplam Kalite Yönetimi (TKY) başlığında bir araya getirilen en yeni yönetim ve iletişim bilgileri tüm dünyada verimliliğin arttırılmasında başarılı olmuştur. Bu durum yönetsel sorunlardan kaynaklanan eğitim-öğretim kalitesizliğine karşı Toplam Kalite Yönetiminin bir çözüm olabileceği düşüncesini oluşturmaktadır (Keskin, 2005: 1).

Çok hızlı gelişen ve değişen teknoloji sebebiyle global pazarda oldukça yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Yaşanan yoğun rekabet sebebiyle piyasanın istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek nitelikte öğrencilerin yetiştirilmesi giderek önem arz etmektedir. Eğitim sisteminin çıktıları olan mezunların başarısız olması, bu başarısızlığın sonuçlarının ya işletmelerce eğitim müfredatları için yeniden milyarlar harcanarak ya da toplum, kalitesiz mal ve hizmetlere katlanarak karşılayacaktır (Yıldız ve Ardic, 1999: 73).

Toplam kalite yönetimi, nitelikli ve kaliteli insanlar yetişmesi için çalışır. Çünkü nitelikli insan gücü, doğal kaynak ve birikmiş sermayeden daha önemlidir. Artık eğitim maliyeti oldukça yüksektir. Gelişmiş ülkelerde bile eğitim sistemleri, ciddi kaynak problemleri ile yüz yüzedir. Nitelikli insan gücü yetiştirilmesi, bütün eğitim kurumlarının temel meselesidir. Dünya ülkelerinde eğitimde nitelikli insan gücü yetiştirme, belli standardı yakalama, o ülke lehine bir durum oluşturacaktır (Yozgat, 2007: 1).

TKY, iş süreci boyunca, kendi personeli ve bulunduğu toplum için avantajlar ortaya koymayı amaç edinen, tüm personelin katılımı ile kalite üzerine yoğunlaşan bir örgüt yönetim modelidir. Bu modelin başarısında üst kademe yöneticilerin etkin ve verimli bir şekilde yer alması ve tüm örgüt personelinin genel ve sürekli olarak eğitiminin gerçekleşmesi kaçınılmazdır (Yener, 2005: 333). Çünkü insanın ön planda olmadığı bir felsefede çalışanların tatminini sağlamak da mümkün olamayacaktır. Bu durumda sistem ve ürün kalitesine etki edebilecek öğelerle ilgili prosedürler, kurallar, kalite teknikleri geliştirmiş olsa bile işletmede toplam kalite kültürünü yerleştirmek,

insan faktörü ile olacağı unutulmamalıdır (Şimşek, 2006: 52). Dolayısıyla TKY’de öncelikle iş gören kalitesinin geliştirilmesi yönünde çalışılmaktadır.

Eğitimde TKY uygulamalarının ortaya koyduğu esnek ve yenilikçi fikir yapısı gelişmekte, sürekli iyileşme ilk hedef olmakta ve bunun sonucunda kurum kültürü farklılık göstermektedir. Toplam Kalite Yönetimi’nin eğitim örgütlerinde etkili olmasında öncelik üst kademe yöneticilerin TKY’yi sahiplenmeleri ve uygulama konusunda destek olmaları sonucu gerçekleşmektedir. Eğitim kurumlarındaki yöneticiler ast çalışanlara güven hissetmeli, kalite konusunda görev ve sorumluluklarını kısmen de olsa paylaşmaları gerekmektedir. Kaynak kullanımı ve yetki devrinde esneklik sağlanması, performansla yönelik kültürü geliştirmeyi amaç edinen TKY felsefesinin temel birimlerindendir (Tufan vd. 2007: 31).

İş görenlerin kalitesinin yükseltilmesi ve amacına uygun hale getirilmesi şüphesiz ki verilecek temel eğitim ve bu temel eğitimin kalitesi ile doğrudan ilişkili olacaktır.

İlgili literatür incelendiğinde konuyla doğrudan ya da dolaylı paralellik gösteren bazı araştırmalar aşağıda incelenmiştir.

Çakıl (2006) ‘Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi- İstanbul İlçe Milli Eğitim Yöneticilerinin Eğitimde Kaliteyi Algılayış Düzeyleri’ adlı araştırmasını Milli Eğitim Bakanlığı’nın uygulamaya koyduğu Toplam Kalite Yönetiminin İstanbul’daki Milli Eğitim ilçe yöneticileri tarafından hangi düzeyde anlaşıldığını ortaya koymak amacıyla yapmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin kalite algılarının yaş, cinsiyet, eğitim gibi demografik özelliklere göre bazı boyutlarda anlamlı değişiklikler gösterdiği analizler sonucunda ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin büyük çoğunluğu TKY’nin uygulanmasının gerekliliğine inanmaktadır, konu ile ilgili aldıkları eğitimleri yeterli bulmaktadır ayrıca görev yetki ve sorumlulukların yeterince anlaşılabilir olduğunu düşünmektedir.

Öter (2006) ‘İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Değerlendirilmesi’ adlı araştırmasını 2005-2006 öğretim yılında Elazığ ilindeki 5 ayrı eğitim bölgesinde görev yapan üç yüz yetmiş beş ilköğretim öğretmenine anket uygulayarak gerçekleştirmiştir.

Araştırma sonuçları doğrultusunda, katılımcıların ilköğretim okullarındaki TKY uygulamalarını, TKY’nin öngördüğü ilkeler esas alınarak belirlenen; TKY’nin yerleşme düzeyi, TKY’nin okul yapısına uygunluğu, TKY’nin uygulanmasında üst desteğin katkıları, TKY sisteminin okullarda kurulup kurulmadığı boyutlarında istenilen düzeyde olmadığını göstermiştir. Ayrıca, okul yöneticilerinin öğretmenlerle kurdukları iletişim becerilerinin yeterli olmadığını, okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini gösteremediklerini ortaya koymaktadır.

Yozgat (2007) ‘Kız Meslek Liselerinde Toplam Kalite Yönetiminin Öğretime Uygulanabilirliğine ve Mevcut Durumdaki Uygulamalarına Yönelik Hazır Giyim Öğretmenlerinin Görüşleri’ adlı araştırmasını toplam kalite yönetimi yaklaşımının kız meslek liselerinde uygulanabilirliğine ve mevcut durumdaki uygulamalarına ilişkin, bu kurumlarda görev yapan hazır giyim öğretmenlerin görüşlerini tespit etmek amacıyla yapmıştır.

Araştırma sonucunda TKY’nin öğretime uygulanabilirliği konusunda hazır giyim öğretmenlerinin konuya verdikleri önem ile uygulamaları arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Bu fark, öğretmenlerin konuya verdikleri önemi uygulamalarına her zaman yansıtmadıklarını göstermektedir. Ayrıca hazır giyim öğretmenlerinin konuya verdikleri öneme yönelik görüşler arasında kıdem grupları açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Ancak uygulamalarına yönelik görüşler arasında kıdem grupları açısından anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır.

Kovancı (2003) ‘Anadolu Güzel Sanatlar Liselerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları’ adlı araştırmasını Anadolu Güzel Sanatlar Liselerinde görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin okullarında uyguladıkları toplam kalite yönetimi hakkındaki düşüncelerini ortaya koymayı amaçlamıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, Anadolu Güzel Sanatlar Liselerinde görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin, büyük bir bölümünün okullarında toplam kalite yönetimi uygulamalarının genel anlamda gerçekleştiği görüşünde olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin TKY uygulama sonuçlarına ilişkin görüşlerinin ‘orta’, yönetici görüşlerinin ise ‘iyi’ düzeyde olduğu ve görüşler arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Özdemir (2007) ‘Mesleki Eğitimi Güçlendirme Projesi’nde Toplam Kalite Yönetimi ve Bir İşletme Uygulaması’ adlı araştırmasında meslek liselerinde okutulan matematik dersinin öğrenciyi meslek hayatına ne kadar hazırladığı, hangi konuların mesleki açıdan daha önemli olduğunu ve bu sebeple yüksek kalitede mezun elde edebilmek için nasıl bir model oluşturabileceğini ve matematik dersi için meslek liselerinde toplam kaç saatin yeterli ve etkili olabileceğini araştırmıştır.

Araştırma sonucunda matematik dersi için Mesleki Eğitimde 170-180 saatlik bir eğitimin verimli olacağı ve günlük hayatta kullanılamayan konuların elenmesinin önemine vurgu yapılmıştır. Ayrıca öğrenciler için eniyilemenin TKY ile birlikte sürekli sürdürülerek hayat boyu öğrenme temelinde, süreç odaklı ve her aşamasının kontrolünün sağlanarak sıfır hata için olabildiğince bunun sağlanması konusuna da önemle vurgu yapılmıştır.

Gülşen (2000), Ocaklı (2006), Gülsoy (2007) ve Yavuzer (2007)’in çalışmalarında TKY’nin farklı eğitim kurumlarındaki uygulamaları bulunmasına karşılık otelcilik ve turizm meslek liselerinde benzer bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Türkiye, mesleki ve teknik eğitim sisteminin uluslararası standartlara uygun iş gücü yetiştirmesi ve bu iş gücünün istihdamını artırmasında etkili olacak yeni arayışlar içerisinde. Bu arayış sebebiyle turizm eğitime de hassasiyetle yaklaşım söz konusudur.

Kalkınma açısından turizm eğitiminin önemi, özellikle az gelişmiş ülkelerde iktisadi yapı fonksiyonları açısından oldukça önemlidir. Ekonomik kalkınma ve gelişme içerisinde kalkınma hamlesini gerçekleştirecek iş gücünün, tüm unsurlarıyla profesyonel

olarak turizm eğitimine tabi olmaları önem arz etmektedir. Bu sebeple, turizm alanındaki kalkınma şartlarının başında turizm eğitimi söz konusudur (Ünlüöner ve Boylu, 2005: 11). Etkili bir turizm eğitimi için, turizm sektörünün ihtiyaç duyduğu uluslar arası niteliklere sahip iş gücünün yetiştirileceği eğitim ortamının hedeflenen amaçlara göre düzenlenmesi ve yeni eğitim teknolojilerinden etkin şekilde yararlanılması gerekmektedir (Seçilmiş, 2009: 3).

Türkiye’de eğitim sektöründe yer alan ve yaklaşık kırk beş yıllık bir tarihi bulunan, turizm unsurunun tüm ihtiyaçlarına cevap vermeyi amaç edinen ve Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi (OTML) olarak isimlendirilen okulların, geleneksel eğitim metodunu kullanarak turizm sektörüne ara kademe vasıflı işgücü yetiştirilmesinin yanı sıra yükseköğretim kurumlarına öğrenci hazırlama misyonuna da sahip olduğu görülmektedir. Gerek ekonomide gerekse turizm sektöründe ardı sıra yaşanan gelişmeler Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi mezunlarına olan ihtiyaç ve istihdam imkânını artırmıştır (Boylu, 2009: 934). Bu noktadan hareketle bu çalışma bilgi çağının gereksinimlerine uygun, girişimci, işbirlikçi, bilgiye nasıl ulaşabileceğini bilen, sosyal yönden sağlıklı ve bilimsel düşünebilen bireylerin yetiştirilmesine katkıda bulunacak Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımının bir ortaöğretim kurumu olan Otelcilik ve Turizm Meslek Liselerinde çalışan öğretmenlerin görüşleri ve mevcut durumu araştırılacaktır.

Çalışmada ‘Otelcilik ve Turizm Meslek Liselerinde çalışan öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri nelerdir?’ sorusu temel problem olarak ele alınacaktır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı; Otelcilik ve Turizm Meslek Liselerinde çalışan öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerini ortaya koymaktır. Bu temel amaç doğrultusunda şu hipotezler oluşturulmuştur:

1. Hipotez $H_{1.1}$: Katılımcıların TKY uygulamaları eğitimi alma durumları ile TKY konusunda bakanlıkça yapılması istenen çalışmaların gerçekleşme düzeyine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

2. Hipotez $H_{1.2}$: Katılımcıların branş durumları ile TKY konusunda bakanlıkça yapılması istenen çalışmaların gerçekleşme düzeyine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
3. Hipotez $H_{1.3}$: Katılımcıların branş durumları ile görev yaptıkları okullardaki TKY uygulamalarının gerçekleşme düzeyine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
4. Hipotez $H_{1.4}$: Katılımcılarının TKY uygulamaları eğitim alma durumları ile TKY ilkelerinden Liderlik kavramına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
5. Hipotez $H_{1.5}$: Katılımcıların kadro durumları ile TKY konusunda bakanlıkça yapılması istenen çalışmaların gerçekleşme düzeyine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
6. Hipotez $H_{1.6}$: Katılımcıların kadro durumları ile görev yaptıkları okullardaki TKY uygulamalarının gerçekleşme düzeyine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Turizm, ekonomik etkilerinin yanı sıra bir bütün olarak toplumların yaşam biçimleri ve gelenekleri açısından da büyük bir öneme sahiptir. Kavram olarak turizm; toplumların inanışlarını, anlayış tarzlarını ve diğer ülke insanlarına yönelik fikirlerini etkileyen sosyo-kültürel bir olaydır (Tayfun, 2002:2). Fakat bu durumun korunması ve gelişmesinde turizm işletmelerinde istihdam edilen insan kaynağının niteliği önem arz etmektedir.

Global ekonomiye etki ederek onu yönlendiren endüstriler; bilgiyi doğru kullanmanın yanı sıra üretime yansıtarak, daha fazla ve kaliteli çıktıyı daha etkin ve ekonomik olarak elde etme yarışına girmişlerdir. Bu durum “kalite” olgusunu ortaya çıkarmaktadır. Üretimde önemli bir faktör olan insan gücünün niteliğinin bilgi yoğun olması, yapılan işler için ihtiyaç duyulan zaman, sorumluluk, iş sürecinin doğru bir şekilde gerçekleşmesi gibi faktörlerinde o nispette etkin ve ekonomik olarak ortaya konulmasını sağlayacaktır (Boylu, 2007: 260).

Küresel rekabette oluşan artış ve hızla değişim gösteren pazar yapısı sebebi ile turizm sektörü sürekli bir gelişim içerisinde. Gösterdiği bu özelliklerden dolayı turizm sektörü, ülkeler için stratejik bir öneme sahip olmakta ve bu husus sebebiyle özel planlamalar yapılmaktadır. Ülkeler, küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan hızlı gelişmeler sonucu turizm sektörünün korunması ve rekabet edilebilirliğinin geliştirilmesi amacıyla özel politikalar uygulanmaya koymaktadır. Bu politika uygulamalarının temelinde, turizm eğitiminin yüzyılın şartlarına uygun olarak arzu edilen seviyeye çıkartılması yer bulmaktadır (Seçilmiş ve Ünlüöner, 2010: 249-250).

Turizm ve seyahat sektörünün dünya ekonomisinde giderek artan bir önem kazanması; iş amaçlı yapılan seyahatler ve turistik organizasyonlardan, tatil amaçlı turistik gezilere, insanların değişik ülkelerdeki kültürel etkinlikleri ve değerleri görmek amacıyla yapmış oldukları seyahatlere ve daha birçok alternatif aktivitelere katılımlarından ortaya çıkan çok çeşitli etkileşimlere kadar meydana getirdiği gelir hacmi ile ortadadır. Ulaşım, konaklama, tur operatörlüğü ve direkt ilişkisi olan sektörlerle hizmet veren tüm ekonomik ögeler bu faaliyetler sonucunda, büyük bir talep oluşturarak, yüksek gelirlerin ortaya çıkmasına ve önemli sayıda istihdam sağlanmasına neden olmaktadır. Bu süreçte sağlanan istihdamın kalitesi önem arz etmektedir. İstihdam da sağlanacak kalite artışı ise elbette ki o sektöre yönelik mesleki eğitim veren okul, kurslar ve benzeri eğitim kurumlarının niceliği ve niteliği ile ilgilidir (Demirkol ve Pelit, 2002: 126).

Eğitim sonucunda ortaya konulan nitelikli insan gücü, turizmde yer alan faaliyetlere verimlilik ve anlam yükleyen önemli bir öğedir. Eğitilmiş nitelikli insan unsurunun yetkinliği, hizmet talep eden turistlerin arzu ettiği seviyede hizmeti almasını mümkün kılmaktadır. Küresel turizm piyasalarında yaşanan yoğun rekabet nedeniyle, standartlara uygunluk gösteren ve nitelikli turistik mal ve hizmetle mücadele edebilmek için hem genel olarak toplum üzerinde turizme olan ilginin arttırılarak öneminin anlaşılması, hem de yeterli nicelikte kaliteli iş gücü gerekmektedir. Kaliteli iş gücünün yetiştirilebilmesi ise, sadece nitelikli turizm eğitimi ile gerçekleşebilir (Ünlüöner ve Boylu, 2005: 11).

Eğitimde kalite felsefesinin dikkate alınarak sahiplenilmesi sonucu ortaya çıkan yeni ve teknolojik icatların mucidi olan insanların iş gücü kaynağını oluşturması ve diğer sektörlerdeki kalitenin sağlanması açısından önemli bir hamlenin yapılması mümkün olacaktır. Bu nedenle eğitim- öğretimdeki niteliğin toplumsal düzeydeki niteliğin oluşturması istikametinde hayati bir öneme sahiptir (Tufan vd., 2007:31).

Bu sebeple turizm sektörüne kalifiye ara eleman yetiştirmek ve temin etmek amacıyla bulunan otelcilik ve turizm meslek liselerinde verilen eğitim kalitesinin en üst seviyeye ulaşmasına yardımcı olacak toplam kalite yönetimi uygulamalarının uygunluğuna ve mevcut durumuna ilişkin ilgili okullarda görev alan öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesi önem taşımaktadır.

Ayrıca alan yazın incelendiğinde otelcilik ve turizm meslek liselerinde toplam kalite yönetimi uygulamalarına ilişkin bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışma ile literatüre katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Elde edilecek bulguların ve önerilerin, konu ile ilgili yeni politikaların geliştirilmesine aracılık edecek olması araştırmanın önemini arttırmaktadır.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmada aşağıdaki varsayımlar kabul edilecektir:

- Varsayım 1: Araştırmaya katılanların, veri toplama aracında yer alan ifadeleri eksiksiz ve doğru yanıtlayabilecek eğitim seviyesine, sosyal ve kültürel seviyeye sahip oldukları kabul edilmiştir.
- Varsayım 2: Araştırmada elde edilen veriler objektif olacaktır.
- Varsayım 3: Araştırmada kullanılacak veri toplama aracı geçerliliğe sahip olacaktır.

- Varsayım 4: Araştırmada yapılan geçerlilik ve güvenirlik testlerine göre araştırma anketinin araştırma amacına uygun veriler toplayacağı kabul edilmiştir.
- Varsayım 5: Araştırmaya katılan katılımcılar anket sorularını içtenlikle cevaplayacaklardır.
- Varsayım 6: Araştırma kapsamında seçilen örneklemin evreni temsil ettiği kabul edilmiştir.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Daha önce otelcilik ve turizm meslek liselerinde TKY uygulamalarına ilişkin herhangi bir çalışmaya rastlanılmamış olması bir sınırlılıktır.
2. Araştırmada elde edilen veriler anket kapsamı ile sınırlıdır.
3. Araştırma bir yıl ile sınırlı olması ve evrenin tamamına ulaşılmasının zaman ve maliyet açısından mümkün olmadığından örnekleme yöntemi uygulanmıştır.
4. Araştırma, örnekleme giren otelcilik ve turizm meslek liselerinde görev alan öğretmenlerle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Otelcilik ve Turizm Meslek Liseleri: Turizm sektörüne kalifiye personel yetiştirmeyi amaçlayan Milli Eğitim Bakanlığı Ticaret ve Turizm Öğretimi Genel Müdürlüğü'ne bağlı okullardır. Bu okullardan Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Liseleri'nin öğretim süresi dört yıldır. Kültür dersleriyle birlikte servis, mutfak, resepsiyon, kat hizmetleri gibi meslek dersleri öğretilmektedir. Son iki sene bölüm dersleri ağırlıklı meslek dersleri verilmektedir. Öğrenciler eğitim süreleri boyunca yaz aylarında otellerde staj yaparak becerilerini artırmaktadır (Solunoğlu, 2013: 46).

Otelcilik ve Turizm Meslek Liseleri, hizmet sektörü içerisinde en önde gelen ve ülke ekonomisini kalkındıracak döviz girdisinde en büyük paya sahip olan turizm sektörünün; Yiyecek İçecek Hizmetleri, Konaklama ve Seyahat Hizmetleri, Eğlence Hizmetleri, Gıda Teknolojisi, Güzellik ve Saç Bakım Hizmetleri, Hasta ve Yaşlı Hizmetleri ve Denizcilik alanlarında sektörde görev alacak veya kendi başına iş yapılabilecek, yabancı dil bilir nitelikli elemanları yetiştiren, ilköğretim üzerine 4 yıl eğitim veren okullardır (<http://ttogm.meb.gov.tr>, 2013) .

Kalite: Üretilen bir ürünün, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılaması, tercihen aşması yeteneğidir (Klefsjö, 2004: 455). Kalite bir süreçtir; uzun vadeli bir yatırımdır; üründe kusursuzluk arayan sistemli bir yaklaşımdır (Doğan, 2002: 16).

Eğitimde Kalite: Eğitim sisteminin beğenilmesi, kusursuzluğu, insanların yenilikleri izleyebilme bilgi ve becerisine sahip olması; kısaca, bu davranışları gösteren insanların yetiştirilmesi akla gelmektedir. Eğitim sisteminin kalitesi, insan kaynaklarının, fiziksel kaynakların, öğrenci hizmetlerinin, sosyal ve kültürel çevrenin, eğitim teknolojisinin, öğrenci - okul- sektör iş birliğinin, eğitim yönetiminin ve eğitim programının kalite - zenginlik dengesi ile yükseltilebilir (www.meb.gov.tr).

Kalite Yönetimi: Müşteri tarafından tanımlanan kaliteye öncelik verilerek örgütün ürün ve hizmetlerinin yanı sıra yönetimin de kalitesini ve verimliliğini arttırmayı hedefleyen yönetim sistemidir (Doğan, 2002: 17).

Toplam Kalite Yönetimi (TKY): Toplam Kalite Yönetimi, müşterilerin şu andaki ve gelecekteki beklentilerini aşmak ve karşılamak için, yönetim kalitesini, örgüt kalitesini, çalışanın kalitesini, yapılan işin kalitesini, ürün ve hizmet kalitesini, sürekli olarak geliştirilmesini ve iyileştirilmesini öngören bir yönetim anlayışıdır. Bir başka ifadeyle Toplam Kalite Yönetimi, tüm örgütü (kuruluşu) müşterilerin beklediği kaliteyi elde etmek için yönetmektir (Öztürk, 2009: 12).

Eğitim: Eğitim, kasıtlı olarak, istendik öğrenmeleri oluşturma sürecidir. İstendik öğrenmelerin gerçekleşmesi ise, eğitimin bireyin gelişim ve öğrenme özelliklerine göre düzenlenmesi ve uygulanması ile mümkündür. Eğitimin gerçekleşebilmesi için

öğretimin belli hedeflere dönük öğrenmeleri oluşturmak üzere planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi gerekmektedir (Akbaba vd., 2011: 3).

2. KURAMSAL ve KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kalite Kavramı

Kalite ile ilgili literatür incelendiğinde, kayıtların M. Ö. 2150 yılına kadar uzandığını görülmektedir. Ünlü Hammurabi Kanunları'nın 229. Maddesinde şu hükme yer verilmiştir: “Eğer bir inşaat ustası bir adam için ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa, o inşaat ustasının başı uçurulur” (Bolat, 2000: 4).

Diğer taraftan kalite konusunda Romalılarda da benzer hassasiyetler söz konusudur. Romalılarda kemer önemli bir yapı tarzıdır. İşte bu kemerin sağlam olup olmadığını kontrol ederken, kemeri yapan usta kemerin kalıbı açılırken kemerin altına dikilir ve kemerin kalıbı öyle açılır. Eğer kemer arzu edilen kalitede, sağlamlıkta değilse maalesef kemer ustası kemerin altında kalarak kalitesizliği canı ile ödemek zorunda kalır (Çetin, 2007: 20).

Geçmişte genelde çok lüks anlamında algılanan kalite kavramı aniden ortaya çıkmış bir kuram geliştirme veya iyileştirme yöntemi değildir. Genel olarak istenen bir ürün veya hizmetin belirli kalite güvencesiyle, beklenene uygun olarak sunulması ve bundan yararlananların memnuniyet duyması anlamına gelir.

Kalite, sözcük anlamı olarak Latince ‘Qulitas’ demek olup bir şeyin nasıl oluştuğunu ifade eden ‘Qalis’ sözcüğünden türetilmiştir. Başka bir ifade ile kalite; sözcük anlamı ile hangi şey için kullanılıyorsa, onun gerçekte ne olduğunu belli etmek amacını taşımaktadır (Çelikçapa, 1993: 1).

Çağdaş anlamda sanayinin gelişmesinden önce üretim, ustaların ellerinde ve küçük atölyelerde gerçekleşmekteydi. Kalite sorumluluğu da üreten kişilerin becerilerinde ve vicdanında idi. Sanayi devrimi ile birlikte üretim küçük atölyelerden ayrılarak seri üretim şeklinde fabrikalara taşındı. El emeğinin yerini daha seri çalışan ve daha ucuza üreten makineler aldı. Bu gelişmeler sonucunda üretim ve kalite kontrol faaliyetleri birbirinden ayrıldı. İşletmelerde yeni bir birim olarak kontrol departmanları kuruldu ve uzmanlar ürünleri kontrol etmeye başladılar (İnce, 2007: 24).

Bu şekilde muayenecilik mesleği ortaya çıkmış ve bu işi yapanlar sadece yapılan işleri kontrol edip; hataları tespit etme görevini üstlenmişlerdir. Bu dönemdeki temel yaklaşım, hatalı ürünlerin tüketiciye ulaşmasını engellemek, böylece müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Bu yaklaşım tüketiciyi korumakta, ancak düşük kalitenin nedenleri araştırılmayıp, kalitesiz ürünlerin tespit edilip ayıklanması işletmelere önemli maliyetler yüklemiştir. Bu sebeple imalatçıyı da düşünerek koruyan bir yöntem ele alınarak kalite kontrol safhasına geçiş yapılmıştır (Bolat, 2000: 5).

19. yüzyılın sonlarına doğru Taylor sistemi gelişti. Başlangıçta Taylorizm’le birlikte üretimde büyük verimlilik artışları oluştu ve Taylorizm, üretimde sağladığı verimlilikle birlikte birçok sorunu da beraberinde getirdi. Taylorizm özellikle, makineyi ön planda tutarken insan unsurunu ikinci plana itti. Zamanla bireyle ilgili sorunlar verimlilikte meydana gelen artışları olumsuz etkilemeye başladı. Bu olumsuz etkileri ortadan kaldırmak amacıyla organizasyonlar sistem içi yeniliklerle (iş zenginleştirme vb.) iş hayatını renklendirmeye çalıştılsa da arzu edilen etkinlik sağlanamadı. Bu sistemler, insanda mevcut olan yenilikçi, yaratıcı gücün ortaya çıkarılmasında etkili olamadı. Bu sistem, planlamayı üretimden ayırarak, iş görenin işi geliştirme sorumluluğundan uzaklaştırarak yönetim alanında yaşanan birçok sorunun temel kaynağı olmuştur (İnce, 2007: 25).

Eskiden kalite kavramı en güzel, en iyi, en büyük gibi sıfatlarla tarif edilirdi. Kalite kavramı, artık ürün ve hizmetlerin kalitesi olarak değerlendirilmekten çıkmış ve daha farklı bir boyut olan yönetim kalitesi olarak kullanılmaya başlanılmıştır (Özevren, 2000: 63).

Temelinde “insan” unsurunun yer aldığı bir kavramdır kalite. İnsana gösterilen değer, beslenen güven, gereksinimlerinin karşılanması, kendini en üst düzeyde gerçekleştirmesi ve huzuru; kısaca ‘kalite insanı’ olması, kalite felsefesinin temel hedefini oluşturur. İnsanın ve kurumların kaliteyi yaşamlarına katması ve bunu bilinçle geliştirerek sürdürebilmesi için kaliteyi tam olarak istemesi ve özümsemesi; kalite yolculuğuna özenle hazırlanması, yolculuk süresince sistematik çaba harcaması, değişmesi ve gelişmesi gerekmektedir (Kalder, 2002: 11).

Kalite; kuruluşların verimliliğini, ülkelerin ekonomik istikrarını ve toplumdaki bireylerin yaşam standartlarını belirlemektedir (Ruzevicius vd., 2007: 107).

Kısaca “amaca uygunluk derecesi” olarak da tanımlanabilen kalite, önceleri “standartlara uygunluk” şeklinde ifade edilmekteydi. Ancak, tüketici istek ve beklentilerinin zamanla değişiklik göstermesi üzerine “kullanıma uygunluk” olarak algılanmaya başlanmıştır (Yıldırım, 2002: 191). Standartlar kalite için gerekli ancak, yeter koşul değildir; kalite çok boyutlu bir kavram olarak, işletme çapında bir süreç ve örgüt bazında da bir yaşam tarzı niteliğiyle çağın anlayışıyla bağdaşan bir vizyondur (Yenersoy, 1997: 56-57).

Bilim insanları kalite kavramının gelişimini mercek altına almışlar ve sonuç olarak herkesin üzerinde uzlaştığı bir anlamı bulunmadığı kanaatine varmışlardır. Kalite konusunda farklı yazarlar farklı tanımlamalarda bulunmuşlardır.

Japon Sanayi Standartları (JIS) tarafından yapılan tanıma göre kalite, bir ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerini karşılayan bir üretim sistemidir (Bozkurt ve Odaman, 1998: 1).

Kalite, toplam, yani her yerde, her şeyde ve her koşulda en uygun olan anlamına gelir (Kalder, 2002: 13).

Kalite, kullanıcı ürün veya hizmet ihtiyaçlarının tatmin düzeyidir (Düren 2000: 17).

Günlük kullanım dilinde ise kalite üstünlüğü, iyiliği ifade eder. Yani konu olan ürün veya hizmetin iyi niteliklerinin olduğunu belirtir. Bu anlamda sübjektif bir değerlendirme olmuş olur. Fakat bu sübjektiflik ülkeden ülkeye farklılık gösterebileceği gibi, eğitim, toplumsal yapı ve gelişmişlik faktörü de göz önünde tutulmalıdır (Şimşek, 1998: 5).

Kalite çeşitli özellikleri açısından şöyle tanımlanmaktadır (Juran vd., 1981: 35-40);

- **Kalite önemlidir:** Sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümleri oluşturur, ürün ve hizmetlerin yapısına tasarım yoluyla üstünlük ve kusursuzluk katar.

- **Kalite, müşteri memnuniyetidir:** Ürün ve hizmetin ne kadar iyi olduğu konusundaki son kararın verdiği memnunluktur.
- **Kalite verimlilik:** İşlerini yapabilmek için gerekli eğitimden geçen ihtiyaç duyduğu araç-gereç ve talimatlarla desteklenen personelden elde edilir.
- **Kalite esnekliktir:** Talepleri karşılamak için değişmeyi göze almak ve bu konuda istekli olmaktır.
- **Kalite etkili olmaktır:** İşleri çabuk ve doğru olarak yapmaktır.
- **Kalite bir programa uymaktır:** İşleri zamanında yapmaktır.
- **Kalite bir süreçtir:** Süregelen bir gelişmeyi kapsar.
- **Kalite bir yatırımdır:** İşin ilk defada doğru olarak yapılması, hatanın daha sonra düzeltilmesinde daha ucuzdur.
- **Kalite,** kusursuzluk anlayışına sistemli bir yaklaşımdır.

Yapısal karakteristiklerin (ayrıt edici özellik) bütünün şartlarını (ihtiyaç ve beklentiler) karşılama derecesidir. Kalite terimi iyi, kötü veya mükemmel sıfatları ile birlikte kullanılabilir. Yapısal sözcüğü, belirli sözcüğünün aksine, bir şeyde özellikle sürekli, kalıcı bir karakteristik olarak bulunduğu anlamını taşır (TS EN ISO 9000, 2004: 6).

2.2. Toplam Kalite Yönetimi

Kalite bir yaşam biçimidir. Bedenin, ruhun ve beynin oluşturduğu yaşamın her alanına yansıyan bir yolculuktur. Kalitenin başlangıcı kalplerde ve ruhlarda olmaktadır. Daha sonra bu, kişiler arası ilişkilere de yansır. Hem yalnızken, hem de başkaları ile birlikte iken kaliteyi yaşamın odak noktası haline getirebilmek, aileleri ve onlarla birlikte olan diğer kişileri de etkilemeye başlayabilir. Kalitenin toplumun özünü oluşturması için; okulların, iş yerlerinin ve bireylerin kaliteyi benimsemesi şarttır (Bonstingl, 2000: 62).

Tarihi süreci içerisinde yönetim teorilerinin özünde hep daha iyiyi elde etme anlayışı hâkimdir. F. Taylor'un mavi önlüklü işçilerinden beklediği daha çok çalışma isteği yerine, daha akıllı çalışmayla devam eden (Drucker, 1998: 228-229) yönetim ilke ve tekniklerinden 20. yüz yılda Toplam Kalite Yönetimi(TKY) olarak adlandırılan

yönetim anlayışına kadar gelinmiştir (Peker, 1994: 64). Gelecekte ise daha yeni teorilerin ortaya atılması kaçınılmazdır.

Toplam Kalite Yönetimi; 1950’lerde Deming’in Japon işletmelerine verdiği seminerler ile başlayan, Juran (1954), Feigenbaum (1956), Ishikawa (1962) ve Crosby’nin (1961) geliştirmiş oldukları yenilikçi yaklaşımlar ile içeriğini genişleterek, artık işletmelerin uygulamaya çalıştığı bir yönetim anlayışdır. Pazarlardaki yoğun rekabet ve azalan Pazar payları, firmaları üretim faaliyet ve süreçlerinde rekabet gücü oluşturacak araştırmalara yöneltmiştir. Bu amaçla, birçok firmanın Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını firmalarına adapte etmeye çalıştıkları görülmektedir (Ustasüleyman ve Perçin, 2012: 148). İlk zamanlarda Toplam Kalite Yönetimi anlayışını biçimlendiren unsurlara sadece kalite kontrol gözü ile bakılıyordu. Modern kalite anlayışının kalite kontrolünden, toplam kalite yönetimine geçirdiği evrimler, aslında yönetim bilminde yaşanan evrimler ile paralel bir seyir izlemektedir (Ulukanoğlu, 2000: 54).

Toplam Kalite Yönetimi kavramında: konunun yaygınlığı ve herkesi ilgilendirmesi ‘toplam’, müşteri ve/veya kullanıcı gereksinimlerini en düşük maliyetle sürekli karşılama isteği ‘kalite’, gerek üst, gerekse alt yönetim grubu tarafından sahip çıkılan ve önderlik edilen konu olması ‘yönetim’ sözcükleri ile ifade edilmektedir (Çakıl, 2006: 7).

TKY’de mükemmellik aranmaz. Çünkü TKY için mükemmellik sadece bir sonuçtur; bir kereliktir. TKY çalışanları her zaman daha iyinin peşindedir. Toplam kalitede daima iyileşme arayış süreci vardır.

TKY, sürekli gelişme, müşterilerin doyumu, ilk defada ve her zaman doğruyu yapma temeline dayanır. Maliyetler düşürülürken üretimin kalitesinin artırılması ve müşterilerin memnuniyet düzeylerinin yükseltilmesi amaçlanmaktadır. Bu anlayışa göre; üretimin kalitesi, ürün üretilirken sağlanır. Üretilen bir ürünün eksikliklerini tespit ederek kalite arttırılamaz. Önemli olan üretim aşamasında hata yapmamak veya yapılan hataları acilen gidermektir (MEB, 2002: 141).

“Toplam Kalite”, gerçekten “toplam kalite”dir; kalite sağlama çabalarının, biraz daha toplu olarak gösterilmesi değildir (Tan, 1996: 26).

TKY’de “müşteri odaklılığı”, “müşteri tatmini” ve “müşteri memnuniyeti” kavramları ön plana çıkmıştır. Bu gelişmeyi, modern pazarlama anlayışı ile açıklamak da mümkündür. Pazarlama anlayışının özünde var olan “müşteri tatmini”, TKY’nin ana felsefesinde yerini almıştır. TKY’yi kısaca; müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında, ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim anlayışının alternatifi olarak doğan, gelişen ve gelişimine devam etmekte olan modern yönetim anlayışı niteliğindedir (Kılıç, 2000: 62).

TKY’nin başlıca iki farklı boyutu vardır: birincisi, sistemin teknik boyutu, ikincisi de sistemin yönetim boyutudur. Yani, TKY sistemi, “yönetim sistemi” ve “teknik sistem” olmak üzere farklı iki sistemin bütünleşerek oluşturduğu bir “bütünsel sistem” özelliği taşımaktadır. Buna göre teknik sistem, mamul tasarımında kalite güvencesi, imalat veya hizmet üretim süreçlerinin planlanması ve tasarımı, üretim girdilerinin, ara ve son mamullerinin kontrolü hususlarını kapsamakta ve birçok metodolojiyi içermektedir. Bu metotlardan en önemlileri istatistiksel kalite kontrol teknikleridir. Yönetim sistemi de planlama, örgüt, kontrol ve insan kaynakları yönetim süreçleri ile kalite güvencesi arasındaki ilişkiler üzerine yoğunlaşmaktadır. Burada TKY’nin felsefesi, insana yaklaşım tarzı ve üst yönetimin inanç ve desteği ön plana çıkmaktadır (Yıldırım, 2002: 192).

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) en genel ifadeyle şöyle tanımlanmaktadır: TKY, müşteri tarafından tanımlanan kaliteye öncelik verilerek verimliliği artırmayı, çalışanların bilgilendirilmesini, yetkilendirilmesini ve takım çalışmalarıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim sistemidir. Geniş katılımlı kalite yönetim olarak da ifade edilen TKY; “bir kuruluştaki üretilen mal ve hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yolu ile en düşük toplam maliyet düzeyinde, önceden belirlenmiş olan müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin, tüm çalışanların kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri ile karşılanarak işletme performansının iyileştirilmesi stratejisi” şeklinde tanımlanmaktadır (Peşkircioğlu, 1995: 31).

2.2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Kalite kavramının işletmelerde üretim faaliyeti kadar uzun bir geçmişi olduğu söylenebilir. Kalite kontrolünün en geçerli önceliği olan ölçme işlerinin ne zaman başladığı bilinmemektedir. Ancak yapılan bazı arkeolojik çalışmalar, Taş Devri sonlarında insanların karşılaştırmaya dayalı olarak ölçme yaptıklarını ve bu amaçla standart olarak kabul edilen bir birimle karşılaştırılarak, ölçüsü bilinmeyen bir nesneyi ölçülendirdiklerini göstermektedir (Peşkircioğlu, 1999: 3). M.Ö. 1450 yılında ise eski Mısır'daki muayene elemanları, taş blokların yüzeylerinin dikliğini telden oluşturdukları bir araçla kontrol etmekteydiler. Bu örneklerden çıkarılabilecek genel sonuç, bu tarihlerde kalitenin işin doğru yapılması ile eş anlamlı tutulduğudur (Yıldırım, 2002: 6).

TKY ile ilgili olarak temel, tüm işletmecilik faaliyetlerinde olduğu gibi endüstri devrimi öncesi ve sonrası olmak üzere ikili bir ayrım yapılabilir. Sanayi devriminden önce üretimin küçük atölyelerde ve az sayıda işçi tarafından yapıldığını bilinmektedir. Bu çağda Osmanlı'ya bakıldığında, üretim ve üreten ilişkilerini loncaların düzenlemekte olduğunu görülüyor. Bir ekonomik ve sosyal sistem olan loncalar hem üretimin hem de insanın kalitesiyle yakından ilgilidiler. Her isteyen istediği alan da çalışmak üzere bir atölye açamazdı, kethüda(bir daire veya konağın idaresine memur olan kişi, kâhya), yiğitbaşı(esnaf loncalarının kararlarını yürüten kimse) ve loncaların onayını almak zorundaydı. Hammadde olarak gelen ürünlerin ilk kalite kontrolü, yiğitbaşılar tarafından yapılır ve esnafa dağıtıldı. Ürünün kalitesine göre müşteriye satılacak fiyatı da belirlenir (narh), bunun üstünde fiyatla satan veya ürünü bozuk olan esnafın belgesi elinden alınırdı. Her esnaf bağlı olduğu loncaya yazılır ve bir aidat öderdi. Cumhuriyet'ten sonra bu loncaların yerini esnaf odaları almıştır (Özevren, 1997: 7).

Sanayi devriminin başlamasından sonra fabrika üretimine geçilmesiyle birlikte tarım iş görenleri fabrikalarda çalışmaya başlamış ve ortaya vasıfsız iş görenler olarak adlandırılan yeni bir iş gören sınıfı çıkmıştır. Vasıfsız iş görenlerin işlerin yapılması için gerekli olan teknik bilgilere sahip olmaması işletmelerde verimsizliğe ve

kalitesizliğe neden olmuş, buna bağlı olarak da işletmelerde kalite sorunu meydana gelmiştir (İnce, 2007: 31).

Yönetim sistemlerinde yeni bir felsefe olarak yer edinen, TKY'nin köklerinin *bilimsel yönetimin babası* olarak bilinen Frederick W. Taylor'un 1920'lerdeki hareket ve zaman çalışmalarına dayandığı söylenebilir. Frederick Taylor, hayatını bilimsel yönetimin gelişimi ve onun ilkelerini uygulamakla geçirmiştir. Yine bu dönemde Walter A. Shewhart, endüstride süreçleri izlemek için istatistiksel yöntemleri uygulamıştır. Shewhart'ın düşüncesi, istatistiksel süreç yönetimi metotlarının kullanılması ile hatalı ürüne ilişkin erken uyarı sağlanabileceği ve dolayısıyla hatalı ürün üretimini önlemek için süreç parametrelerinin düzeltilebileceğidir (Öztürk, 2009: 15).

19. yüzyıl sonlarında ve 20. yüzyıl başlarında Frederick W. Taylor, işi daha etkin kılmak için çalışmalar yapmaya başladı ve 1911'de Bilimsel Yönetim Prensipleri (Principles of Scientific Management) adlı kitabını yayınladı. Burada, çalışanlar sınıflandırılmış ve yapacakları iş tanımlanmıştır. Bu böl ve tanımla sistemi çok sayıda üretimin yapıldığı 1920'lerde büyük kabul görmüştür.

Çağdaş kalite kontrol ya da şimdiki adıyla istatistiksel kalite kontrol ise 1930'larda Bell Telefon şirketinde çalışan istatistikçi W. A. Shewhart'ın kontrol çizelgelerinin endüstriyel kullanıma girmesiyle başladı. Bu dönemde, adı geçen şirket, bölümler arası koordinasyon eksikliği ve ürünlerdeki kusurlar sonucu oluşan sorunları gidermek amacıyla kalite kontrolünü, muayene mühendisliği bölümünü kurmakla başlattı (SGK, 2009: 15).

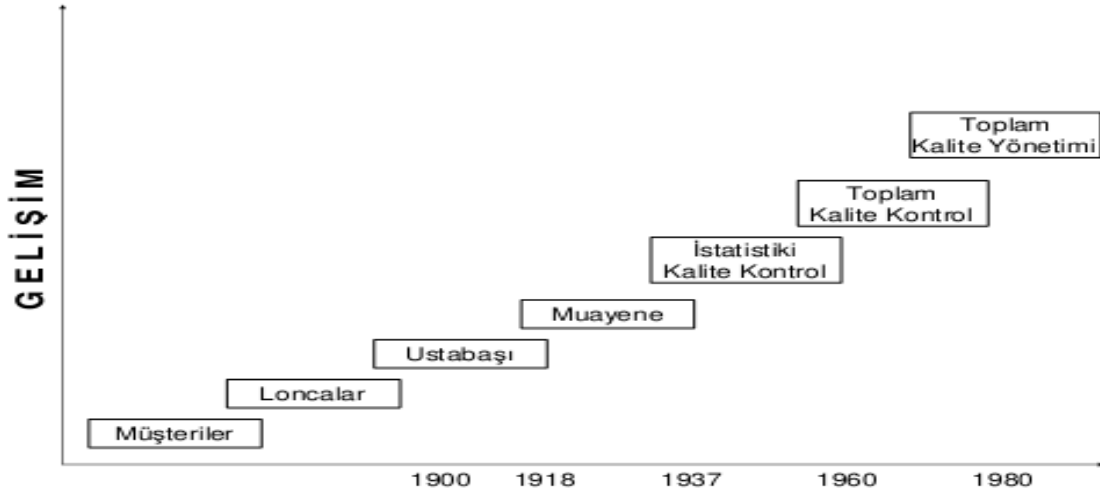
Ayrıca Birinci Dünya Savaşı sırasında, üretim sistemlerinin daha karmaşık bir hale gelmesi ve her ustabaşının kontrolünde çok sayıda işçi bulunması nedeniyle kontrol yapmak daha da zor hale geldi. Buna bağlı olarak da, fabrika içinde kalite kontrolü yapacak muayene birimleri oluştu. 1920-1930 yılları arasında muayene yapmak için ayrı bir kalite kontrol bölümü oluşturulması, bütün endüstri işletmelerinde yaygınlık kazanmış oldu. 2. Dünya Savaşı'nın başlamasıyla birlikte, kalite teknolojisinde değişiklikler yapılması ihtiyacı hissedilmiştir. Kalite kontrolün yetersiz kalması nedeniyle, bazı alet ve silahlarda meydana gelen arızalar ve yetersizlikler sonucunda

birçok kişi ölmüş, sakat kalmış ve hatta bazı savaşlar kaybedilmiş. %100 muayene yöntemiyle sorunlara çözüm imkânı bulunmadığı anlaşılnca, %100 muayene yerini istatistiksel muayeneye bıraktı. Bu konuda ilk defa W. Shewhart'ın olasılık kuralını ileri sürmesine ve örnekleme ile kontrol diyagramları gibi yeni yöntemler geliştirilmesine rağmen, istatistiksel kalite kontrolün yaygın olarak kullanılması uzun zaman almıştır. Aynı yıllarda H.R. Dodge ve H.G. Roming, numune alma ile kontrol işleminde üzerinde çalışmalar yaparak numune alma tablolarını hazırlamıştır (Ertuğrul, 2004: 27).

İkinci Dünya Savaşından sonraki yıllarda teknolojinin gelişmesi ve üretim sürecinin karmaşık hale gelmesi, muayene eden personeller ve karar alan yöneticiler arasında uyum ve geri dönüt sisteminin kurulması önemli bir durum olmuştur. Böylece “**toplam kalite yönetimi**” felsefesi hayata geçmiştir. Bunun sonunda nitelik kontrolü, dizayn safhasından başlayarak ara girdiler, işlem içi ve nihai çıktı safhalarını takip ederek kalite yönetimi doğrultusunda ilerlemiştir. (Tekin, 2004: 3).

20. yy kalite anlayışının fikir babaları olarak ünlenen W. Edward Deming, Philip Crosby ve Joseph Juran “**Toplam Kalite Yönetimi**” felsefesinin temellerini oluşturmuşlar, Kaouru Ishikawa ve Armond V. Feigenbaum da ortaya koydukları çalışmalarla TKY'nin kabullenilmesini hızlandırmışlardır. TKY'nin ilk adımları W. Edward Deming ve Joseph M. Juran'ın İkinci Dünya Savaşı sonrasında Japonya'ya kalite konusunda seminerler vermek üzere davet edilmesine kadar uzanmaktadır. Bu iki araştırmacının ABD dışında ilk kez gerçekleştirdikleri süreç kontrolü, kalite yönetimi ve istatistiki kalite kontrolü çalışmaları 1940'lı yılların ilk dönemlerine rastlamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi Amerika Birleşik Devletleri'nde geliştirilmiştir. Ancak Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulayan ve benimseyenler Japonlar oldu (Tekin, 2004: 3).

Japonlar 1949'dan itibaren kalite kontrolüne önem vermeye başladılar. 1950'de Japon Sanayi Standartları (JIS) damgasının mamullere vurulabilmesi için firmanın istatistik kalite kontrol sistemini uygulaması ve kalite güvencesi vermesi yasal bir zorunluluk haline getirildi. 1950'de Japon İlim Adamları ve Mühendisler Derneği A.B.D'den W. Edward Deming'i Japonya'ya davet ettiler. Dr. Deming Japonya'da uzun süre kaldı, birçok seminerler ve konferanslar verdi. Deming Kalite Ödülünü ihdas etti ve bütün bu çabaların sonucunda Japonların kalite konusunda heyecanlanmalarını sağladı (Özkan, 2005: 10-11).



Şekil 1 : Kalitenin Tarihsel Gelişimi

Kaynak: Şimşek, 1998: 17

Şekil 1’de görüldüğü gibi kalite süreci 19. yüzyılda müşteriler ile başlamış 20. yüzyılda gelişip olgunlaşarak muayene, istatistiki kalite kontrol, toplam kalite kontrol ve toplam kalite yönetimi olarak gelişmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi, Deming (1986) tarafından bütün yönetim ilkelerini geliştiren bir yönetim felsefesi ve kalitenin sürekli iyileştirilmesi uygulamalarıdır (Talib vd., 2012: 29).

Türkiye’de serbest ekonomiye geçilmesiyle kaliteye olan ilginin ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Çünkü rekabet ulusal alandan, uluslararası alana yayılmış ve ulusal şirketleri uluslararası şirketlerle karşı karşıya getirmiştir (SGK, 2009: 16).

Öztürk (2009: 21)’ün belirttiğine göre Türkiye’de kalite kontrolü ve istatistik konularında ilk derslerin 1958 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi’nde verilmeye başlandığı ve ilk istatistik kalite kontrol uygulamalarının ise 1960 yılının başlarında metal sanayinde çalışan fabrikalarda olduğu görülmektedir. İstatistik kalite kontrol uygulamaları da işten numune alma ve kalite kontrol şemalarının kullanılması yönünde olmuştur. Dünya ve Avrupa’daki gelişmelere paralel olarak Türkiye’de de kaliteye verilen önemin arttığı görülmüştür. Öztürk’ün ifadesi ile kalite, rekabet gücünü arttıran etkenler arasında öne çıkarken, müşteri tatminine, çalışanların katılımına ve sürekli

gelişim ilkelerine dayanan “Toplam Kalite” felsefesinin yaygınlaşmasında önemli rol oynamaktadır.

İşte bu düşünce ışığında Türkiye’de toplam kalite yönetiminin, 1991 yılında yaygınlaştırılması için kalite derneği kurulmuştur. 1971 yılında kurulan Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD) ile birlikte 12 Kasım 1992’de 1. Ulusal Kalite Kongresini düzenlemişlerdir. Her yıl 1992 yılından beri Türkiye’de, ulusal düzeyde kalite kongresi düzenlenmekte ve başarılı şirketlere de 1993 yılından beri ulusal kalite ödülü verilmektedir. Türkiye’de ilk TÜSİAD- Kalder Kalite Ödülü, 1990 yılında TKY çalışmalarına başlayan BRİSA’ya 11 Kasım 1993’de verilmiştir. Ayrıca, Türk şirketlerinden Arçelik, Bosch Avrupa Kalite Ödülünü almışlardır (Öztürk, 2009: 21).

2.2.2. Toplam Kalite Yönetimine Yön Verenler

Kalite yönetimi alanında en etkili isimler Taylor, Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa, Taguchi ve Shewhart’tır. Bunlar yönetimin bağlılığı, işletme içinde iletişim yolları, iş zenginleşmesi, eğitim programları, yenilik ve gelişme için ödül ve teşviklerin kullanımının önemi gibi konular üzerinde durarak kaliteyi açığa çıkartmaya çalışmışlardır. Bu uzmanların genel olarak birbirlerine yakın mesajlar verdikleri söylenebilir. Bu ortak mesaj aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Kuruluşun tamamında kalite iyileştirmeyi benimseyin ve gerçekleştirmeye çalışın,
- İyileştirme çabalarını iş görenlere değil, süreçlere yöneltin,
- Kalitenin düşük olmasına neden olan sorunları belirlemek üzere süreçleri ayrıntılı bir biçimde belirleyin,
- Müşterilerinizi belirleyin ve gereksinmelerini karşılayın,
- Takımlar oluşturun, yenilik ve sürekli kalite iyileştirme için gerekli atmosferi yaratın.

Bu yazarların görüşleri, aşağıda anlatılmaya çalışılmıştır.

Frederick Winslow Taylor

Bilimsel yönetim dönemi toplam kalitenin başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Bu süreçte verimlilik ve üretim konusuna profesyonel anlamda öncü olarak yaklaşan birisi de Frederick Winslow Taylor'dur.

Taylor Bilimsel Yönetim adını verdiği teorisi ile işi analiz ederek küçük parçalara ayırmış ve buna göre iş tanımlarını geliştirmiştir (Bursalıoğlu, 1985: 22). Buradaki temel amaç verimliliğin yükseltilmesidir. Verimliliğin yükseltilmesi çalışanlar için daha yüksek ücret, işletme için daha yüksek kâr sağlamak anlamına gelmektedir. Teknolojinin ilerlemesi, işlerin çeşitlenmesi ve karmaşık hale gelmesi verimlilik açısından uzmanlaşmayı ve çalışanların denetlenmesini zorunlu hale getirmeye başlamıştır (Şahin, 2007: 40-41). Örgütlerin çoğu bu yönetim anlayışını ve ilkelerini uygulayarak verimlilik ve üretim kalitesini artırmaya çalışmıştır.

William Edwards Deming

Deming 1930-1950'li yıllar arasında verimliliğin ve kalitenin artırılması ve maliyetlerin azaltılmasını sağlamak için "istatistiksel kalite kontrol" kavramını geliştiren istatistik uzmanıdır. Japonya'da bu konuda eğitimler vermiş ve daha sonra Juran tarafından verilecek eğitimlere de öncülük etmiştir. Deming'e göre işletmede çalışanlar yönetsel (sistemden sorumlu olan kişiler) ve teknik (sistemin içinde çalışan kişiler) olarak ikiye ayrılmaktadır. Deming ortaya koyduğu bu ayrım ile örgütte birbirinden farklı olan fakat sürekli etkileşim içerisinde olan sorumluluk bölgelerine, ve bunların ihtiyaç duyduğu nitelikte personele ve değişim sürecine vurgu yapmıştır.

Örgüt yönetiminin öncelikli yapması gerekenler genel ve özel değişim sürecinin sebeplerini ortaya koymak, bunları anlamak ve aralarındaki farklılıkları tespit etmektir. Değişimin genel olması, yöntemin aşamalarında var olan faktörlerden ve değişkenlerden meydana gelmektedir. Örnek olarak, personelin beşeri değişimleri, çalışma sahasının nem oranı ve makinelerin fiziki konumları gibi. Değişimde ortaya çıkan özel nedenleri ise mevcut yöntemdeki yapıdan ziyade, insan, malzeme, makine vd. faktörler yol açmaktadır. Örneğin, spesifikasyonların dışında hammadde, deneyimsiz işçi, kırık takım vb. gibi. O'na göre, sorunların belirlenmesinde ve etkin

düzeltilici önlemlerin alınmasında kalitenin iyileştirilmesine en önemli katkıyı yöneticiler yani tüm yönetim sağlayacaktır (Çetin vd., 2001: 186). TKY'nin yayılması ve gelişmesinde önemli biri olan Deming, TKY'yi ismini verdiği on dört ilkeye dayandırmıştır. Bu ilkeler şöyle belirtilmektedir (Şimşek, 2007: 64);

1. Sürekli iyileştirme ve geliştirme temel amaç olmalı.
2. Yeni kalite felsefesi benimsenmeli.
3. Üretim sonu kalite kontrole son verilmeli.
4. Tedarikçilerin sadece fiyata/maliyete dayalı olarak seçilmesine son verilmeli.
5. Problemler tanımlanmalı ve sistemin sürekli olarak iyileştirilmesine çalışılmalı.
6. Çağdaş iş içinde veya işbaşı eğitim yöntemleri benimsenmeli.
7. Öncelik sayıdan kaliteye çevrilmeli.
8. Korkuya son verilmeli.
9. Bölümler, birimler arasındaki duvar ve sınırlar kaldırılmalı.
10. Nasıl yapılacağına ilişkin destek sağlamadan üretkenliğin arttırılmasını talep etmekten vazgeçilmeli.
11. Sayısal kotalara bağlanmış iş standartları terk edilmeli.
12. Çalışanların yaptıkları işle övünmelerinin ve kendilerini işlerine adamalarının önündeki engeller kaldırılmalı.
13. Eğitim ve kendini geliştirme anlayışı kurumsallaşmalı.
14. Üst yönetim bundan önce sayılan 13 maddede dile getirilen alanlardaki dönüşümü gerçekleştirebilecek bir yönetim anlayışını benimsemeli.

Deming, müşteriye üretim hattının en önemli parçası olarak tanımlar. Deming'e göre müşterinin ihtiyaçlarının karşılanması yeterli değildir. Müşteri sizin ürününüzden aynı zamanda zevk de almalıdır. Bundan dolayı tedarikçi, müşteri ihtiyaçlarının ötesinde, ürün veya hizmetlerini geliştirmeli ve rekabet gücünü kaybetmemeye çalışmalıdır. Deming kalite gelişimine sistematik bir yaklaşım getirir ve gelişen kalite ile pazar payının arttığını, geri dönüşlerin azaldığını ve kurumun çalışanlarını daha iyiye motive ve tatmin ettiğini savunmaktadır (Çağlar ve Kılıç, 2011: 30-31).

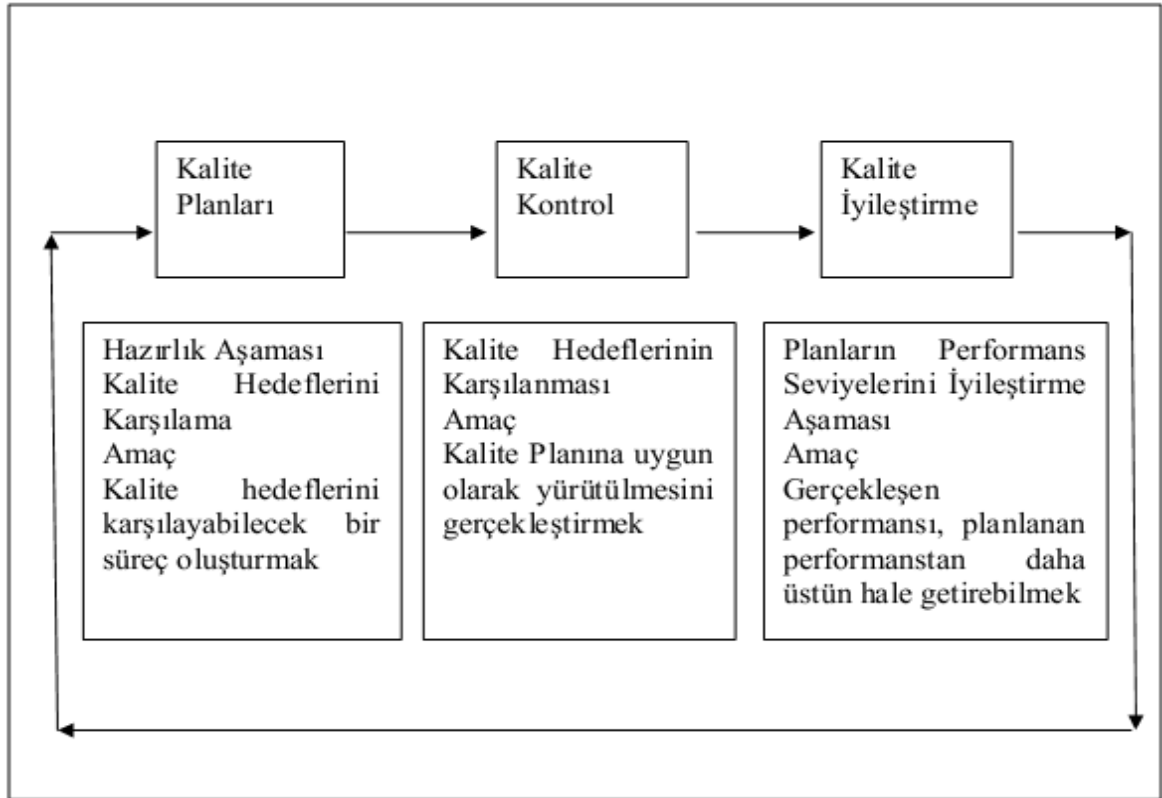
Deming, faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde yönetiminde yer alması gerektiğini ifade etmektedir. Yönetim, bütün işletmeye gerekli zaman, öneri, teşvik edici unsurlar

ve kolaylığı hazırlayarak, kaliteyi en iyi seviyeye çıkarma faaliyetlerine yön göstermelidir (Akın, 2001: 93).

Joseph Moses Juran

Juran New York Üniversitesi'nde öğretim üyeliği, Western Electricity Company'de kontrolörlük görevleri yapmıştır. 1950 yılında "Kalite Kontrol El Kitabı", 1988 yılında "Kalite Planlama", 1989 yılında "Kalite Liderliği", 1991 yılında "Juran'ın Yeni Kalite Yol Haritası" isimli eserleri yazmıştır. W. Edward, W. S. Shewhart vb. pek çok ünlü istatistikçi ve kalite kontrol uzmanlarıyla çalışmıştır. 1979 yılında Juran Enstitüsü'nü kurmuştur (Çetin vd., 2001: 183).

Juran (1989), "Juran Üçlemesi" adını verdiği ve kaliteye ulaşmada stratejik ve sistematik problem çözme üzerinde durduğu bir yaklaşımdan bahsetmiştir. Juran Üçlemesi, birbiri ile ilgili olan üç süreci kapsamaktadır: kalite planlaması, kalite kontrolü ve kalite geliştirme (Talaq ve Ahmet, 2004: 203). Juran, yönetim sorunlarının çalışan hatalarından kaynaklandığını belirtmiştir. Her düzeyde karşılıklı iletişim kurmak isteyen çalışanların iletişim becerilerini iyileştirmek için, kalite çemberlerinin kullanılması ve kalite konusunda yöneticilerin eğitimine önem verilmesi üzerinde durmaktadır. Juran'ın kalite felsefesi süreci aşağıdaki şekil 2'de gösterilmektedir:



Şekil 2 : Juran'ın Kalite Yönetim Felsefesi

Kaynak: Çetin vd., 1998: 35.

1. Kalite Planlaması: Müşteriyi (süreçlerden etkilenen tüm şahısları yani, içsel ve dışsal müşterileri) tanımlamak, müşteri ihtiyaçlarını belirlemek (mümkün olan en düşük maliyette kalite hedeflerinin belirlenmesi ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için), süreç tasarımı (fiili faaliyet koşullarında ürünü üretebilme yeterliliğinin ispatı için), ve son olarak da sürecin planları da kapsayacak şekilde operatörlere transfer edilmesi ve onların uygun şekilde eğitilmesidir.

2. Kalite Kontrolü: Kontrolün gerektirdiği kritik unsurlarca yönlendirilir. Bu unsurlar saptanmalı ve ölçümlerin ölçüleri ve metotları tanımlanmalı, performans standartları belirlenmeli, gerçek (fiili) performans ölçülü ve standartlarla karşılaştırılmalıdır. Juran kontrolleri en düşük örgüt düzeylerinde yapılmasını ve hatta mümkünse görevin yerine getirilmesinden sorumlu çalışanlarca yapılması gerektiğini savunmuştur. Bunun anlamı veri toplama ve problem çözme tekniklerinde geniş çaplı bir eğitim demektir.

3. Kalite Geliştirme (İyileştirme): İyileştirme ihtiyacını ve özel iyileştirme projelerini takip eder. Bu amaca hizmet eden takım projeyi, yürütür, nedenleri keşfeder, fiili koşullarda işi düzeltir. Sonuç olarak, yeni süreçleri kontrol mekanizmaları geliştirilir.

Juran'a göre kalite, sürekli ve asla sonu gelmeyen bir süreçtir. Onun kalite anlayışı müşteri odaklıdır ve her şey müşteri ile başlayıp müşteri ile sona erer. Juran bunun yanında kaliteyi geliştirmek için aşağıda belirtilen temel konular üzerinde önemle durmuştur (Cafoglu, 1996: 19);

- Yıllık yapısal gelişme planları,
- Organizasyonlardaki herkes için eğitim,
- Kalitenin yönettiği liderlik.

Philip Bayard “Phil” Crosby

Crosby başlangıçta baba mesleği olan pediatriyi devam ettirmesine rağmen sonraları Crosley işletmesinde güvenilirlik (reliability) mühendisi olarak çalışmaya başlamış ve daha sonra da Martin Marietta İşletmesine geçmiştir. 1965 yılında ITT’de kalite başkan yardımcılığı yapmıştır (Rao vd., 1996: 43 Akt. Özdaşlı, 2007: 22). 1979 yılında kabul edilebilir kusur seviyesi ile ilgili düşünce sisteminden söz ederek “Kalite Ücretsizdir” adlı eserinde herhangi bir kusur seviyesinin çok yüksek olduğunu ve işletmelerin, onları sıfır hata amacına götürecek programlar oluşturmaları gerektiğini ileri sürmüştür (Çetin, vd., 2001: 194). Kemal’e göre (2002: 44), Crosby’nin kalite felsefesinin köklerini kendi geliştirdiği ve kalite yönetiminin mutlakları olarak gördüğü şu beş ilkede bulmak olasıdır:

1. Kalite isteklere uygunluktur. Buna göre, önce istekler kararlaştırılır ve sonra üretim süreci sonunda ortaya çıkan ürün ve hizmetler, bu isteklere uygun hale geldiğinde kalite sağlanmış olur.

2. Kalite sorunu diye bir şey yoktur, mühendislik veya makine sorunu vardır ve bunun kaynağına inilmesi gerekir.

3. Kaliteyi düşünerek tasarruf sağlamak mümkün değildir ve her zaman işleri ilk seferinde doğru yapmak en ucuz yoldur.

4. Tek performans ölçümü kalitenin maliyeti olmalı.

5. Tek performans standardı 'sıfır hata' olmalı.

Armand Vallin Feigenbaum

Feigenbaum 1956 yılında “Toplam Kalite Kontrol” (TKK) kavramını ilk kullanan kalite kontrol uzmanı ve iş adamıdır. Yeni ufuklar açan ve 1957 yılında yayımladığı makalesinin arkasından 1961 yılında “Toplam Kalite Kontrolü: Mühendislik ve Yönetim” adlı eserini yayımlamıştır. Feigenbaum kalite için üç kritik alana vurgu yapmıştır. Bunlardan birincisi, işletmenin tüm bölümlerince paylaşılan kalite kontroldür, ikincisi, tüm çalışanlarca paylaşılan kalite kontrol ve son olarak da kalite kontrolün entegrasyonudur (Lı et al., 2003: 1027 Akt. Özdaşlı, 2007: 24).

Feigenbaum’a göre organizasyonu yönetmenin bir yoluda kalitedir. Kendisi bu konu hakkında TKY’nin geliştiği ülke olan Japonya’da bir çalışma yapmamasına rağmen Japon Mühendisler Odası’nın davetine katılarak Toplam Kalite Kontrol kavramını aktarmıştır. Feigenbaum’a göre örgütte kalite alanında düzeltmeler yapabilmek amacıyla; yaşanan problemlere anlık yaklaşımlarda bulunmak yerine, müşteri odaklı ve tüm çalışanların katılımını sağlayan bir kalite yönetim anlayışını sağlamak gerekmektedir. Kalitesizliğin bedelinin kaliteyi yakalama çabalarıyla kıyaslandığında ne oranda farklılık gösterdiği ortaya konulması gerektiğini savunmuştur (Tikici vd., 2004: 50)

TKK; en ekonomik seviyede tam olarak müşteri tatminini sağlamaya yönelik olarak, bir işletme içerisindeki üretim, pazarlama, finansman, insan kaynakları vb. birimlerdeki çeşitli grupların çabalarını entegre eden bir sistem olarak tanımlamıştır. Kalite kavramını; belirli müşteri ihtiyaçları için ürünün fiili kullanımı ve satış fiyatıyla ilgili olarak kullanırken kontrol kavramını da bir süreç olarak ele almıştır. Kontrol; kalite standartlarının oluşturulması, bazı standartlara uygunluğun değerlendirilmesi,

standartlara ulaşamazsa düzeltici önlemlerin alınması ve standartlarda iyileştirmeler için planlama yapılması aşamalarından oluşan bir süreçtir (Çetin vd., 2001: 199).

TKK ile kaynakların etkin kullanımı ve verimlilik artışı sağlanmaktadır. Bu yüzden kalite, işletme için, önemli bir strateji olarak yer almaktadır. Bununla birlikte ürünlerde, önce insan anlayışı ve müşteri tatmini temelinde üretimin sağlanabilmesi için, toplam kalite kontrolünün dört temel görevi bulunmaktadır (Feigenbaum, 1983:27):

a) Yeni ürün kontrolü: Maliyet ve kalite ölçütünün kurularak bu ölçüt doğrultusunda kalite boyutlarının ve müşteri taleplerinin karşılanmasını ve üretim aşamasında karşılaşılabilecek muhtemel kalite sorunlarının saptanarak, aşılmasını kapsamaktadır.

b) Satın alma kontrolü: Tedarikçilerle yapılan iş birlikleriyle ürünlerde sürekli aynı kalitenin sağlanabilmesi için, girdilerin istenilen özelliklere sahip olduğundan emin olunmasını kapsamaktadır.

c) Ürün kontrolü: Ürünlerin, müşteri istek ve şikâyetleri doğrultusunda üretilerek piyasaya sunulmasını, hatalı ürünlerin müşteriye ulaşmasının engellenmesini ve servis hizmetlerini kapsamaktadır.

d) Özel süreç çalışmaları: Ürün maliyetinin ve kalitesinin istenilen seviyede sağlanması için, etkin olmayan süreçlerin kontrol edilerek daha iyi sonuçlara ulaşılmasını kapsamaktadır.

Kaoru Ishikawa

Japonya'da Toplam Kalite Yönetimine en büyük katkıyı sunan örgüt liderlerinden birisi de Kaoru Ishikawa'dır. Üniversiteyi bitirmesinin ardından sıvılaştırılmış kömür sektöründe çalışmaya başlamıştır. Daha sonra Tokyo Üniversitesi'nde görev yapmaya başladı ve akabinde Japon Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği'nde kalite kontrol alanında çalışmalarına başladı. Japonya'da kalite bilincinin yaygınlaşmasında önemli rol oynadı ve kalite çemberlerinin geliştirilmesinde

önemli katkılar sağladı. Kalite sorunlarının, istatistiksel araçlarla çözülebileceğini savundu. “Kalite her bir tasarım ve prosesin içinde yer almalıdır. Muayene yoluyla kalite oluşturulamaz” diyen Kaoru Ishikawa’ ya göre TKY’de başarıyı yakalayabilmek için yapılması gerekenleri şöyle sıralamıştır (Coşkun, 2000: 18):

- Kalite kontrol çalışmalarını tüm organizasyonda yürütün ve çalışanların tamamının katılımını sağlayın,
- Kalite kontrol konusunda eğitimin sürekliliği söz konusudur. Yoğun şekilde eğitim ve seminer programları organize edilmelidir,
- Önem verilmesi gerekenlerin başında kalite kontrol çemberlerinin kullanımı vardır,
- Yönetim kurulu başkanı ve kalite konseyince senelik iki kez kalite kontrol çalışmalarını denetleyin,
- İstatistiksel araçlar kullanarak problemleri çözün,
- Ulusal düzeyde kalite kontrol faaliyetlerinin yaygınlaştırılmasını sağlayın,
- Öncü olarak organizasyonda radikal değişimler yapın.

Ishikawa, istatistiksel kalite araçlarını sınıflandırmıştır. Bu sınıflamada herkesin kullanabileceği yedi araçtan zor olanlara doğru üçlü bir hiyerarşi oluşturmuştur. Bu sınıflandırma aşağıdaki gibidir (Çetin vd., 2001: 198):

1. Herkesin kolayca öğrenip uygulayabileceği yedi teknik;
 - Neden – Sonuç Diyagramı (Balık Kılçığı),
 - Pareto Diyagramları ve Analizi,
 - Histogramlar,
 - Proses Kontrol Şemaları,
 - Dağılım Diyagramları,
 - Kontrol Listeleridir.

2. İkinci sınıf araçlar ise; yöneticiler ve kalite uzmanlarınca kullanılabilecek olan hipotez testi, örneklem ve benzerleridir.

3. Kalite uzmanları ve danışmanlarınca kullanılabilen ileri seviye problem çözme araçlardır. Taguchi metotları, saha araştırma teknikleri vb.dir.

Genichi Taguchi

Taguchi'ye göre bir ürünün kalitesini, ürünün fabrikadan çıktığı zamandan itibaren topluma verdiği kayıplar belirlemektedir. Taguchi'ye göre kayıp, tüketici tatminsizliği, garanti maliyetleri, şöhret kaybı ve pazar kaybıdır (Doğan, 2002: 37). Yani bir ürünün kalitesi, o ürünün kullanımı sırasında toplumda neden olduğu zararın parasal değeri olarak tanımlanır (Peşkircioğlu, 1999: 23).

Taguchi'nin katkısı etkili kalite tasarımı konusunda olmuştur. Taguchi'nin yöntemleri, hedeflenen değerlere ulaşamamanın maliyetine odaklanmaktadır. Geleneksel kalite yöntemiyle bu anlayış arasında bir çelişki bulunmaktadır. Geleneksel yaklaşımda bir ürün spesifikasyon limitlerini karşıladığı sürece kabul edilebilirken Taguchi bu görüşü paylaşmamaktadır. Bu nedenle kayıp fonksiyon kuramını geliştirmiştir. Bu katkısı ile hedef değerden uzaklaşıldığında bunun ürün ve süreç özelliklerinin bir sonucu olarak değerlendirilmesi gerektiğini vurgular. Böylece maliyetlerdeki kayıp hesaplanabilmektedir. Kayıp fonksiyon hedef değerden uzaklığın karesine karşılık gelmektedir (Çetin vd., 2001: 203). Bu anlayış, geleneksel kalite yönetimi ile çatışmaktadır. Geleneksel kalite yönetiminde bir ürün, standartlara ulaştığında kabul edilebilirken, Taguchi bu görüşü paylaşmamaktadır.

Saat (2000: 97-98)'in belirttiğine göre Taguchi'nin kalite felsefesi 7 noktada özetlenebilir:

1. Ürün kalitesinin önemli bir boyutu, o ürünün kalitesizliğinin toplumda yol açabileceği toplam kayıp olarak ifade edilebilir.
2. Rekabetçi bir ekonomide işletmenin varlığını sürdürebilmesi için kaliteyi sürekli olarak geliştirmesi ve maliyetleri düşürmesi gereklidir.
3. Sürekli kalite geliştirme programları, ürünün performans ayırıcı niteliklerinin hedef değerlerden sapmalarının kayda değer miktarda azaltılmasını içermelidir.

4. Ürün performansındaki değişim sonucu ortaya çıkan ve müşterilerin katlandığı kayıp, yaklaşık olarak, performans karakteristiğinin hedef değerden sapmasının karesi ile doğru orantılıdır.

5. Ürünün maliyeti ve nihai kalitesi, önemli oranda mühendisler tarafından imalat sürecinde gerçekleştirilen tasarım sürecinde esnasında belirlenmektedir.

6. Ürün veya sürecin performans varyansı, ürün ve süreç parametrelerinin performans ayırıcı nitelikleri üzerindeki eğrisel etkileri giderilerek azaltılabilir.

7. İstatistiksel olarak planlanmış deneyler performans varyansını azaltan ürün veya süreç parametrelerinin belirlenmesinde kullanılabilir.

Walter Andrew Shewhart

Tarihi gelişim içinde, ilk istatistiksel denetim hareketlerinin 1920'lerde ortaya çıkmıştır. Kullanılan istatistiksel kalite denetim tekniklerinin temel ilkeleri, bu yıllarda Bell laboratuvarlarında çalışan Walter A.Shewhart tarafından geliştirilmiştir. Shewhart, imalatın her aşamasında değişkenlerin var olduğunu, fakat istatistiksel tekniklerin uygulanmasıyla bu değişkenlerin yapı ve nedenlerinin anlaşılabilirliğini göstermiş, denetlenebilir ve denetlenemez değişkenleri incelemiş, 1924'te denetim şemalarını geliştirmiştir. Böylece her görevin yerine getirilmesinde oluşabilecek tesadüfi değişkenlerin sınırlarını tanımlamayı başaran Shewhart, sadece bu sınırların aşılması halinde müdahale edilmesi gerektiğini savunmuştur (Yavuzer, 2007: 12).

2.3. Klasik Yönetim Anlayışı İle Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Arasındaki Farklar

Geleneksel yönetim anlayışıyla karşılaştırıldığında daha yüksek bir rekabet avantajı sağlayan Toplam Kalite Yönetimi felsefesi, tüm boyutları ile kabullenilerek uygulanabildiği taktirde, başarılı, tutarlı ve daimi olur. Bahsedilen bu faktörler, örgütü, yönetim felsefesini ve yönetimi, sistemleri ve yöntemleri içermektedir. İnsanın,

öncelikli olduğu bilgisini gerektirir ve her adımda bilimselliđi içerir (Ertuğrul, 2004: 95).

Klasik yönetim anlayışında “emir ver ve kontrol et” anlayışı hâkimdir. Kurumlar tepeden inme emirlerle yönetilmekte, astlar üst yöneticilerden aldıkları talimatlara göre işlem yaparlar. Böylece astların üstlere daha saygılı olacağı, yöneticilerin astların çalışmalarını daha objektif olarak değerlendirebileceği düşünölmüştür. Bu anlayış yerini yetkilerin devredildiği, takım ruhunun esas olduğu, insana değeri verildiği çağdaş yönetim anlayışı olan Toplam Kalite Yönetimi’ne bırakmıştır (Gencel, 2001: 173).

Tablo 1 : Klasik Yönetim Modeli ve Toplam Kalite Yönetiminin Karşılaştırılması

KLASİK YÖNETİM MODELİ	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
Eleştirel Tepki	Yapıcı Tepki
Kontrol Etme	Önleme
Kontrol Edilebilir Kalite Düzeyi	Sıfır Hata
Ürüne Dayalı Kalite	Sisteme Dayalı Kalite
Faaliyetlere Karşı Kalite	Faaliyetler ve Kalite
Maliyet ya da Kalite	Maliyet ve Kalite
Yalnızca Faaliyetler	Ürün Tasarımı, Süreç ve Faaliyetler
Kalite Maliyeti Kamburları	Kalite Maliyeti Raporları
İşçilere Dayalı Kalite	Yönetim ve Teknisyenlere Dayalı Kalite
Kusurlar Gizlenir	Kusurlar Açıklanır
Kalite Sorunları ile Yalnızca Kalite Departmanı İlgilenir	Kalite Sorunları ile Tüm Departmanlar İlgilenir
Kalite Yönetiminin Altında Genel Müdür Kaliteden Uzaktır	Kalite Yönetiminin İçinde Genel Müdür Kalitenin Bir Parçasıdır
Daha Çok Kalite Maliyeti	Daha Az Kalite Maliyeti
Spesifikasyonları Karşılama	Sürekli Gelişme
Kalite Teknik Bir Konudur	Kalite Yönetimsel Bir Konudur
Üretim Programı Önce Gelir	Kalite Önce Gelir
Standartlara Göre Ürün Kalitesi	Müşterileri Tatmin Eden Ürün Kalitesi
Optimal Stok	Sıfır Stok
Kâr Maksimizasyonu Hedefleyen Güdüleme	Yüksek Kalite ve Rekabeti Hedefleyen Güdüleme
Tecrübe ve İnisiyatife Dayalı Yönetim Kararları	İstatistik ve Kantitatif Analizlere Dayalı Yönetim Kararları

Kaynak: Sevim, 1999: 23.

Tablo 1’de açıklanmaya çalışılan TKY’nin en önemli ilkelerinin gerçekleşebilmesi ve örgütü amaçlanan seviyedeki rekabet içeren bir düzeye kavuşturabilmesi, bütünüyle “yönetim modeli” ile ilişkilidir. TKY uygulamaya aktarabildiği zaman üç unsur içerir. Bunlar; işletmede buna ilişkin rasyonel bir düşünce sistemi oluşturmak, mal ve hizmet kalitesi geliştirme yönünde çalışanları motive etmek

ve işletmelerin ürettiği mal ve hizmetlerin pazarlama şansını arttırıcı bir şirket kültürü oluşturmak şeklinde sıralanabilir (Şimşek, 1996: 57).

Dünya çapında birçok işletme, yönetim modellerini TKY felsefesine adapte etmeksizin TKY'nin altı temel ilkesini (ölçüm ve istatistik, önlemeye dönük yaklaşım, sürekli gelişme ve grup çalışması) uygulamaya yönelmiştir, ancak başarı için kalıcı olamamıştır. Bu sebeple, ilk olarak klasik yönetim anlayışından vazgeçilerek, Toplam Kalite Yönetimi modeline geçilmelidir. Çünkü TKY, sadece bir kalite ilkesi değil, evrensel ve çağdaş bir yönetim yaklaşımı, bir yaşam tarzıdır (Ertuğrul, 2004: 97).

2.4. Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri

TKY'nin gerektiği gibi uygulanabilmesi, ortaya koyduğu ilkelerin bütünsel olarak uygulanmasıyla gerçekleşmektedir. TKY'nin başarı için bu hayati öneme sahiptir. Bütünsel olarak ele alınarak uygulanması gereken bu ilkelerin bir tanesinin dahi uygulanmaması TKY'nin başarı şansını ortadan kaldırmaktadır (Ertuğrul, 2004: 97).

ABD, Japonya, Avrupa ve diğer ülke sınırları içerisinde yer alan örgütlerin başarılı uygulamaları sonucunda, TKY'yi uygulama esasına dönük bir takım ilkeler ortaya konulmuştur (Eren, 2001: 109). TKY ile ilgili yerli ve yabancı yazın tarandığında aşağıdaki uygulama ilkelerine vurgu yapıldığı görülmektedir: (Balcı, 2003: 331; Düren, 2002: 28; Eren 2001:109-116).

1. Üst Yönetimin Liderliği ve Desteği
2. Müşteri Odaklılık
3. Takım Çalışması ve Tam Katılım
4. Çalışanların Eğitimi
5. Hata Önleme/ Sıfır Hata
6. Sürekli Geliştirme/İyileştirme (Kaizen)
7. Kıyaslama
8. Tedarikçilerle İşbirliği
9. İstatistiki Verilerle Yönetim

2.4.1. Üst Yönetimin Liderliği ve Desteği

İnsan unsurunu etkin olarak yönlendirmeyi sağlayan TKY'nin başarısı koşulsuz ve sürekli olarak insan mutluluğunu amaçlaması, katılım ve değişimi öngörmesiyle gerçekleşmektedir (SGK, 2009: 24).

TKY ile organizasyonlarda bir değişim rüzgârı ortaya çıkmaktadır. Örgütlerin yeni bir yaşam tarzı ve kişilik kazanması önemli bir gelişmedir ve işletmelerin tüm üst kademe yöneticilerinin tutum ve davranışları buna etki ederek, şekil vermektedir. Bu değişim sürecin tüm safhalarında üst kademe yöneticilerin ortaya koyacağı inanç, katılım ve destek ile mümkün olabilir (SGK, 2009: 24).

Üst yönetimle ilgili olarak TKY'de iki önemli boyuttan söz edilmektedir. Bunlardan birincisi üst yönetimde TKY bilincinin yerleşmesidir ve ikincisi ise, üst yönetimde bu bilinç yerleştikten sonra TKY açısından onlardan beklenen görevleri yerine getirmeleridir. Üst yönetimde bu bilincin yerleşmesi için, onların öğrenen örgütler, koçluk, kendi kendini yöneten takım yaklaşımı, liderlik, vizyon ve kurum kültürü, kalite yönetiminde istatistiksel yöntemler konularında eğitim alması gerekmektedir. Ayrıca, yönetim kurulu planlama komitesi, icra kurulu vb. gibi üst yönetim toplantılarında gündeme mutlaka kalite konuları konulmalıdır. Daha sonra alt ve orta kademe yöneticilere verilecek eğitimlerle çalışanların dikkati kaliteye yoğunlaştırılabilecektir. Kalite bilinci yerleştikten sonra TKY açısından üst yönetimden beklenen görevler şunlardır (Eren, 2001: 111):

1. Öğrenen örgüt felsefesine dayalı bir yönetim biçimi oluşturmak,
2. Öğrenen örgüt biçimine uygun olarak paylaşılmış bir vizyon ve örgüt üyeleri tarafından kolayca anlaşılıp benimsenen bir örgüt kültürü oluşturmak,
3. TKY felsefesine uygun olarak çalışanları iç müşteri ilişkilerinde güçlendirme, öneri sistemi kurmak ve yürürlüğe koymak,
4. TKY uygulamaları için gerekli olan her türlü finansal kaynakları ve bütçe imkânlarını örgüt birimleri ve çalışanlara sağlamak,

5. Tedarikçileri ve müşterileri dış müşteri olarak görmek, sürekli ilişki içinde bulunmak ve onlardan gelecek bilgiler için “bilgi yönetimi” sistemi oluşturmak,
6. Özellikle toplam kalite yönetimi çalışmaları için çalışanları izleyen ve başarılarını ödüllendiren bir motivasyon sistemi oluşturmak,
7. Nihayet, TKY uygulamalarında çalışanların güçlüklerini görmek için empati yapmak ve önlemler almak.

2.4.2. Müşteri Odaklılık

Temel felsefesini “müşteri memnuniyeti” olarak belirleyen ve bu yolda çaba gösteren organizasyonlar, müşterilerini koşulsuz mutlu etmeye dönük bir kültür oluşturmak zorundadırlar (SGK, 2009: 28). Kaçınılmaz olarak bu algı hem örgüt içindeki hem de örgüt dışındaki müşteriler içinde uygulanabilmelidir (Goetsch ve Davis, 2000: 55).

Tüm çalışanların dilek ve taleplerinin belirlenmesi, müşteri odaklılık ilkesinin bir yansımasıdır. Bunu gerçekleştirirken iki durum değer kazanmaktadır; ilk olarak çalışanların memnuniyet anketleri ile işletmenin sağladığı tüm maddi ve manevi imkânlar, bölüm yöneticileriyle oluşan ilişki ve şikayetler, işletmeye bağlılık vd. gibi firmayla ilgili her türlü dilek ve talebin alınmasıdır. İkinci olarak da tüm personelin iş yaparken birbirlerini birer müşteri olarak benimsemelerini sağlayacak bir örgüt kültürünün en temel kademedan en yüksek kademeye dek tüm personele inandırılmasıdır (Eren, 2001: 110).

Dış müşteriler açısından müşteri odaklılık, tüm örgütsel ve yönetsel faaliyetlerde müşterinin odakta olması anlamına gelmektedir. Müşteri odaklılık, organizasyon içerisinde yer alan tüm çalışanların müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik çaba göstermesi demektir (Erkut, 2001: 1).

Müşteri tatmini onlara bilgi sahibi olmadıkları mal ve hizmetleri de sunmaktan geçer. İşletmeler müşterilerin var olan ihtiyaçlarını değil gelecekte olabilecek ihtiyaç ve beklentilerini de gerçekleştirmeye çalışmalıdırlar. Bu nedenle işletmeler hem bugünü, hem de geleceği düşünerek ve planlayarak hareket etmelidirler. Müşteri tatmini yaklaşımında iş gören ve müşteri grubunun ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması aynı derecede önemli olduğunun unutulmaması gereklidir. İşletmelerin yıkıcı rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için, proaktif bir anlayışa sahip olmaları ve bunun sonucu olarak da bugünkü ve gelecekteki müşteri ihtiyaç ve beklentilerini ölçmeye ve değerlendirmeye odaklanmış bir yönetim anlayışına sahip olmaları gerekmektedir (İnce, 2007: 87).

2.4.3. Tam Katılım ve Takım Çalışması

İşletmelerde TKY'nin başarı ile uygulanmasının ve müşteri tatmininin sağlanmasının en önemli unsurlarından birisi, iş görenlerin sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerini inanarak süreçlerde kullanmalarıdır (İnce, 2007: 21).

İşletme çalışanlarının tamamının gelişme faaliyetlerine katılmaları TKY açısından önemlidir. Bu sebeple, üst kademe yöneticilerin düşünerek alt kademe yönetici ve çalışanlara uygulaması değil tam katılımın sağlanarak takım çalışması yapmayı gerektirmektedir (Şimşek, 1996: 106).

Yapılan pek çok çalışma, TKY'nin sert yüzü olarak tanımlanan teknik uygulamaların yanı sıra, TKY'nin yumuşak yüzü olarak tanımlanan insan faktörünün de önemine değinmiştir. Bir işletmede TKY'nin başarı ile uygulanması, işletmede çalışan insanların TKY felsefesini benimsemesiyle mümkün olmaktadır (Çataloğlu, 2006: 33).

Çalışanların tam katılımı üst yönetimin yaklaşımıyla doğrudan ilgilidir. Üst yönetimle birlikte kurumda görevli ilk amirlerin de çalışanlara rehberlik etmeleri, iletişimi güçlendirip, yüksek moral sağlamaları, grup çalışmalarını ve öneri sistemini desteklemeleri ve en önemlisi takım bilincinin oluşmasını ve paylaşımı sağlamaları büyük önem taşımaktadır (Çakıl, 2006: 18).

Zaten modern organizasyonların çoğu takım çalışmasını teşvik etmektedir. Yeni üretim tekniklerini kullanarak kalite ve etkinliği geliştirmede takım çalışmaları, mamullerin üretilmesi, pazarlanması, üretime ilişkin problemlerin çözülmesi ve işletme stratejisi oluşturmada da etkin rol oynamaktadır (Akgeyik, 1998: 87).

TKY anlayışının yerleştirilmesi için gerekli olan katılımcılık, etkili yönetim uygulamalar ile desteklenerek güçlendirilmeli ve çalışanların işlerine ve kuruluşa karşı geliştirmeleri gereken tavır, tutum ve davranışsal dönüşüm sağlanmalıdır. Kalite anlayışının tüm örgütün birimlerine yayılımı ancak tüm personelin katılımı ile gerçekleşmektedir. Bu ise, organizasyonel yapıda yukarıdan aşağıya doğru katılımcılığı zorlayıcı bir baskı ile değil, aşağıdan yukarıya doğru gelecek bir katılma isteği ile sağlanabilmektedir. Katılma isteğinin oluşturulması ve güçlendirilmesi bir kuruluştaki üst yönetimin görevidir (Peşkircioğlu, 1995: 35).

2.4.4. Çalışanların Eğitimi

Japon kalite uzmanı Ishikawa, “Kalite Kontrol eğitimle başlar eğitimle biter” der. Toplam Kalite Yönetimi’nde eğitimin üst yönetimden alt düzeye kadar firmadaki bütün bireyleri kapsamaması gerekir (SGK, 2009: 40).

TKY felsefesine uygun olarak işyerinde çalışan kişilerin zaman içindeki değişim ve gelişmelere uygun davranabilmesi için kimlerin hangi yönden eğitileceğinin kararlaştırılmasında fayda vardır. Bu durum ancak eğitim gereksinimlerinin ortaya konulması ve eğitimin buna uygun olarak planlanması ile mümkün olabilir.

Kültürel donanım ve gelişmeye hizmet ederek işlerin hem etkin, hem de etkili yapılması için personelini güçlendiren ve pazara hazırlıklı hale getiren sürekli eğitim, TKY’de, sonu gelmeyen bir işletme fonksiyonu olarak algılanmaktadır (Akdemir, 1998: 82).

Sürekli uçlarda dolaşarak üretken enerjilerini yeni fırsatlar kullanmaya kanallandıran aktif insanlar, sürekli eğitimi- sürekli gelişme adına- işleyen süreç olarak algılarlar (Quigley, 1997: 31).

Verilen eğitimlerle, işletmede çalışan her personelin niteliklerinin artırılması toplam kaliteye geçiş sürecinde örgüte çok büyük yararlar sağlayabilmektedir. Zaten, insana yatırım yapan kuruluşların en azından bir tane ortak noktaları vardır; o da insana yapılan yatırımın pozitif iş sonuçları olarak niteleneceğine dair olan güçlü inançlarıdır. Çünkü eğitim, çalışanların ve örgütün değişimi ile daimi gelişimi için temel bir fonksiyon olarak görülmektedir.

Piyasada öncü ve sektörel bazda hırslı liderlerden süper vizyon operatörlerine ve en alt seviyede çalışanına kadar üyeleri; yetkin ve etkin kılan katılımcı yönetim tarzının en popüler olan kalite çemberlerinin uygulanmasında etkili sonuçlar alabilmek için, çember üyelerini, genel bir eğitimden geçirerek donatan işletmeler, kendilerini mükemmel doğru götüren bir yatırım yapmaktadırlar (Özalp, 1988: 56-58).

İleri derecede eğitim ile yetiştirilmeyen ve alt yapısı sağlam zeminlere oturtulmayan, deneyimsiz ve bilgisiz birey kadrosu ile rasyonel sonuçlar alamayan işletmeler-yetersiz doku kültürü ve politikalarıyla sadece yönetsel konuda değil, insani boyutta da özlemi çekilen ve kalite felsefesinin gereği olan – dönüşüm koordinatlarında yer alamamanın sancısını çekeceklerdir (Yetiş, 1993: 30-31).

Eğitim süreci içinde bireyden, insanlığa saygı duyması, başkalarıyla işbirliği yapmayı öğrenmesi, eleştirel düşünme yeteneği kazanması, ulusal kaynakları koruması, dünyadaki gelişmeleri ve bu gelişmelerin ülke üzerindeki etkilerini izlemesi gibi davranışlar göstermesi beklenmektedir. Bu davranışların kazanılması örgütte daha ılımlı çalışma ortamlarının sağlanmasına, çatışmaların daha kolay ve ılımlı bir biçimde çözümlenmesine ve çalışanlar arasında iyi bir iletişimin kurulmasına katkıda bulunacaktır (SGK, 2009: 43).

Bütün bunlara ilaveten, organizasyonda sağlanacak eğitimle işgücü niteliğinin artacak olması; işgücünün ileri teknoloji üretme, geliştirme, diğer ülkelerdeki teknolojileri izleme, inceleme ve ülkeye transferini sağlama gibi etkinliklerde

bulunmasını sağlayacak aynı miktarda işgücü ile daha fazla üretimin gerçekleştirilmesine ve işgücü sayısı artarken üretimin daha yüksek oranda artmasına yol açacaktır (SGK, 2009: 43).

2.4.5. Hata Önleme/ Sıfır Hata

TKY'nin en önemli hedeflerinden bir ürün ve hizmetin müşteriye sunulmadan önce süreçlerde iyileştirme yaparak 'hatasız' olarak üretilmesidir. Hatasız üretimde hata ortaya çıkmadan önce önlenir. Bunun için süreçlerdeki iyileştirme kadar insan kaynağının da eğitilmesi ve motive edilmesi gerekir (Baykara, 1999: 52).

Önlemeye dönük yaklaşım, üretim sürecinde hataların bulunması ve düzeltilmesidir. Süreç içerisinde görülmeyen ve üretim gerçekleştirilirken göze çarpan hataların giderilmesini kapsar (İnce, 2007: 70).

Ayrıca önlemeye dönük yaklaşım, müşteri istek ve ihtiyaçlarının en ekonomik şekilde karşılanmasını sağlamaktadır. Sıfır hata, asıl olarak bir hedef gibi düşünülse de esasen bir sürece verilen isimdir. Sıfır Hata, hatalar ve bunların nedenlerinin araştırılarak ortaya çıkarılması ve bunların önlenmesi amacıyla gerçekleştirilen çabaların bütünüdür. Sıfır hata, kalite güvence sistemleri, hataların tekrar ortaya çıkmasını önleme yöntemleri ve personelin tam katılımıdır (Kalder, 2001: 25).

Önlemeye dönük yaklaşımın genel ifadesi planlamanın doğru, kapsamlı ve titizlik içerisinde yapılmasıdır. Böyle bir planlama ile süreçte meydana gelmesi olası hataların büyük bir kısmı önceden önlenebilecektir. Hataların önceden belirlenerek önlenmesi ile işletme hatalardan meydana gelebilecek maliyet artışlarından, üretimde zaman kayıplarından ve müşteri kaybında korunacaktır (İnce, 2007: 70).

TKY' de sıfır hata kavramı, işletmenin tüm süreçlerinde sürekli iyileşmeyi, kabul edilebilir bir kalite düzeyi anlayışını, yönetim beklentileri ile insan ilişkileri üzerinde odaklaşmayla kalitenin, kalite felsefesinin ve motivasyonun önemine inanmayı gerektirmektedir (Yıldırım, 2002: 54). İnsanı merkeze alan eğitim

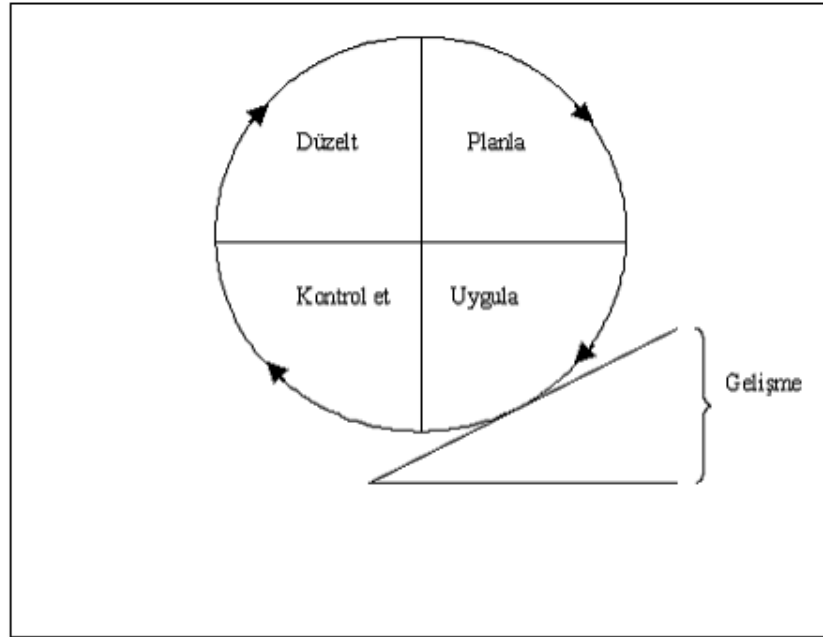
kurumlarında yapılan hatalar, problemli bir neslin yetişmesine neden olur ki, bu da TKY’de kaliteli birey anlayışına ters düşer (Öter, 2006: 21).

2.4.6. Sürekli Geliştirme/İyileştirme (Kaizen)

Kaizen kelimesi, kai = değişim, zen=iyi anlamına gelen iki sözcükten oluşmaktadır. İyileştirme ve sürekli geliştirme anlamında kullanılmaktadır (Yıldırım, 2002: 41). Burada iyileştirme sözcüğü geniş anlamda insan gücünün niteliklerini, üretim süreçlerini ve üretilen ürünlerin niteliğinin sürekli geliştirilmesini ifade etmektedir. Bu kavramın özünde saklı olan, her zaman iyinin daha iyisinin olabileceğidir. Dolayısıyla mükemmelliğe ulaşmada herhangi bir son durumun söz konusu olmadığıdır (Şişman ve Turan, 2002: 58).

Bu yöntem, yavaş ve planlı gelişmeyi, küçük şeyleri daha iyi yapmayı, her gün daha yüksek standartlar koymayı ve başarmayı kapsamaktadır. Burada asıl şart, mevcut durumu yeterli bulmayıp sürekli daha ileriye doğru götürmektir. Aşamaların sık olması, tüm kuruluşun gelişmelerle bütünleşmesine neden olmakta ve devamlı desteklenerek tüm çalışanların katılımıyla bir kültür haline gelmektedir.

Sürekli iyileştirme, doğrusalın aksine dairesel (döngüsel) bir yaklaşımı gerekli kılmaktadır. Bu yaklaşımı Planla-Uygula-Kontrol et-Düzeltil (PUKD) döngüsü içinde Şekil 3’te gösterildiği gibi açıklamak mümkündür. Burada; yönetim bir değişimi planlar, onu uygular, sonuçları kontrol eder ve değişimi standardize etmeye çalışır ya da gelişim döngüsünün başına yeni bilgilerle birlikte yeniden dönüş yapar. Bu döngüsel yaklaşımla birlikte tüm örgütsel süreçlerde uygulamalarının neticeleri yeniden değerlendirilmeye tabi tutulur ve gelişim için gerekli olan düzeltmeler yapılır ve böylece gelişimin hem planlama hem de uygulama aşamalarında sürekliliği sağlanmaya çalışılır (Özdaşlı, 2007: 38).



Şekil 3 : PUKD (Planla- Uygula-Kontrol Et- Düzelt) Döngüsü

Kaynak: Özevren, 2000: 21

PUKD döngüsünün aşamaları:

PLANLA

- Amacın belirlenmesi (neyi başarmak istiyor, nerede, ne zaman)
- Mevcut durumun analiz edilmesi
- Süreçlerin belirlenmesi
- Hedeflerin belirlenmesi
- Kayıtların analizi
- Risk değerlendirme metotlarının belirlenmesi
- Detaylı plan hazırlanması (uygulama planı)
- İç talimatlarının hazırlanması

UYGULA

- Planlanan faaliyetlerin ve süreçlerin uygulanması
- Risklerin kabul edilebilir olup olmadığına karar verilmesi
- Personelin bilgilendirilmesi, eğitilmesi ve katılımının sağlanması
- Faaliyet planının izlenmesi ve gerçekleştirilmesi
- Uygulama sonuçlarının yakından takip edilmesi

KONTROL ET

- Planlanan hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının tespit edilmesi
- Süreçlerin gözden geçirilmesi
- Olası sapmaların tespit edilmesi ve kaydedilmesi
- İlgili kişilerin bilgilendirilmesi

DÜZENLE

- Kalıcı bir denetleme sisteminin kurulması
- Etkili önlemlerin standartlaştırılması
- Gerekli eğitim ve yönlendirmelerin sağlanması

TKY felsefesinde sürekli iyileştirme faaliyetleri sona ermeyecek bir süreç olarak görülür. Bu süreç içerisinde; müşteri tatmininde ve güveninde, rekabette, verimlilikte, çalışanların motivasyonunda, eğitiminde kısaca bütün proseslerin, sistemlerin ve insan kaynaklarının geliştirilmesinde sürekli iyileştirme, durum ya da seviye ne olursa olsun onu daha ileriye götürmek, iyileştirmek ve geliştirmek olarak tanımlanır (Akın, 2001: 75).

2.4.7. Kıyaslama

Toplam Kalite Yönetimin ortaya koyduğu yeni kavram ve tekniklerden birisi de “benchmarkin” olarak adlandırılan “kıyaslama”dır. İşletmenin performansını diğer işletmelerin performanslarıyla kıyaslayarak ortaya konuların mevcut durumunu yükseltebilme amacıyla strateji ve yöntemlerini değiştirmeyi, denetlemeyi ve geliştirmeyi hedeflemektedir (Camp, 1989: 10).

Kıyaslama’nın, 1979 yılında Xerox’un üretmekte olduğu fotokopi makinelerinin özelliklerini ve üretim maliyetlerini diğer rakiplerle karşılaştırılmaya karar vermesiyle ortaya çıktığı belirtilmektedir. Xerox yönetimi, 1992 yılında Avrupa Kalite Ödülüne layık görülen ilk kuruluş olmalarında kıyaslamanın rol oynadığını her fırsatta vurgulamıştır. Kuruluş 1989 yılında 75 sektördeki müşterilerinin dokuz tanesi

tarafından en iyi tedarikçi seçilirken, 1992 yılında da tam 62 sektörde en iyi tedarikçi seçilmiştir. Aynı süre içinde, müşteri tatmini %71'den %97'ye yükselmiştir (Xerox, 1988: 76 Akt. Erturgut, 2007: 47).

Kıyaslama çeşitleri kıyaslama yapılan ortağa ve kıyaslama konusuna göre olmak üzere iki ana başlık altında incelenebilmektedir. Kıyaslama ortağına göre dört çeşit kıyaslama söz konusudur. Bunlar; içsel kıyaslama (aynı işletmenin kendi içerisinde veya holdingin bünyesindeki farklı işletmeler arasında kıyaslama yapması), rekabetçi kıyaslama (işletmenin rakiplerin ürünleri, süreçleri vb. ile kendisinininkini karşılaştırması), sektör dışı kıyaslama (işletmenin farklı bir sektörde fakat lider konumda başka bir işletmeyle kıyaslaması yapılması) ve türünün en iyisi uygulaması (bir işletme ile değil daha çok sektörlerinin en iyisi olan bir çok işletmeyle aynı anda kıyaslama yapılması)dır. Kıyaslama yapılan alana göre üç tür kıyaslama vardır; ürüne odaklı kıyaslama (başka bir işletmenin ürününü parçalara ayırarak ya da bütün olarak detaylı bir biçimde incelemeye dayanmaktadır), sürece odaklı kıyaslama (işletme içi faaliyetlerin daha etkin ve verimli hale getirilebilmesi için faaliyetlerin bütünsel bir bakışla yeniden gözden geçirilmesini kapsamaktadır) ve stratejilere odaklı kıyaslama (başarılı bir stratejinin ana unsurlarını belirlemek için farklı işletme stratejilerinin karşılaştırılması)dır (Bumin ve Erkutlu, 2002: 91-92).

2.4.8. Tedarikçilerle İşbirliği

Klasik anlayışta ikincil planda kalan tedarik fonksiyonu, TKY'de kalite yaratım sürecinde rol oynayan, temel bir fonksiyon haline gelmektedir. Ürünün kalitesi, o ürün için gerekli hammadde ve ara maddelerin kalitesine doğrudan bağlıdır (Düren, 2002: 34). Pek çok işletme, tedarikçileriyle sadece fiyat bazında bir ilişkiye sahiptirler. Ancak bazı işletmeler, tedarikçilerle zayıf ilişkiler kurmanın, işletmedeki kalite maliyetlerini artırdığının farkına varmışlardır. İşletmelerin ihtiyacı olan, çok az, hatta bir tek tedarikçiyle birlikte çalışmakta olsalar bile, uzun dönemli, karşılıklı anlayışa dayalı, sadakat ve güven esaslı bir ilişkinin kurulmasıdır. Bu şekilde bir ilişki toplam maliyetlerin artmasına değil, tam tersine, azalmasına sebep olacaktır (Hand, 1992: 27 Akt. Çataloğlu, 2006: 22).

Bu çerçevede, tedarikçilerin kalite sistemlerini sürekli kontrol eden işletme, tedarikçilerin ürün kalitelerini iyileştirmeleri için onlara teknik destek sağlamakta, TKY'ye özendirmek üzere konferanslar düzenlemekte, tedarikçi firmaların çalışanları ile ortak çember etkinlikleri yürüterek sorunları ortak çözüme yoluna gitmektedir.

Bilindiği gibi rekabet; yalnızca üretici işletmeler arasında değil, her bir üreticinin girdi sağlayan müşteriler ile oluşturdukları bir bütün olarak gerçekleşmektedir. Bu durumda her iki tarafında fayda sağlayacağı şekilde mümkün olduğunca, işletmeye girdi sağlayan müşteri işletmelere ortaklık gibi birbirlerinin devamı, uzantısı şeklinde bir yapılanma oluşturmak en yaygın yaklaşımdır. Böylece işletmede kalite ile ilgili yönetim tekniklerinden, işletmeye girdi sağlayan müşteri de haberdar edilerek, gerek girdilerin üretiminde gerekse dizaynında onların teknoloji uzmanlığından yararlanarak kalitenin iyileştirilmesi sağlanabilmektedir (Günbatan, 2006: 24).

2.4.9. İstatistiki Verilerle Yönetim

TKY'de hedeflenmiş olan toplam kaliteyi sürekli olarak izlemeyi sağlayan bir dizi ölçüm tekniği kullanılmaktadır. Sürekli ölçmek, tahminler çıkarmak, karşılaştırmak ve değerlendirmek TKY yaklaşımının temel prensiplerinden biridir. Bu, organizasyonun kendini değerlendirmesi ve düzeltici ve önleyici tedbirler almasını sağlar (Düren, 2002: 31).

Toplam kalite yönetiminde verilerle ve istatistiksel yöntemlerle çalışma işletmelerde, süreçlerdeki işlemlere bilimsel açıdan ve objektif olarak yaklaşmak suretiyle akılcılığı ön plana çıkarmaktadır (Kavrakoğlu, 1994: 18).

Artık başarılı yöneticilerin alacakları kararlarda en önemli destekçileri bilimsel veriler ve analizler olacaktır. Meydana gelen gelişmeler yöneticilerin önsezilerine ve kişisel birikimlerine dayanan kararlar yerine istatistiksel ve bilimsel verilere dayanarak kararlar almalarını gerekli kılmaktadır. Yöneticilere burada düşen görev, bilimsel verileri zamanında elde etmek, yorumlamak ve rakiplerinden önce harekete geçmektir (İnce, 2007: 89). Yönetimin davranışlarının geliştirilmesi olgu, veri ve istatistiksel yararlanmanın bir yan ürünüdür.

İşletmelerde istatistiki yöntemler kullanılarak nitelik maliyetleri, sürekli gelişme ve teslim süresindeki gelişmeler devamlı olarak ölçülerek, bu çabalar için ölçekler geliştirilmeye çalışılmalıdır. Yoğun rekabet şartlarında müşteri istek ve ihtiyaçlarının değişmesi bu ölçeklerinde sürekli yenilenmesini gerektirmektedir. Müşteri tatmininin ifadesi olan ölçekler yoğun rekabetle beraber devamlı olarak değişmekte ve gelişmektedir. Tüm bu sürecin bilimsel ve nesnel analizlerinde istatistiki analiz ve yorumların büyük katkısı vardır (Eren, 2001: 115).

Toplam kalite yönetiminde ölçüm ve değerlendirme bilimsel veriler ışığında yapılmaktadır. Bu ölçüm ve değerlendirmeleri yaparken dikkat edilmesi gereken ilkeler vardır bu ilkeler şunlardır (Özcan, 2001: 73):

a) Toplam kalite yönetiminin felsefesini oluşturan müşteri tatminini esas alan kalite ve verimlilik anlayışı sürekli gelişim ihtiyacı örgüt bazında benimsenmeli ve bu anlayış örgütün performans ölçütlerine yerleşmelidir.

b) Kalite, verimlilik, yenilik boyutlarında performansı geliştirmek için işletmenin vizyonu, değer yargıları, kuruluş amacı ve görev tanımı bu anlayışla yeniden belirlenmeli ve uzun dönemli hedefler açıkça ifade edilmelidir.

c) Toplam kalite yönetiminde herkesin bütün katılımı sağlandığı gibi ölçülen her sisteme, sistem içerisine giren bütün iş görenlerinde katılımı sağlanmalıdır.

d) Ölçüm ve kontrollerde geri bildirim sisteminin sağlıklı olarak kurulması ve işletilmesi önemlidir. Bunun içinde işletmede rasyonel ve gerçekçi iletişim sisteminin kurulması şarttır. Elde edilen verilerin, kararlara ve işlemlere konu olabilmesi için değerlendirme sonuçlarının ilgili birimlere zamanında iletilerek süreçlere dâhil edilmesi sağlanmalıdır.

e) Ölçümler tüm örgüte yayılmalı, bütün süreçleri ve süreç iş görenlerini de kapsamalıdır. Toplam kalite yönetimi işletmenin bütün boyutlarında ve süreçlerinde uygulanacağına göre ölçümlerde bu anlayış içerisinde uygulanmalıdır.

2.4.10. Liderlik

Toplam kalite yönetimi kavramı organizasyon kültürüne ve genel yönetim felsefesine son derece önemli değişiklikler getirmiştir. Bunlardan en önemlisi, yönetmekten yol göstermeye geçiştir. TKY yönetiminde çalışanları kontrol etmek değil yönlendirmek, karar vermek için fikirleri değil verileri kullanmak, problemin tespiti yerine doğru işleri yapmaya yoğunlaşmak, bireysel faaliyetler yerine ekip faaliyeti ortaya çıkarmak, kuşku ve şikâyet yerine güven ve inanca dayalı bir atmosferin gelişmesine yardımcı olmak vardır (Türedi, 2012: 30).

Lider, belirlenen amaçlar doğrultusunda örgütün yaşamasını, gelişmesini sağlamak için oluşturucu, başlatıcı rol oynayan bireydir. Lider günlük değil, içinde bulunduğu şartlara göre kritik kararlar alabilen kişidir (Başar, 2000: 39).

Liderlik, örgütsel amacı belirlemek, amacın net ve anlaşılır olmasını sağlamak, belirlenen amacın özümzenerek benimsenmesini ve uygulama aşamasında göz önünde tutulmasını, uygulamada birlik ve beraberlik oluşturulmasını, sonuçta çalışanların ve örgütün mükemmelliğe erişme çabalarının devamlılığına yön vermek ve yol açmak (Kalder, 2002: 41), şeklinde tanımlanabilir.

Dubin liderliğe “karar verme ve yetki kullanımı” olarak tanımlar. Fiedlere için lider “grup içindeki yetkiye ilişkin grup etkinliklerini yönetme ve koordine etme görevi verilmiş birey”dir. Fiedler’in ve Dubin’in yaklaşımları liderliği; işlev(karar verme, yönetme, eşgüdüm), gücün kaynağı (yetki), kapsam (göreve yöneliklik) olarak sınıflandırmıştır (Ensari, 1999: 81).

Liderlik, duygusal boyutu ağır basan ve yöneticilikten farklı olarak doğuştan gelen bir yetenektir. Liderlik, diğer insanlara öncü olmak, onlara yol göstermek, şevk ve coşku vermek, rehberlik etmek, geleceğe yönelik inandırıcı geniş görüşlülük ve hedeflere yönelik birlikte çalışmaya sevk etmektir.

TKY’deki liderlik anlayışı sorumluluk sahibi, astlarına ilgi ve yetenekleri doğrultusunda rehberlik eden, gerekli kaynağı sağlayan, çalışanlarına yeteneklerini kullanma ve geliştirme imkânları meydana getirdikçe kurumun daha da gelişeceğine

inanarak, insanların verimliliğinin yaptıkları işten zevk almalarına ve performanslarından gurur duymalarına bağlı olduğunu kabul eden bir anlayıştır (Özden, 2005:141).

TKY’de liderin görevi, iş görenleri güdülemek; iş görenlerin gelişimini sağlamak; sistemi bir bütün olarak görebilmek; ekip çalışmalarının yararlarına inanmak ve uygulama; iş gören-yönetici-müşteri arasında çok yönlü iletişim kurabilmek; kritik kararlar alabilmek; grup etkinliklerini yönlendirebilmek; örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için uygun yapı ve havayı oluşturmak; elde edilen verileri verimli ve etkili kullanabilmektir (Doğan, 2002: 86-87).

Kurum ve örgütlerde uygulanacak toplam kalite yönetimi, yalnızca belli bir bölüm, kişi veya zümrenin emek ve çalışması ile değil, kusursuz bir liderlik ve yönetim kabiliyet ve uygulaması ile başarıya ulaşabilir. Lider; ne yapıldığını, nereye gidildiğini, hangi faaliyete karar verileceğini etkin ve verimli bir şekilde organize edebilmelidir.

2.4.11. Vizyon ve Misyon

Vizyon gelecekte olabilecek ya da oluşturulabilecek bir durumun, bugün için düşünce düzeyinde oluşturulmasıdır (Çelik, 2000: 166). Vizyon, kurumun değerlerini, içinde bulunduğu durumu, ulaşmak istediği hedefleri belirleyen ve çalışanları ortak bir amaç etrafında bütünleştirerek işletmeyi arzulanan geleceğe doğru yönlendiren bir süreçtir. Vizyon gelecekle ilgilidir. Kurumun gelecekte bu günden daha iyi olmasını hedefleyen, gerçekçi ama erişilemeyecek gibi görünen yükseklikte olmasını amaçlayan bir süreçtir (Özevren, 1997: 58).

Misyon, bir örgütün gerçekleştirmek durumunda olduğu, temel görevidir. O örgütün varlık sebebidir. Vizyon ve misyon iç içedir ve bu iki kavramda örgütün amaçlarıyla yakından ilgilidir. Bir okulun temel misyonu, bütün öğrencilerin sahip oldukları potansiyeli ortaya çıkarmak, onları özgürleştirmek, geliştirmek ve kendi kendine öğrenen bireyler yetiştirmek olabilir (Şişman ve Turan, 2002: 50).

Organizasyonun misyonunu ifade eden açıklamaların nasıl olması gerektiği konusunda bir standart olmamakla beraber en azından aşağıdaki konularda ne düşündüğünü belirtmiş olması gerekmektedir (Koçel, 1995: 65);

- Organizasyonun genel felsefesi ve iş yapma felsefesi,
- Organizasyonun kendisini nasıl gördüğü,
- Hangi pazara hizmet sunulacağı,
- Üretilecek temel mal ve hizmetlerin neler olduğu,
- Kullanılacak temel teknolojiler, neler olduğu,
- Genel olarak vermek istediği imajın neler olduğu.

Tablo 2: Yönetimde Vizyon ve Misyon

Vizyon	Misyon
Maddi-manevi tüm değişkenleri içine alır (Holistik), misyonu içerir.	Örgütün bir bölümünü geliştirmeyi hedefler, sınırlıdır.
Örgütün geleceği üzerine odaklaşır.	Örgütün bugünkü ihtiyaçları ön plandadır.
İçseldir (Internal) personele örgütün misyonu ve nereye gittiği konusunda bilgi verir.	Dışsaldır, personele müşterilerin ihtiyaçları hakkında bilgi verir.
Örgütün fonksiyonları ve örgütsel ilişkileri geleceği düşünerek geliştirerek hazırlar.	Örgütün günlük eylemlerini müşteri ihtiyaçlarını temel alarak tanımlar.
Personeli motive etmek için gelecek temelli açık amaçlar geliştirilir.	Personelin günün şartlarına göre işini en iyi yapması istenir.
Biz ne olmak istiyoruz? Nereye gidiyoruz sorusu sorulur.	Biz şu anda ne yapıyoruz? Neye inanıyoruz sorusu sorulur.

Kaynak: Özdemir, 2000: 38.

Tablo 2’de yönetimde vizyon ve misyona ilişkin benzerlik ve farklılıklar görülmektedir. Vizyonun doğru ve etkili bir şekilde tespit edilmesi misyonun belirlenmesinde ve uygulanmasında doğrudan etkili olduğu görülmektedir.

2.5. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi

Eğitim iki açıdan önemlidir. İlk olarak, işin nasıl eksiksiz ve doğru yapılmasını sağlayan bilgileri ve iyileştirme yöntemlerini verdiği için kalite geliştirmenin anahtarıdır. İkinci olarak ise, çalışanları geliştirerek yaptıkları işin gereği olan becerileri kazandırmasıyla, kişisel iç çatışmalar nedeniyle tatminsizliğe ve mutsuzluğa sürüklenmelerini engeller.

Küreselleşen dünyada yıkıcı rekabet koşulları ile bilim ve teknolojiye gelişmelere karşılık olarak toplumsal yaşamda meydana gelen hızlı ve sonu olmayan değişimler eğitime duyulan ihtiyacı daha çok hissettirmiştir. Artık çok sık tartışılan “yeni dünya düzeni”, “küreselleşme”, “dünyaya açılma”, “sınırların kaldırılması” ve “yeniden yapılanma” kavramları; özellikle sanayi sonrası bilgi toplumlarını ifade etmede kullanılan popüler tanımlar arasında yer almaktadır. Ayrıca küreselleşen dünya pazarında kurum ve kuruluşların rekabet şanslarını arttırabilmeleri için iyi eğitilmiş, teknolojik açıdan yeterli hazır iş gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kavramların temelinde bilgi kavramının önemli bir belirleyiciliğe sahip olduğu görülmektedir.

Bilginin bu derece önem kazanması, bilginin üretildiği, dağıtıldığı kaynaklardan biri olan eğitim kurumlarının sorumluluklarını önemli ölçüde artırmaktadır. Eğitim örgütleri toplumsal değişimin başlangıç noktalarıdır. Çünkü eğitim örgütlerinin çıktıları toplumun kendisini oluşturan bireylerdir. Ve bu çıktılar diğer tüm toplumsal sistemleri doğrudan ve önemli ölçüde etkileme olanağına sahiptir. Bu sebeple eğitimdeki kalite çalışmaları ve arayışları geçmişte olduğu gibi, şimdi ve gelecekte de aynı öneme sahip olacaktır.

Eğitim alanında sürekli olarak daha iyiye ulaşmak için çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmaların, başarıyı yakalayabilmesi için dinamik, çok sistemli ve çağdaş dünya ihtiyaçlarına yönelik olarak yapılması gerekmektedir. Çünkü eğitim faaliyetleri ve sonucundaki çıktıları bütün sistemleri doğrudan ilgilendirmektedir. Bu sebeple eğitimde kalite arayışının kusursuz olması gerekmektedir.

Eğitim yönetiminde kalitenin artırılması, yönetimin daha etkin ve verimli hale getirilmesi, tüm dünya ülkelerinde, üzerinde durulan bir konu hatta bir dava haline gelmiştir (Barbaros, 1985: 227).

Eğitim hizmetlerinde kaliteyi arttırmak ve eğitim hizmetlerinden faydalananların memnuniyetini sağlama isteği, eğitim yönetiminde yeni yönetim yaklaşımlarını gündeme getirmiştir. TKY uygulamalarının sanayi sektöründeki başarıları eğitimcilerin de dikkatini çekmiştir (Gülşen, 2000: 54).

Eğitimde toplam kalite, eğitimi diğer sistemler gibi sosyal bir sistem olarak düşünmeyi gerektirir. Eğitim sistemlerinin belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için müşteri, tedarikçi, öğrenciler, aileler, öğretmenler, yöneticiler, denetleyiciler, destek veren birimler, sponsorlar vb. ile eşgüdümlü olarak çalışmaları gereklidir. Ayrıca eğitim sisteminin işleyişindeki okul binaları, laboratuvar, ders araç gereçleri, derslik vb. gibi fiziki unsurlar da etkilidir. Bunun yanı sıra diğer kaynaklar, programlar, rehberlik hizmetleri ve amaçların açık olarak bilinmesi de hedeflere ulaşmada etkin rol oynar.

Kalite çalışmalarının imalat sektöründe gösterdiği başarı eğitim sektöründe de toplam kalite yönetimi kavramını uygulamaya itmiştir. Eğitim sektöründe yapılan çalışmalar, daha sık imalat sektöründe gerçekleştirilen çalışmaların eğitime de uyarlanması sonucunda ortaya konulmuştur. TKY'nin öncülerinden Deming'in 14 kuralı eğitime uyarlanabilmektedir.

Deming'in 14 kuralının eğitime uygulanması (Gençyılmaz ve Zaim, 1999: 13-15).

1. Gelecek kuşaklara uygun olarak öğrencilerin yeteneklerini ortaya koyabilecek ve onları yaşama hazırlayacak etkin, verimli ve nitelikli bir **eğitim müfredatının belirlenmesi ile bu konuda ısrarcı ve tutarlı davranılması**. Eğitimde gerçekleştirilmesi beklenen gelişimin, gelecek nesillerin gereksinimlerine elverişli olarak tespit edilmesi ve bu gereksinimleri karşılayabilecek planlamanın oluşturulması gerekmektedir. Bu duruma örnek olarak teknolojiyle birlikte ortaya konulan yeniliklerin takip edilmesi ve temin edilmesi gösterilebilir. Bunun yanı sıra geleceğe yönelik olarak gelişme

ihtimalinin belirlenmesi ve buna dayalı olarak her türlü öğretim üyesi ve personel ile birlikte olanakların emin edilmesi.

2. Güncel felsefi konuların uyarlanması. Eğitim süreci, sonu olmayan sürekli gelişmenin uygulandığı, sonsuz bir döngü olarak kabul görür. Eğitim niteliğinin yükseltilebilmesi için planlama, uygulama, kontrol etme ve düzeltme kalite döngüsünün aralıksız uygulanması gereklidir.

Mevcut metotlar, materyaller ile öğrenme ortamları öğrenci için tek amaç “başarı” olunca, yenileriyle değiştirilebilir. Tüm öğrencilerin başarısı söz konusu olduğunda, öğrenciler arasındaki bireysel farklılıklar özellikle dikkate alınmalıdır. Eğitim yöneticileri ise sorumluluklarını öğrenmek ve değişim liderliğini üstlenmek konularında biçimlendirilmelidir (Köksal, 1998: 41-42).

3. Rekabetçi ve karşılaştırmalı sınav sistemini ortadan kaldırmak. Bu durum öğrencilerin niteliğinin değerlendirilmesini sonlandırma anlamı ifade etmemektedir. Öğrencileri birbiriyle karşılaştırmamanın kötü ve yıpratıcı etkileri olan ‘başarılı-başarısız’ ifadelerinin ortadan kaldırılması anlamını taşımaktadır. Öğrencilere öğretilmesi amaçlananların ne kadarını öğrendiklerinin ortaya konulması gereklidir. Öğrenme süreci ölçülmeli, fakat öğrencilerin skorları karşılaştırmalı olarak ilan edilmemelidir. Öğrencilerin skorlarının istatistiki sonuçları öğrenme sürecinin durumunu ortaya koymak açısından belirtilmelidir. Örneklendirmek gerekirse sınıf içerisinde öğrencinin başarısını yükseltmek hedeflendiğinde, öğretmen öğrencinin sınav skorlarını değil eğitim-öğretim sürecine dikkatini vermelidir.

4. Öğrencilerin, önceki eğitim kurumu veya aile gibi paydaşlarla kullanılan teçhizatın niteliğini sürekli olarak yükseltebilmek için paydaşlarla birlikte hareket edilmesi ve uzun süreli ilişkilerin gerçekleştirilebilmesi. Eğitimin niteliğini yükseltebilmek amacıyla ülkenin eğitim sistemi doğru analiz edilmelidir. Okul yöneticilerinin paydaşlarla birlikte hareket edebilmesi ve onları yönlendirmesi gerekmektedir.

5. Eğitimle birlikte hizmet kalitesinin de devamlı olarak ilerletilmesi. Kalitenin eğitimde ortaya çıkardığı farklılık başka bir ürünün kalitesi ile kıyaslanamaz.

Yöneticiler ve eğitimciler topluma verdikleri hizmetin niteliğini arttırabilmek amacıyla sürekli olarak çaba göstermelidirler. Bu sebeple gelişen teknolojinin ve eğitim sisteminin paralel olarak uygulanabilmesi sağlanmalıdır.

6. Eğitimin sürekli şekilde temin edilebilmesi. Ortaya konulan bu ilkede kişilerin yaptıkları işlerin ne derecede doğru yapıldığını bilmeleri amacıyla, sürece dâhil olan herkesin devamlı olarak eğitilmesi ve bu yöntemle ilgili bilgi sahibi olmaları belirtilmektedir. Böylece Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanmasında istenilen başarıya ulaşamayanlar sisteme tekrar dahil edilebilecektir. Böylesi bir tutum, sisteme emek verenlerin, iş doyumunu yakalamalarına ve tatmin duygusunu yaşamalarını mümkün kılacaktır.

7. Liderliğin yerleştirilmesi. Kuruma anlatan güçlü bir liderlik anlayışı ile vizyon, misyon, değerler ve hedefler vurgulanmalıdır. TKY'nin başarıyı yakalayabilmesi üst yönetimin tam ve eksiksiz desteğiyle gerçekleşebilmektedir. TKY bir proses değil sadece yönetsel etkinlikler bütünüdür. Bu sebeple TKY'nin başarılı olarak uygulanması açısından liderlik hayati öneme sahiptir.

8. Eğitim örgütü içindeki korkunun açık, iki yönlü ve cezalandırmadan uzak bir haberleşme ortamı oluşturularak minimum seviyeye indirilmesi. Örgüt içerisindeki her çalışanın düşündüklerini açıklayabilmesi ve problem çözme teknikleri ile fikirlerin ortaya çıkması ve rahatça tartışılması sağlanmalıdır. Örgüt içindeki küçük gruplaşmaların önüne geçilerek oluşturulan çalışma takımlarının fikir ve düşüncelerini rahatlıkla söyleyebilmesini sağlayacak ortamın oluşturulması gerekmektedir. Bu sayede takım çalışması oluşturularak, çalışmaların daha etkin ve verimli gerçekleşmesi sağlanacaktır.

9. Örgüt içindeki departmanlar arası sorunların tespit edilerek, minimum seviyeye indirilmesi. Departmanlar arasında ortaya çıkan sorunların ortadan kaldırılmaya çalışılması.

Alanda uzmanlaşmanın sonucunda okullardaki gruplaşmaların çoğu işlevseldir. Bu tür gruplaşmanın ise bazı olumsuz yanları vardır: personelin gelişimi çok kısıtlı olur ve tüm sistem açısından bakıldığında bazı teknik konular gözden kaçabilir, bölümler ve

branşlar arasında iletişim ve koordinasyon zor olabilir ve her birim kendi otoritesini ve sorumluluğunu koruma çabası içine girince, çatışmalar yaşanabilir. Sınıf içinde ise bu, branşlar arası öğrenme, ekip çalışması, bilgi transferi gibi yöntemlerle engellenebilir. Toplam kalitenin en üst düzeyde gerçekleşebilmesi için toplum elemanları arasında güçlü bir işbirliğine gerek vardır. Bu da öğretim kadrosu, idari kadro, yemekhane görevlileri ve program geliştirmeciler gibi farklı görev sahiplerinin bir ekip halinde ortak çalışmasıyla gerçekleştirilebilir (Köksal, 1998: 44).

10. Sayısal hedeflerin, sloganların ve kotaların kaldırılması. Çoğu slogan, öğüt ve hedefler, ‘Daha çok çalışılsaydı, daha iyi yapabiliirdik’ pişmanlığını taşır. Bu da ekipleri motive etmekten çok, moral bozar, yıpratıcı olur. Bu bağlamda, çelişkili duygular oluşturabilecek olan bu tür beklentileri yok etmek, sistemi ayarlamakla yükümlü olan yönetime düşmektedir. Bu ilke ile verimlilik hedeflerinin konmasının doğru olmadığı vurgulanır. Sistemin kendisine bağlı olumsuz durumların sebep olduğu düşük verim, sıradan bir okuldaki öğretmenlerin işlerini yapmamaları veya öğrencilerin niteliksiz olmasından kaynaklanmamaktadır. Sistemin kendi sorunları buna yol açmaktadır.

11. Temel istatistik eğitiminin geniş çapta uygulanması. İstatistiki analiz ve sayısal düşünme, hataları azaltmayı ve bununla birlikte sistemi geliştirmeyi sağlayacaktır. Bu sebeple ölçüm ve değerlendirmeyi yapabilecek bireylerin yetiştirilmesi için temel düzeyde dâhi olsa istatistik eğitiminin gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

12. Örgütlerde görev yapanların bilgi, beceri ve kabiliyetlerini artırmak amacıyla yoğun bir eğitim müfredatının uygulanması. Çalışanların kendilerine olan güven ve saygılarını arttırma, sorunları çözmede daha aktif ve verimli hale gelmesi amacıyla sürekli bir şekilde eğitim uygulamaları yapılmalıdır.

13. Örgütlerde zengin bir eğitim müfredatı ve kalite konseyi oluşturma: Müdür ve öğretmenler; “grup dinamikleri”, “uzlaşma sağlama” ve “ortak karar verme şekilleri” gibi okul yönetimine yeni girmiş olan metotlar konusunda yenilenme programına alınmalılar. Okul çalışanları, öğrenci başarısının ve üretkenliğinin arttırılmasının, daha yüksek düzeyde sorumluluk duygusu oluşturacağı gerçeğini anlamak zorundadır. Ayrıca

önemli bir başka konu da; çalışanların sürekli olarak kendilerini eğitmeye özendirmeleri gerektiği konusudur (Köksal, 1998: 46).

14. Gerçekleşen çalışmaların tekrarı: Örgütlerde kalite geliştirme çalışmalarının asla son bulmayacağı bilincinin tüm örgüt çalışanlarınca benimsenmesi amacıyla örgüt içerisinde yapılan faaliyetler yenilenmelidir. Değişim herkes için olduğu göz önünde bulundurularak oluşturulacak plan, herkesi kapsamalıdır.

Toplam kalite yönetimini amaç edinmiş ve bu felsefeyi benimsemiş olan eğitim örgütlerinin sahip olması gereken temel özelliklerin; müşteri odaklı, katılımcı, hedef birliği içinde olan, istekli, planlı çalışma ve sürekli iyileştirmeyi geliştirme anlayışı içerisinde olmalıdır.

2.6. Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları

TKY felsefi incelendiğinde eğitim kurumlarının ortaya koyduğu ürünün temelde insan kaynağı olduğu görülmektedir. Eğitim kurumlarını birbirinden ayıran temel faktör örgüt kültürü ve ürün farklılığıdır (Çelik, 2000: 284).

Eğitimde TKY'nin unsurları kapsamında liderlik, öğretmen, öğrenci ve öğrenen okul kavramları ele alınacaktır.

2.6.1. Liderlik

Değişimin sürekli olarak ve hızla yaşandığı 21. yüzyılda, bu duruma ayak uydurma gayretin de olan örgütlerin liderlik özelliklerine sahip yöneticilere sahip olmaları gerekmektedir. Eğitimde lider yöneticilerin vizyon ve misyon sahibi olmaları, sürekli ve hızlı bir şekilde değişen şartları takip ederek bunlara ayak uydurabilme yetenekleri, özellikle eğitim örgütlerinde lider yöneticilere duyulan ihtiyacı her geçen gün artırmaktadır.

Yönetici ve lider arasındaki farklı özellikleri Korkut(1992: 93) şöyle açıklamaktadır; yönetici, bir örgütün amaçlarını mevcut yol göstericileri- başka bir

deyişle, (emir, direktif, kararname) örgüt yapısını ve prosedürünü kullanarak gerçekleştiren kimsedir. Lider ise, bunun ötesinde etkileme gücüne sahip olan kişidir. Eğer bir yönetici, böyle bir etkileme gücüne sahip değilse, o sadece bir yöneticidir, yönettiği örgütten ayrıldığında, o örgütün gelişmesi ile ilgili bir iz bırakması söz konusu olamaz.

Liderlik, yardım etmek, yol göstermek ve destek olmak demektir, tehdit, sınıflandırma ve cezalandırma değildir. Eğitim liderleri, TKY ilke ve uygulamalarının okul kültürünün bir parçası olması için çaba sarf etmelidirler. Bunun sağlanabilmesi ise ancak tüm okulun işbirliği ile mümkündür. Okul yöneticileri, öğrencilerin, öğrenci-öğretmen işbirliğinin sürekli geliştirilmesi sonucunda potansiyellerin tümünü değerlendirebilmeleri için uygun ve etkin ortamı oluşturmak zorundadırlar (MEB, 2001: 62).

Ortak bir amaç çerçevesinde kurulmuş örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de liderliğin kabul etmediği bir sistemi uygulamak mümkün değildir. Eğitim organizasyonlarında bunun daha zor olduğu ifade edilebilir. Organizasyonda görev alan gruplar üzerinde etkisi dikkate alındığı takdirde, eğitim örgütlerinin karşı karşıya kaldığı çeşitli zorlukların üstesinden gelmek ve bunları yok etmek öğretmenleri, çalışanları ve öğrencileri motive ederek ortak bir payda çerçevesinde toplamak için mutlak olarak iyi yetişmiş, başarılı ve güçlü eğitim liderlerine ihtiyaç duyulmaktadır (Çelik, 2000: 189).

Eğitimde yapılmak istenen reformların başarısı, büyük ölçüde okul liderliğine bağlı olmaktadır. Merkezi otoritenin aldıkları kararlar, uygulamaya yansımakça bir anlam ifade etmemektedir. Dolayısıyla eğitimde değişimin odak noktasının okul olması ve bu değişim sürecinde okul yöneticilerinin liderlik rolü üstlenmeleri gerekmektedir (Şişman, 1997: 8).

Kalite liderliğini yapan okul yöneticisi, okul personelini sürekli gelişmeye yönlendirmelidir. Okul yöneticisi gerçek bir kalite dünyası oluşturmaya ve bunun için de her öğretmenin daha başarılı olabilmesi için ortam hazırlamaya çalışır. Okul liderleri eğitimin kalitesi konusunda çevreyi aydınlatmaya çalışırken, çevrenin desteğini de almak zorundadır. Okul yöneticisi zamanının önemli bir kısmını okulda geçiren

öğrencileri memnun etmenin yollarını bulmak zorundadır. Okul yöneticisi öğretmenler arasında kalite çemberleri, sorun çözme grupları ya da öneri geliştirme grupları gibi değişik gruplar oluşturmaya özen göstermelidir (Çelik, 2000: 184-192).

Okullarda eğitimsel liderlik faaliyetlerine ilave olarak öğretimsel liderlik faaliyetleri yer almaktadır. Öğretimsel liderlik kavramı, iyi öğrenci yetiştirme ve öğretmenler için daha arzu edilir öğrenme koşulları sağlamaya yönelik olarak okulun çalışma çevresinin tatmin edici ve üretken bir çevreye dönüştürülmesi eylemlerini ifade etmektedir. Bu tanımlama, öğretimsel liderliğin sadece geliştirme ve düzeltme odaklı olmadığını, aynı zamanda diğer liderlik biçimlerine de karşı olduğunu göstermektedir (Çelik, 2000: 41).

Yukarıdaki tanımlar incelendiğinde öğretim liderliği, okul müdürünün, okulda beklenen sonuçlara ulaşabilmek için hem kendisinin yerine getirmek zorunda olduğu hem de kendisi dışındaki insanları etkileyerek onlar aracılığıyla yerine getirilmesini sağladığı davranışlar olmaktadır.

Diğer taraftan öğretim liderliği sadece okul müdürleriyle ilgili bir nitelik olmayıp öğretim işi ile ilgili herkes (öğretmen, okul müdürü, müdür yardımcısı, denetici) bulundukları konumlar itibarıyla birer öğretim lideri olmak durumundadır (Şişman, 1997: 9).

Öğretimsel liderlik kuramının eğitimsel liderlik açısından temel sonuçları şunlar olabilir (Çelik, 2000: 208).

1. Öğretimsel liderlik davranışının temelini, öğretim yönelimli davranış oluşturmaktadır. Öğretimsel lider bütün enerjisini okuldaki öğretimin gerçekleştirilmesi doğrultusunda harcamaktadır.

2. Öğretimsel liderlik, okul yönetiminde etkili okul yaklaşımını doğurmuştur. Öğretimsel liderlik yaklaşımıyla birlikte etkili okul araştırmaları hızlanmış ve etkili okulun temelinde güçlü bir öğretimsel davranışının yattığı sonucuna varılmıştır.

3. Öğretimsel liderlik mevcut liderlik yaklaşımları içinde eğitim alanına özgü olarak geliştirilen bir liderlik kuramıdır. Daha önceki geleneksel kuramlar ve 1980’li yıllardan sonra geliştirilen liderlik kuramları, okul dışı örgütlerde yapılan çalışmaları kapsamaktadır. Buna karşılık öğretimsel liderlik kuramı, tamamen okul örgütlerine dayalı olarak geliştirilen bir liderlik kuramıdır.

4. Öğretimsel liderlik ile öğrenme liderliği arasında yakın bir ilişki vardır. Öğretimsel liderlik, okul ve özellikle de sınıf ortamında öğretimin geliştirilmesi üzerinde yoğunlaşırken, öğrenme liderliği ise okul genelindeki örgütsel öğrenme üzerinde yoğunlaşmaktadır.

5. Okul yöneticisi öğretimsel bir lider olarak yetiştirilebilir. Öğretimsel liderlik bazı kişisel özelliklere sahip olmadan çok, bir yetiştirme biçimini gerektirmektedir. Okul yöneticisi yetiştirmeye yönelik bazı lisansüstü eğitim programlarında öğretimsel liderlik konusu yer almıştır.

6. Öğretimsel liderlik, okulun misyonunu açıkça tanımlar. Okulun temel misyonu öğrenciler için daha kaliteli ve nitelikli bir eğitim vermektir. Öğretmenler odasında okulun misyonuna ilişkin farklı bakış açıları olduğu zaman, öğretmenleri ortak bir misyon etrafında birleştirmek güçleşir. Öğretimsel liderlikte daha güçlü değerlere dayanan ortak bir misyonu geliştirme amaçlanmaktadır.

7. Öğretimsel liderlik, okul yöneticisini uzman bir öğretmen rolüne yaklaştırmaktadır. Öğretimsel lider, eğitim programlarının hazırlanması, uygun öğretim teknolojileri ve yöntemlerinin seçimi, çocuk ve ergenlik psikolojisi gibi öğretimi doğrudan etkileyen konularda öğretmenlere liderlik yapmaya çalışan kişidir.

8. Öğretimsel lider, öğretimde kalite kontrolünü sağlar. Öğretim kalitesindeki düşüklüğü önlemeye çalışır. Öğretimsel liderlik kalite açısından değerlendirildiği zaman, öğretimin kalitesini kontrol etmeye yönelik bir liderlik yaklaşımı olarak görülebilir.

2.6.2. Öğrenci

Öğrenci, okul sisteminde işlenip geliştirilmesi gereken hammaddedir. Bu bakımdan okul çalışmalarında her şeyin öğrenci bağlamında ele alınması öğrenci odaklı eğitim açısından kaçınılmazdır. Kalite geliştirme çalışmaları içinde öğrencilere özel bir önem verilmesi gerekmektedir. Bunun için başlangıç noktasına, öğrencilerin temel gereksinimlerinin tanınmasından başlayarak, onların öğrenme becerilerini geliştirme konusunun alınması doğru bir strateji olarak değerlendirilmesi gerekir (Uluğ, 2003: 81).

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. 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. Toplam Kalite Yönetimi öğrenciyi, sisteme ait pasif bir öge değil aktif bir üye olarak ve öğretim sürecinin önemli bir aracı olarak kabul etmektedir. Eğitimin kaliteli olabilmesi için baskının olmadığı demokratik bir çevresi olan okul ve sınıf içerisinde sorgulama yapan, katılım gösteren ve haklı olduğunu inandığında muhalefet edebilen öğrencilere ihtiyaç vardır (Şişman, 1999: 505-506). Öğrenci, ayrıca söz konusu süreçlerin iyileştirilip geliştirilmesinde de etkin rol üstlenmelidir (Yıldırım, 2002: 85-86).

Kaliteli bir eğitimin amaçları arasında her öğrencinin uygun metotlarla öğrenebileceği düşüncesine sahip olmak, öğrencilerin kendi yeterliliklerinin ve zafiyetlerinin farkında olmalarını sağlayıp, bunları kendi yaşamlarına uygun şekilde değerlendirmelerini ve bunun sonucunda düşünme yeteneklerinin gelişmesine yardımcı olmaktır (Cafoğlu, 1996: 306-307).

Öğrenci okulda sadece çeşitli bilgi ve beceriler değil değerler, görüşler ve davranışlar öğrenir ve bunlar öğrencinin kişiliği üzerinde bilgi ve beceriler kadar etkilidir. Öğrencilerin kalitesi, kendi çabaları ile öğretimden elde edilebilecek üst düzeyde faydayı elde etmelerine bağlı bulunmaktadır (Ünal, 1999: 344). TKY öğrenciye öğrenme sorumluluğunu veren bir sistemdir. Sorumluluğun öğrenci ile paylaşılması, öğrencilerin kendi yeteneklerini ortaya koymasını ve kullanılmasını,

zamanla kendine olan güvenin artmasını, eğitim olayına sahip çıkmasını sağlar. Pasif olan öğrenci; toplam kalite düşüncesinin olduğu sistemde araştıran, daha iyiye gitmek isteyen, ilgili etkileşime açık aktif bir katılımcı olur (Bulut vd., 1997: 70; Korkmaz, 1997: 56).

Öğrenciler daima en önde olmalı, sorumluluk almalı, takımla birlikte çalışmanın en verimli çalışma metodu olduğuna inandırmalıdır. Öğrenciler derste, rakip olmak yerine işbirliği yapmaya yönlendirilmelidir (Korkmaz, 1997: 55-56).

TKY'nin uygulandığı okulları bitiren gençler iletişim, ekip çalışması, problem çözme, öğrenmeyi öğrenme konularında beceri geliştirirler. Öğrenci artık derslerde sıkılmayacak, düşüncelerini sınıf ortamında rahatça ifade edebilecek, araştırma ve incelemeye yönelecektir. Bilgi edinme isteği ile bir üst eğitim kurumuna gidecektir. Teknolojik gelişmeleri takip eden, ekip çalışmasını seven, öğretmenlerine ve arkadaşlarına karşı saygılı olan öğrenciler, tüketen değil, üreten bir toplum oluşturacaktır. Böylelikle, nitelikli bir eğitim ile yetişen nitelikli bireyler, ülke kalkınmasında büyük rol oynayacaktır (MEB, 2003: 27).

2.6.3. Öğretmen

Eğitim örgütlerinde öğrenciyi en çok etkileyen, kaliteli eğitimi verecek, kaliteli öğrenciler yetiştirecek olan, örgütün temel kalite göstergelerini oluşturan öğelerden birisi ve en önemlisi öğretmendir (Yozgat, 2007: 38).

Öğretmen, okuldaki öğrenme sürecinin hazırlayıcısı, uygulayıcısı ve değerlendiricisidir. Eğitimde kalitenin temel unsurlarından biri öğretmen niteliğidir. Toplam Kalite Yönetimi açısından incelendiğinde öğretmenin temel görevi, öğretim süreçlerini kolay işleyebilen bir döngü şeklinde sunmaktır. Bu süreçte öğretmen tüm öğrencilerinin öğrenmesine kılavuzluk yapan bir rehberdir. Okul amaçlarına uygun olarak öğretmenlerin takım ruhu ile hareket etmesi gerekmektedir. Bireysel çabalar sonuç getiremeyecektir. Bu sebeple öğretmenlerin takım ruhu ile hareket etmesi ve birbirlerinden çeşitli kazanımlar elde etmelidirler (Şişman, 1999: 506).

TKY ile öğretmenin klasik rolü değişecek; öğrenci odaklı, öğrencileri düşündüren, araştıran, bilgiyi doğrudan değil de analiz- sentez yaparak alan öğrenciler yetişecektir. TKY anlayışının temelinde öğretmenin dersteki asıl görevi, yararlı ve anlamlı gelen şeyleri öğretmektir. Öğretmenler, öğretim becerisinin, öğrencilere bilgi ya da beceri kazandırmak değil; öğretilenlerin yararına ve yaşamlarına kalite katacağına öğrencileri ikna etmektir (Glasser, 1992: 316).

Aynı zamanda öğretmen derste öğrencileri düşünmeye, sorunlarına kendilerinin çözüm bulmalarına özendirmelidir. Kaynak kitapların içeriği öğretmen ve öğrencilerle birlikte incelenerek konuların önem derecesine uygun olarak dizilişinin, hangi konulara öncelik verilmesinin belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca hangi dersin günün hangi saatinde işleneceğine de verimli ve etkin olması açısından birlikte karar vermelidirler (Korkmaz, 1997:55-56).

Toplam kalite yönetiminin uygulanmasıyla öğretmen liderliğinde sınıf ortamında değişimler yaşanacaktır. Bu sayede klasik eğitim modelindeki öğretmen ile öğrenci ilişkisindeki resmiyet yerine, öğrenci üzerinde odaklanabilen, diyalog kurabilen, yapıcı eleştirilerle yol gösterebilen, rehberlik misyonu edinen, öğrencisi ile koordineli çalışan ve sadece sınıf ortamında değil sürekli olarak bilgiyi paylaşarak teknolojiyi ve bilimsel gelişmeleri takip eden, araştırmacı öğrenci profili oluşturmayı hedefleyen ve her öğrencinin öznel ihtiyaçlarının olduğunun farkında olan araştırmacı bir öğretmen profili oluşturulmaktadır (MEB, 2002: 144).

Ayrıca TKY ile öğretmenin sınıf içindeki iletişimi öğrencinin kişilik gelişimini de etkilemektedir. Öğrenciyle sıcak ilişkiler kuran, onlara duygusal destek sağlayan, kendisine güvenli ve mesleğini seven bir öğretmen öğrenciler tarafından hem çok sevilir, hem de onların akademik ve duygusal gelişmelerinde hızlandırıcı bir etkiye sahip olur.

Toplam kalite yönetiminin uygulandığı okullarda öğretmenler, öğrencilere üstten bakmak yerine onlarla arkadaş olan, öğrencilerin düşüncelerini önemseyen, gelişmelerine yardım eden girişimleri destekleyen kişilerdir. Toplam kalite yönetimi uygulanan okullarda sınıf içi ve sınıflar arası sorunları belirlemek ve çözüme

kavuşturmak için ortak çalışma ekipleri kurulmuş, iletişim ve koordinasyon güçlendirilmiştir (Okutan, 1999: 28-29).

2.6.4. Öğrenen Okul

İnsanın eğitim yeri olan okul, temelde gerçek yaşamın bir benzeri olmak zorundadır. Eğer bu sağlanamazsa, katılımcılığı, katkıda bulunmayı, işbirliğini, takım çalışmasını tanımayan yani eğitilmemiş kişiler gerçek hayata ve iş hayatındaki üretim sürecine dâhil olamaz. Kişilerden istenen bu özellikler ise, okullarda TKY ile verilebilir (Çakıl, 2006: 48). Toplumsal düzenin korunmasında ve kültürel, ekonomik, teknolojik değişimlerin ortaya çıkmasında okul önemli bir görev alır. Okul toplumsal gelenek ve görenekleri, yetişmekte olan kuşaklara aktarmanın yanı sıra toplumdaki ve ülkedeki kültürel, ekonomik ve teknolojik ilerlemeleri de yakından takip ederek bunları geliştirmekte olan nesillere kabul ettirmekle de sorumludur. Birçok eğitim organizasyonunun bu iki işlevi dengeli bir şekilde uygulayamadıkları görülmektedir. Özetle okulun varlığını devam ettirebilmesi, toplumun temel özelliklerini korumasının yanı sıra yaşamsal faaliyetini gerçekleştirebilmesi içinse kendini yenilemesi zorunludur (Alıcıgüzel, 1998: 11).

Eğitimde TKY kapsamında, öğrenciler de dâhil olmak üzere tüm paydaşların katılımı ile stratejik bir gözden geçirme ile işe başlanarak, iyileştirilecek süreçler belirlenmelidir. Aileler, öğretmenler, öğrenciler ve diğer personelden oluşan iyileştirme ekipleri kurularak kalite yönetimi uygulanmalıdır (Ensari, 1999: 184).

Bütün örgütler, istenilen amaç ve hedeflere ulaşılabilmesinde farklı yöntem ve teknikler uygulayabilirler. Uygulanacak olan yöntem ve teknikler, örgütlerin faaliyet alanlarına göre, hedeflerine, çalışan personele, örgütün bulunduğu coğrafi konumuna vb. gibi birçok değişkene göre değişiklikler gösterebilmektedir. Ancak çalışanların örgüte olan katkılarının artmasında etken olan en önemli faktörlerden bir tanesi, çalışanların içinde bulundukları örgütlerine karşı hissetmiş oldukları bağlılıklarıdır (Pelit, Boylu ve Güçer, 2007: 110).

Ekip çalışması, yönetimin çalışanlarına olan güvenini gösteren ve bu yolla onlara karar verme, problemleri çözme fırsatını vererek kalitenin iyileşmesi, verimliliğinin ve kârlılığının artması gibi konularda sorumluluk veren bir çalışma tarzıdır. Okullarda takım çalışmaları yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler arasında gerçekleştirilebilir. Takımların amaçları hizmet kalitesini artırmak, bilgi ve deneyimlerini paylaşmak ve üretken bir ortam oluşturmaktır. Okulda öğretmen, idareci ve personelin süreçleri analiz etmesi gereklidir (MEB, 2001: 54).

Bir organizasyon olarak okul, içinde bulunulan toplumda geleneksel hedeflerin ötesinde bilgiyle uğraşan, bilgi yapma ve pazarlamayı amaç edinen insan tipini yetiştirmeyi hedef almalıdır. Bu da okulun “öğreten” değil öğrenen merkezli olmasına dayanmaktadır. Öğrenen okulda herkese öğrenendir ve öğrenen-öğreten ayrımı söz konusu değildir. Öğrenen okul öğrendikçe kaliteyi yakalamaya çalışan ve bu konuda personelin kalite inancı tam olan okuldur (Töremen, 1996: 279-280).

Örgütsel öğrenme, okul kültürü açısından farklı bir önem taşımaktadır. Okulun örgüt olarak görevi, eğitim hizmeti vermektir. Okul bu hizmeti verirken en iyi bilgi üretme ve sunma yollarını da öğrenmesi gerekir. Okulda eğitim hizmetinin kalitesini etkileyen iki önemli öge yönetici ve öğretmendir. Öğrenmeyen yönetici ve öğretmenden öğrenen okul oluşmaz. Öncelikle yönetici ve öğretmenlerin öğrenmeye eğilimli olmaları gerekir. Okulun bilgi toplumuna uyum sağlaması sürekli öğrenmesiyle olur. Okul ortamında öğrenme ise ancak bütün okul personelinin grup halinde öğrenmesiyle gerçekleşebilir. Okullar işletmelerden daha çok örgütsel öğrenmeye önem vermek zorundadırlar. Çünkü işletmelerin görevi doğrudan eğitim hizmeti vermek değildir. İşletmeler ancak kendi personeline hizmet içi eğitim vererek daha kaliteli mal veya hizmet üretmeyi amaçlamaktadırlar. Oysaki okulun asli görevi sürekli eğitim hizmeti vermektir (Çelik, 2000: 140-141).

Okul idarecileri öğrenme konusunda örnek model olmalı, tüm personeli desteklemeli ve onlara imkân vermeli, örgütsel öğrenmenin önemini ve faydalarını anlatmalıdır. Öğrenen okulda öğretmen, öğrencilerini takım çalışmasına yönlendirerek proje üretmelerinde, kendilerini sürekli geliştirmelerinde yani öğrenmeyi öğrenmelerinde rehberlik eder. Öğrenen okulda, öğrenciler, bireysel ve takım halinde öğrenmeyi öğrenirler. Öğrenmenin önemini anlar ve bu konuda çaba gösterirler.

Öğrenme konusunda isteklidirler, okul yönetimine aktif olarak katılırlar. Çağdaş eğitimin öngördüğü okullarda yönetici, öğretmen ve öğrencinin rolü değişmiştir.

Toplam kalite yönetimi Türkiye’de 1990’lı yıllarda kabul görmüş ve eğitimde dâhil çeşitli alanlarda uygulama alanı bulmayı başarmıştır. Milli Eğitim Bakanlığı’da, Toplam kalite yönetimi uygulamalarını ortaöğretim düzeyinde ki tüm okullarda uygulanmasını sağlamak amacıyla bir yönerge hazırlamıştır. Ek 2’de bu yönerge yer almaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma betimsel bir öz aktarım çalışmasıdır. Öz aktarım araştırmalarının verileri, örnekleme yer alan bireylerin kendilerinden bilgi alınarak toplanır (Bir, 1999: 7). Betimsel modelde bir konu hakkındaki mevcut durum araştırılır. Betimsel araştırmalar iki farklı şekilde yapılabilir. Bunlar; Öz aktarım ve gözlem araştırmalarıdır. Öz aktarım araştırmalarının verileri örnekleme bulunan bireylerin kendilerinden bilgi alınarak toplanır. Betimsel araştırma verileri, bilimsel istatistikler kullanılarak analiz edilir (Kırcaali, 1997: 7). İlişkisel tarama modeli, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığı ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2004:81).

Bu çalışmada 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Otelcilik ve Turizm Meslek Liselerinde çalışan öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma bir alan araştırması şeklinde ve anket tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Bir araştırma için evren, soruları cevaplamak için ihtiyaç duyulan verilerin (ölçümlerin) elde edildiği canlı ya da cansız varlıklardan oluşan büyük bir gruptur. Evren, başka bir deyişle çalışmada toplanacak verilerin analizi ile elde edilecek sonuçların geçerli olacağı, yorumlanacağı grup olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2010: 78).

Araştırmanın evreni, otelcilik ve turizm meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerdir. Araştırmanın evreni, 2010-2011 eğitim-öğretim döneminde Ticaret ve Turizm Öğretimi Genel Müdürlüğünden alınan istatistiklere göre 2.658 öğretmendir. Ancak evrenin tamamına ulaşmak zaman ve maddi kısıtlardan dolayı mümkün olmadığından dolayı araştırmanın analiz ve yorumları seçilen örneklem içerisinde yapılacaktır. %95 güven aralığında $\pm$ %5 örneklem hatası kabul edilirse, 2.658 hedef büyüklüğünde, örneklem sayısı 336 olarak çıkmaktadır. Türkiye genelinde Ticaret ve

Turizm Öğretimi Genel Müdürlüğüne bağlı Otelcilik ve Turizm Meslek Liselerinde görev yapan 336 öğretmenden veriler toplanması amacıyla anket yöntemi uygulanmış ve toplanan veriler analiz edilip değerlendirilmiştir.

Örneklemin tespit edilmesinde kullanılan işlem aşağıda gösterilmiştir (Yamane, 2001: 116);

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot d^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

N: yığındaki birey sayısı

n: örneklemdaki birey sayısı

z: istenilen güvenirlilik düzeyi için standart normal dağılım tablo değeri

d: duyarlılık

p: yığında istenilen özelliği taşıyan bireylerin oranı (p+q=1)

Türkiye geneli için formülün uygulaması:

n: Örneklem büyüklüğü

N: 2.658

p: 0,5

q: 0,5

z: 1,96

d: 0,05

$$n = \frac{2658 \cdot (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{2658 \cdot (0,05)^2 + (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)} = 336$$

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada birincil ve ikincil veri kaynaklarından yararlanılmıştır. Araştırmanın literatür kısmında daha önce yapılmış çalışmalar, makaleler, tezler gibi yazılı kaynaklar taranmıştır. Ayrıca verilerin toplanmasında Kovancı'nın (2003) geliştirmiş olduğu anket formu araştırma amacına uygun şekilde geliştirilerek kullanılmıştır. Soru formları uygulanmadan önce, Ankara'da 40 Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi öğretmenine pilot çalışma yapılmış ve pilot çalışma aşamasında soruların

anlaşıldığı, geçerlilik ve güvenilirliğin yeterli seviyede olduğu saptanmıştır. Herhangi bir değişiklik yapmaya gerek duyulmadan anket uygulamaya konulmuştur. Yapılan geçerlilik ve güvenilirlik testi sonucunda Cronbach's alpha= 0,92 olarak bulunmuştur.

Üç bölümden oluşan anketin kişisel bilgilerden oluşan birinci bölümünde, öğretmenlere kadro durumları, branş durumları, kıdemleri, öğrenim durumları, mezun oldukları okul türü ve toplam kalite yönetimi konusunda eğitim alıp almama durumlarına ilişkin toplam altı soru yöneltmiştir.

Anketin ikinci bölümünde, MEB'in 1999 tarih ve 2506 Sayılı Tebliğler Dergisi'nde yayınlamış olduğu 'Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi ve Projesi'ne uygun olarak, Otelcilik ve Turizm Meslek Liselerinde Toplam Kalite Yönetiminin uygulanıp uygulanmadığını belirleyecek nitelikte hazırlanmış olan, toplam 10 soru maddesinin, araştırmaya katılan öğretmenler tarafından cevaplandırılması istenmiştir.

Üçüncü bölümde ise, Toplam Kalite Yönetiminin okullarında uygulanmasından doğan sonuçlara ilişkin, toplam yirmi iki soru maddesinin, öğretmenler tarafından cevaplandırılması istenmiştir. Soru maddelerinin oluşturulmasında Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımının temel kavramları dikkate alınmıştır. Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımında yer verilen, sürekli gelişme ve iyileşmeye tam bağımlılık ve süreç yönetimi kavramı ile ilgili olarak 1., 3., 4., 7., 11. maddelere, müşteri odaklılık kavramı ile ilgili olarak, 10., 12., 13., 15., 19. maddelere, tam katılım kavramı ile ilgili olarak, 8. maddeye, liderlik kavramı ile ilgili olarak, 2., 5., 6., 9. maddelere, çevre ile işbirliği ve tedarikçilere odaklanma kavramı ile ilgili olarak, 14., 16., 17., 18. maddelere ve son olarak da okullardaki Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili yapılan toplantı ve hazırlanan tutanakların, yönetici ve öğretmenleri nasıl etkilediği ile ilgili olarak, 20., 21., 22. maddelere yer verilmiştir.

Öğretmen görüşlerinin, tespit edilebilmesi amacıyla, üçüncü bölümde beşli likert tipi dereceleme ölçeği kullanılmıştır. Bu derecelendirme, "Hiç Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kısmen Katılıyorum", "Katılıyorum" ve "Tamamen Katılıyorum" şeklinde değerlendirilmiştir.

3.3.1. Anketlerin Uygulanması

Ticaret ve Turizm Öğretimi Genel Müdürlüğünden alınan istatistiklere göre 2010-2011 eğitim-öğretim döneminde 116 Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi vardır. Anketlerin uygulamaya hazır hale getirilmesinden sonra, bu okullar içerisinde uygun örnekleme yöntemine göre seçilen 24 okulda bulunan birer koordinatör öğretmene e-posta aracılığıyla gönderilerek çoğaltılmış ve görevlendirilen koordinatör öğretmenler kontrolünde 413 öğretmene uygulatılmıştır. Kargo ile geri dönüşümü sağlanan anketlerden 17 tanesi araştırma amacına uygun olarak doldurulmadığı için analize tabi tutulmamış ve 397 anket araştırma için analize tabi tutulmuştur.

3.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılarak son haline getirilmiş olan anket geri dönüşümünden sonra veriler ilgili paket istatistik programı aracılığıyla bilgisayara yüklenmiştir. Öğretmenlere yönelik olarak yapılan araştırmada daha sonra frekans dağılımları, t-testi ve ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA ve t-testlerinin sonuçları, 0,05 anlamlılık düzeyine göre değerlendirilmiş ve farklılık tespit edilen değişkenler kapsamındaki farklılığın kaynağının belirlenmesi amacı ile “Tukey Testi” analizi yapılmıştır.

Anket aracılığıyla toplanan verilerin analizi öncesinde, verilerin işlenmesi ile ilgili işlemler yapılmıştır. Bu amaçla, her bir anket tek tek incelenerek, araştırma amacına uygun şekilde doldurulduğu kontrol edilmiştir. Hatalı ve eksik doldurulan 17 anket ayrılmış ve verilerin girilmesi ve çözümlenmesi aşamasında kolaylık sağlaması amacıyla 1’den 397’ye kadar toplanılan anketler numaralandırılmıştır. Anketin II. bölümünde yer alan her bir sorudaki “evet” seçeneği 2 puan, “hayır” seçeneği ise 1 puan olarak değerlendirilmiş ve her bir ankete ilişkin toplam puanlar bulunmuştur.

Benzer şekilde, anketin III. bölümünde yer alan her bir soruda, “tamamen katılıyorum” seçeneğine 5 puan, “katılıyorum” seçeneğine 4 puan, “kısmen katılıyorum” seçeneğine 3 puan, “katılmıyorum” seçeneğine 2 puan, “hiç katılmıyorum” seçeneğine 1 puan verilerek, her bir anket için toplam puanlar bulunmuştur. III. bölümden bu beşli ölçekteki dört aralık için $(5-1=4)$ formülü

kullanılmış, hesaplanan aralık katsayısına göre ($4/5=0.80$) seçenek aralığı olarak kullanılmıştır. Buna göre yorumlamada aşağıdaki aralıklar esas alınmıştır (Seçilmiş, 2009:90):

1.00-1.80 Aralığı için; Hiç Katılmıyorum,

1.81-2.60 Aralığı için; Katılmıyorum,

2.61-3.40 Aralığı için; Kısmen Katılıyorum,

3.41-4.20 Aralığı için; Katılıyorum,

4.21-5.0 Aralığı için; Tamamen Katılıyorum.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Otelcilik ve Turizm Meslek Liselerinde görev yapan öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerini ortaya koymaya yönelik gerçekleştirilen bu araştırmada 2011-2012 eğitim öğretim döneminde bu okullarda görev yapan öğretmen görüşlerine ilişkin aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 3: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branşlara ve Kadro Durumlarına Göre Dağılımı

Kadro Durumu	Meslek Dersi		Kültür Dersi		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Kadrolu	155	39,0	197	49,6	352	88,7
Geçici Görevli(Kadrolu)	6	1,5	7	1,8	13	3,3
Ders Saati Ücretli	2	0,5	30	7,6	32	8,1
Toplam	163	41,1	234	58,9	397	100.0

Tablo 3'te araştırmaya katılan 397 öğretmenin branşlara ve kadro durumlarına göre dağılımı gösterilmiştir. Tabloya göre araştırmaya katılan öğretmenlerin %88,7'si (352 kişi) kadrolu, %8'i (32 kişi) ders saati ücretli, %3,3'ü (13 kişi) ise geçici görevlidir. Ayrıca araştırmaya katılanların %58,9'unun (234 kişi) kültür dersi öğretmeni olduğu, %41,1'inin (163 kişi) meslek dersi öğretmeni olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Süreleri ve Branşlarına Göre Dağılımı

Mesleki Kıdem	Meslek Dersi		Kültür Dersi		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
5 yıl ve altı	98	24,7	93	23,4	191	48,1
6-10 yıl arası	19	4,8	57	14,4	76	19,1
11-15 yıl arası	31	7,8	63	15,9	94	23,7
16-20 yıl arası	4	1,0	15	3,8	19	4,8
21-25 yıl arası	11	2,8	6	1,5	17	4,3
Toplam	163	41,1	234	58,9	397	100,0

Tablo 4'te araştırmaya katılan 397 öğretmenin branşları ve mesleki kıdem durumlarına göre dağılımı gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların %48,1'i (191 kişi) 5 yıl ve altı mesleki kıdeme, %23,7'si (94 kişi) 11-15 yıl arası mesleki kıdeme, %19,1'i (76 kişi) 6-10 yıl arası mesleki kıdeme, %4,8'i (19 kişi) 16-20 yıl arası mesleki kıdeme ve %4,3'ü (17 kişi) 21-25 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerdir. Tablo verileri branşlara göre incelendiğinde araştırmaya katılan 397 öğretmenin %24,7'sinin (98 kişi) 5 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip olan meslek dersi öğretmeni olduğu, %23,4'ünün (93 kişi) ise 5 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip kültür dersi öğretmeni olduğu görülmektedir.

Tablo 5: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Öğrenim Durumları ve Branşlara Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	Meslek Dersi		Kültür Dersi		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Lisans	151	38,0	199	50,1	350	88,1
Lisansüstü	12	3,1	35	8,8	47	11,9
Toplam	163	41,1	234	58,9	397	100,0

Tablo 5’te araştırmaya katılan 397 öğretmenin öğrenim durumları ve branşlara göre dağılımı gösterilmektedir. Tabloya göre araştırmaya katılanların %88,1’i (350 kişi) lisans derecesinde, %11,9’u lisansüstü derecesinde öğrenim durumuna sahiptir. Tablo verileri branşlara göre incelendiğinde araştırmaya katılan 397 öğretmenin %50,1’inin (199 kişi) lisans düzeyinde öğrenim derecesine sahip kültür dersi öğretmeni olduğu, %38’inin (151 kişi) ise lisans düzeyinde öğrenim derecesine sahip meslek dersi öğretmeni olduğu görülmektedir.

Tablo 6: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mezun Olunan Okul Türü ve Branşlara Göre Dağılımı

Okul Türü	Meslek Dersi		Kültür Dersi		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi	127	32,0	0	0,0	127	32,0
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi	0	0,0	12	3,0	12	3,0
Eğitim Fakültesi	13	3,3	142	35,8	155	39,0
Diğer(MYO, Turem vb.)	23	5,8	80	20,1	103	26,0
Toplam	163	41,1	234	58,9	397	100,0

Tablo 6’da araştırmaya katılan 397 öğretmenin mezun olduğu okul türü ve branşlara göre dağılımı gösterilmektedir. Tabloya göre araştırmaya katılanların %39’u (155 kişi) eğitim fakültesi, %32’si (127 kişi) ticaret ve turizm eğitim fakültesi, %26’sı (103 kişi) diğer(MYO, Turem vb.), %3’ü (12 kişi) iktisadi idari bilimler fakültesi okul türlerinden mezun olduğu görülmektedir. Tablo verileri branşlara göre incelendiğinde araştırmaya katılan 397 öğretmenin %35,8’inin (142 kişi) eğitim fakültesi mezunu kültür dersi öğretmeni olduğu, %32’sinin (127 kişi) ise ticaret ve turizm eğitim fakültesi mezunu meslek dersi öğretmeni olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin arasında, ticaret ve turizm eğitim fakültesi mezunu kültür dersi öğretmeni ve iktisadi ve idari bilimler fakültesi mezunu meslek dersi öğretmeni olmadığı görülmektedir.

Tablo 7: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin TKY Uygulaması Eğitimi Alma Durumları ve Branşlara Göre Dağılımı

TKY Uygulamaları Eğitim Durumu	Meslek Dersi		Kültür Dersi		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Eğitim Aldım	70	17,6	69	17,4	139	35,0
Eğitim Almadım	60	15,1	115	29,0	175	44,1
Kendi Çabalarım ile Öğrendim	33	8,3	50	12,6	83	20,9
Toplam	163	41,1	234	58,9	397	100,0

Tablo 7’de araştırmaya katılan 397 öğretmenin TKY uygulaması eğitim alma durumları ve branşlara göre dağılımı gösterilmektedir. Tabloya göre araştırmaya katılanların %44,1’i (175 kişi) TKY uygulamaları hakkında eğitim almadığını, %35’i (139 kişi) TKY uygulamaları hakkında eğitim aldığını ve %20,9’u (83 kişi) ise TKY uygulamaları hakkında kendi çabaları ile bilgi sahibi olduğu görülmektedir. Tablo verileri branşlara göre incelendiğinde araştırmaya katılan 397 öğretmenin %29’unun (115 kişi) TKY uygulamaları hakkında eğitim almadığını belirten kültür dersi öğretmeni olduğu, %17,6’sının (70 kişi) ise TKY uygulamaları hakkında eğitim aldığını belirten meslek dersi öğretmeni olduğu görülmektedir. Bu verilere göre araştırmaya katılan her

iki branştaki öğretmenlerin yarısından fazlasının TKY uygulamaları hakkında formal bir eğitim almadığı görülmektedir.

Tablo 8: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Süreleri ve TKY Uygulaması Eğitimi Alma Durumlarına Göre Dağılımı

Mesleki Kıdem	Eğitim Aldım		Eğitim Almadım		Kendi Çabalarım İle Öğrendim		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
5 yıl ve altı	56	14,1	92	23,2	43	10,8	191	48,1
6-10 yıl arası	31	7,8	31	7,8	14	3,5	76	19,1
11-15 yıl arası	35	8,8	39	9,8	20	5,0	94	23,7
16-20 yıl arası	8	2,0	6	1,5	5	1,3	19	4,8
21-25 yıl arası	9	2,3	7	1,8	1	0,3	17	4,3
Toplam	139	35,0	175	44,1	83	20,9	397	100

Tablo 8’de araştırmaya katılan 397 öğretmenin mesleki kıdem süreleri ve TKY uygulaması eğitimi alma durumları gösterilmektedir. Buna göre araştırmaya katılanların %48,1’i (191 kişi) 5 yıl ve altı mesleki kıdeme, %23,7’si (94 kişi) 11-15 yıl arası mesleki kıdeme, %19,1’i (76 kişi) 6-10 yıl arası mesleki kıdeme, %4,8’i (19 kişi) 16-20 yıl arası mesleki kıdeme ve %4,3’ü (17 kişi) 21-25 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerdir. Tablo verileri TKY uygulaması eğitim alma durumlarına göre incelendiğinde araştırmaya katılan 397 öğretmenin %23,2’sinin (92 kişi) TKY uygulaması eğitimi almadığını belirten 5 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin olduğu, %14,1’inin (56 kişi) ise TKY uygulaması eğitimi aldığını belirten 5 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin olduğu görülmektedir. Ayrıca 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin (19 kişi) yarısından çoğunun (11 kişi) TKY

uygulaması hakkında eğitim almadığını belirtmesi Türkiye’de son on dört yıldır uygulanma imkânı bulan MEB TKY Uygulamasının ortaöğretim seviyesinde tüm okullarda etkin bir şekilde uygulanabiliyor mu sorusunu akıllara getirdiği görülmektedir.

Tablo 9: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Öğrenim Durumları ve TKY Uygulaması Eğitimi Alma Durumlarına Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	Eğitim Aldım		Eğitim Almadım		Kendi Çabalarım İle Öğrendim		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Lisans	114	28,8	163	41,0	73	18,4	350	88,3
Lisansüstü	25	6,2	12	3,1	10	2,5	47	11,7
Toplam	139	35	175	44,1	83	20,9	397	100

Tablo 9’da araştırmaya katılan 397 öğretmenin öğrenim durumları ve TKY uygulaması eğitimi alma durumları dağılımı gösterilmektedir. Tabloya göre araştırmaya katılanların %88,1’i (350 kişi) lisans derecesinde, %11,7’si (47 kişi) lisansüstü derecesinde, öğrenim durumuna sahiptir. Tablo verileri TKY uygulaması eğitim alma durumlarına göre incelendiğinde araştırmaya katılan 397 öğretmenin %41’inin (163 kişi) TKY uygulaması eğitimi almadığı ve lisans düzeyinde öğrenim derecesine sahip olduğu, %28’inin (114 kişi) ise TKY uygulaması eğitimi aldığı ve lisans düzeyinde öğrenim derecesine sahip olduğu görülmektedir.

4.1. TKY Uygulamalarının Gerçekleşme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Otelcilik ve turizm meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin, TKY uygulamaları konusunda Bakanlıkça yapılması istenen çalışmaların, her aşaması için gerçekleşme düzeyine ilişkin görüşlerini belirleyebilmek için frekans ve yüzde hesaplamaları yapılmış ve bu bulgular tablo 10’da verilmiştir.

Tabloya göre öğretmenlerin %68’i (270 kişi) okullarında, Okul Gelişimi Yönetimi Ekibi (OGYE) oluşturulduğu yönünde görüş bildirmektedir. Buna karşılık, öğretmenlerin %32’si (127 kişi) Okul Gelişimi Yönetim Ekibi (OGYE) oluşturulmadığı görüşündedir. Bu bulgulara göre, otelcilik ve turizm meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin, yarıdan çoğunun okullarında Okul Gelişimi Yönetim Ekibi (OGYE) oluşturulduğu görüşünde olduğu görülmektedir. Bu durum otelcilik ve turizm meslek liselerinde, ekip çalışmalarının TKY felsefesine uygun olarak yürütüldüğü ve genele yayılmasının sağlanabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, %71,3’ü (283 kişi) okullarında stratejik planın hazırlanıp, gelişim hedeflerinin belirlendiği yönünde görüş belirtmektedir. Buna karşılık, öğretmenlerin %28,7’si (114 kişi) stratejik planın hazırlanıp, gelişim hedeflerinin belirlenmediği görüşündedir. Bu bulgulara göre, otelcilik ve turizm meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin, büyük bir bölümünün okullarında stratejik planın hazırlanıp, gelişim hedeflerinin belirlendiği görüşünde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 10’da görüldüğü gibi, öğretmenlerin %61,2’si (243 kişi) okullarında öz değerlendirme yapıldığı yönünde görüş belirtmektedir. Buna karşılık, öğretmenlerin %38,8’i (154 kişi) öz değerlendirme yapılmadığı görüşündedir. Bu bulgulara göre, otelcilik ve turizm meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin yarıdan çoğunun okullarında öz değerlendirme yapıldığı görüşünde olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin, yarıdan çoğunun okullarında, öz değerlendirme yapıldığı görüşünde olması, araştırma kapsamında ki otelcilik ve turizm meslek liselerinde, öz değerlendirme çalışmalarının, TKY felsefesine uygun olarak yürütüldüğü şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 10’da görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretmenlerin %53,4’ü (212 kişi) okullarında öz değerlendirme sonuçlarına göre iyileştirmeye açık alanların belirlenip, iyileştirme ekiplerinin kurulduğu yönünde görüş belirtmektedir. Buna karşılık, öğretmenlerin %46,6’sı (185 kişi) öz değerlendirme sonuçlarına göre iyileştirmeye açık alanların belirlenip, iyileştirme ekiplerinin kurulmadığı görüşündedir. Bu bulgulara göre, bu okullarda görev yapan öğretmenlerin yarıdan biraz çoğunun okullarında öz değerlendirme sonuçlarına göre iyileştirmeye açık alanların belirlenip, iyileştirme ekiplerinin kurulduğu görüşünde olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %53,7’si (213 kişi) okullarında iyileştirme planlarının hazırlandığı yönünde görüş belirtmektedir. Buna karşılık, öğretmenlerin %46,3’ü (184 kişi) iyileştirme planlarının hazırlanmadığı görüşündedir. Bu bulgulara göre, araştırma kapsamında ki otelcilik ve turizm meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin, yarıdan biraz çoğunun okullarında iyileştirme planlarının hazırlandığı görüşünde olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin, yarıdan biraz çoğunun okullarında, iyileştirme planlarının hazırlandığı görüşünde olması, araştırma kapsamında ki otelcilik ve turizm meslek liselerinde, iyileştirme planlarının, TKY felsefesine uygun olarak yapıldığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 10’a göre, öğretmenlerin %52,1’i (207 kişi) okullarında iyileştirme planları doğrultusunda yıllık okul gelişim planının uygulandığı yönünde görüş belirtmektedir. Buna karşılık, öğretmenlerin %47,9’u (190 kişi) iyileştirme planları doğrultusunda yıllık okul gelişim planının uygulanmadığı görüşündedir. Bu bulgulara göre araştırma kapsamında ki otelcilik ve turizm meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin, yarıdan biraz çoğunun okullarında iyileştirme planları doğrultusunda, yıllık okul gelişim planının uygulandığı görüşünde olduğu ifade edilebilir.

Tablo 10’da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin %48,1’i (191 kişi) yıllık okul gelişim planının uygulandığı yönünde görüş belirtmektedir. Buna karşılık, öğretmenlerin %51,9’u (206 kişi) yıllık okul gelişim planının uygulanmadığı görüşündedir. Bu bulgulara göre, bu okullarda görev yapan öğretmenlerin, yarıya yakını okullarında yıllık gelişim planının uygulanmadığı görüşünde olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %49,1'i (195 kişi) okullarında, gözden geçirme ve biçimlendirici değerlendirmenin yapıldığı yönünde görüş belirtmektedir. Buna karşılık, öğretmenlerin %50,9'u (202 kişi) gözden geçirme ve biçimlendirici değerlendirmenin yapılmadığı görüşündedir. Bu bulgulara göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin yarısı okullarında gözden geçirme ve biçimlendirici değerlendirme faaliyetinin yapıldığı görüşünde olduğu ifade edilebilir.

Tablo 10'da araştırmaya katılan öğretmenlerin %46,1'i (183 kişi) okullarında düzeltilmiş okul gelişim planının uygulandığı yönünde görüş belirtmektedir. Buna karşılık öğretmenlerin %53,9'u (214 kişi) düzeltilmiş okul gelişim planının uygulanmadığı görüşündedirler. Bu bulgulara göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin yarıya yakınının görev yaptıkları okullarda, düzeltilmiş okul gelişim planının uygulanmadığı görüşünde olduğu ifade edilebilir.

Tablo 10'da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin %44,1'i (175 kişi) okullarında son değerlendirmenin yapıp, rapor hazırlandığı yönünde görüş belirtmektedir. Buna karşılık, öğretmenlerin %55,9'u (222 kişi) son değerlendirmenin yapıp, raporun hazırlanmadığı görüşündedirler. Bu bulgulara göre araştırmaya katılan öğretmenlerin yarıya yakınının, okullarında, son değerlendirmenin yapıp rapor hazırlanmadığı görüşünde olduğu ifade edilebilir.

Tablo 10 genel anlamda incelendiğinde, otelcilik ve turizm meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin, TKY uygulamaları konusunda, MEB tarafından yapılması istenen çalışmaların gerçekleşme düzeyine ilişkin görüşleri, ilk aşamalarda yüksek yüzde oranlara sahip olmasına rağmen, son aşamalara doğru bu yüzde oranlarının azaldığı görülmektedir. Bu bulgulara göre araştırmaya katılan öğretmenlerin, TKY uygulamalarına yönelik olarak ilk aşamaların büyük bir çoğunlukla gerçekleştirildiği yani okul gelişim yönetim ekiplerinin oluşturulduğu, stratejik planların hazırlanıp gelişim hedeflerinin belirlendiği, öz değerlendirmenin yapıldığı, iyileştirmeye açık alanların belirlenip iyileştirme ekiplerinin kurulduğu, iyileştirme planlarının hazırlandığı görüşünde olduğu ifade edilebilir. Fakat araştırmaya katılan öğretmenlerin, son dört aşamada yani okul gelişim planlarının uygulanması, gözden geçirme ve değerlendirmelerin yapılması, düzeltilmiş okul gelişim planının uygulanması ve son değerlendirmelerin yapıp, raporların hazırlanması aşamalarının uygulanmadığını ifade

ettikleri görülmektedir. Otelcilik ve turizm meslek liselerinde görev yapan öğretmen görüşlerine göre bu okullarda TKY uygulamaları konusunda, gerçekleştirilen çalışmaların gelişim planlarının uygulanması, kontrol edilmesi, değerlendirmelerin yapılması ve rapor yazma konularında okulların, ilk aşamalardaki kadar başarılı olmadığı görüşünde oldukları ifade edilebilir.

Tablo 10 : Öğretmenlerin TKY Uygulamalarının Her Aşaması İçin Gerçekleşme düzeyine İlişkin Görüşleri

Okulunuzda	Evet		Hayır		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
1....Okul Gelişimi Yönetim Ekibi (OGYE) oluşturuldu mu?	270	68,0	127	32,0	397	100,0
2...Okulun stratejik planı hazırlanıp, gelişim hedefleri belirlendi mi?	283	71,3	114	28,7	397	100,0
3...Öz değerlendirme yapıldı mı?	243	61,2	154	38,8	397	100,0
4...Öz değerlendirme sonuçlarına göre iyileştirmeye açık alanlar belirlenip, iyileştirme ekipleri kuruldu mu?	212	53,4	185	46,6	397	100,0
5...İyileştirme planları hazırlandı mı?	213	53,7	184	46,3	397	100,0
6...İyileştirme planları doğrultusunda yıllık okul gelişim planı uygulandı mı?	207	52,1	190	47,9	397	100,0
7...Yıllık okul gelişim planı uygulandı mı?	191	48,1	206	51,9	397	100,0
8...Gözden geçirme ve biçimlendirici değerlendirme yapıldı mı?	195	49,1	202	50,9	397	100,0
9...Düzeltilmiş okul gelişim planı uygulandı mı?	183	46,1	214	53,9	397	100,0
10...Son değerlendirme yapıp, rapor hazırlandı mı?	175	44,1	222	55,9	397	100,0

Tablo 11’de Toplam Kalite Yönetiminin okullarda uygulanmasından doğan sonuçlara ilişkin, toplam yirmi iki ifadenin, öğretmenler tarafından değerlendirilmelerinin dağılımı, aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları görülmektedir. Tablo verilerine göre öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi

yaklaşımında yer verilen, sürekli gelişme ve iyileşmeye tam bağımlılık ve süreç yönetimi kavramı ile ilgili olan 1., 3., 4., 7., 11. maddelere ilişkin görüşlerin en yüksek ortalamaları incelendiğinde ‘...okulda problem çözme süreçlerinin iyileşmesine katkı sağladığına inanıyorum.’ ve ‘...sınıf yönetimi etkinliklerinin gelişimine katkı sağladığına inanıyorum.’ ifadeleri en yüksek ortalama sahip olan ifadeler olarak belirlenmiştir.

Sürekli gelişme ve iyileşmeye tam bağımlılık ve süreç yönetimi kavramlarına ilişkin oluşturulan beş ifadede(1., 3., 4., 7., 11.) en düşük ortalama 2,61 ile ‘TKY uygulamalarına yönelik ifadelerin okulun öğrenen örgüt olmasına katkı sağladığına inanıyorum.’ ifadesidir. Ankete cevap verenlerin %28’i bu ifadeye hiç katılmazken %19,6’sı katılmamaktadır. Araştırmaya katılanlar TKY uygulamalarında belirtilen ifadelerin okulun öğrenen örgüt olmasına kısmen fayda sağladığı görüşündedirler.

Sürekli gelişme ve iyileşmeye tam bağımlılık ve süreç yönetimi kavramlarına ilişkin katılımın düşük olduğu diğer bir ifade de ‘TKY uygulamalarına yönelik ifadelerin okulun gelişim hedeflerinin gerçekçi olarak belirlenmesine katkı sağladığına inanıyorum.’ ifadesidir. Katılımcıların %25,9’u bu ifadeye hiç katılmazken %17,6’sı katılmamaktadır. Araştırmaya katılanlar TKY uygulamalarında belirtilen ifadelerin okulun gelişim hedeflerini gerçekleştirmede faydalı olduğuna kısmen katıldıkları görüşündedirler.

TKY uygulamalarında belirtilen müşteri odaklılık kavramına ilişkin ifadelere(10., 12., 13., 15., 19.) bakıldığında, araştırmaya katılanların ‘TKY uygulamalarına ait ifadelerin okulda çeşitli ders dışı etkinliklerin düzenlenmesine katkı sağladığına inanıyorum’ ifadesine verdikleri cevapların ortalaması 2,98; ‘TKY uygulamalarına ait ifadelerin okul çalışanlarının memnuniyetinin artmasına katkı sağladığına inanıyorum.’ ifadesine verdikleri cevapların ortalaması ise 2,85’tir. Katılımcılar, TKY uygulamalarına ait ifadelerin okul dışı etkinliklere katkı sağlayacağına yüksek oranda katılırken, okul çalışanlarının memnuniyetinin artmasına katkı sağladığına daha düşük oranda katılmaktadırlar. Bunun nedeni TKY uygulamalarının okul çalışanlarınca yeterince anlaşılamamış olması olabilir.

TKY uygulamalarında belirtilen müşteri odaklılık kavramına ilişkin katılımın düşük olduğu diğer bir ifade de ‘TKY uygulamalarına ait ifadelerin toplumun okuldan memnuniyet düzeyinin artmasına katkı sağladığına inanıyorum.’ ifadesidir. Katılımcıların %23,4’ü bu ifadeye katılmazken, %16,1’i hiç katılmamaktadır. Bunun nedeni okul çıktılarının toplumun istediği niteliklere sahip olmaması olarak ifade edilebilir.

Araştırmaya katılanların TKY uygulamalarında belirtilen 8. ifade olan tam katılım kavramına ilişkin ‘TKY uygulamalarına ait ifadelerin okulda takım çalışması anlayışının gelişmesine katkı sağladığına inanıyorum.’ ifadesine katılım düzeyi 2,78’dir. Araştırmaya katılanların %23,2’si bu ifadeye kısmen katılırken, %22,7’si hiç katılmamaktadır. Araştırmaya katılanlar, TKY uygulamalarında belirtilen ifadelerin tam katılım kavramına fayda sağladığına kısmen katıldıkları görülmektedir.

Tablo 11’e göre TKY yaklaşımında yer verilen, liderlik kavramına ilişkin ifadeler(2., 5., 6., 9.) verdikleri cevapların ortalaması 2,79’dur. Bu bulgu, araştırmaya katılanların TKY yaklaşımında yer verilen, liderlik kavramlarına kısmen katıldıklarını göstermektedir.

Liderlik kavramlarına ilişkin oluşturulan dört ifadeden(2., 5., 6., 9.) en düşük ortalama 2,66 ile ‘TKY uygulamalarına yönelik ifadelerin okulda demokratik ortamın gelişimine katkı sağladığına inanıyorum.’ ifadesidir. Ankete cevap verenlerin %26,2 si bu ifadeye hiç katılmazken %19,4’ünün katılmadığı görülmektedir.

Araştırmaya katılanların TKY uygulamalarında belirtilen, çevre ile işbirliği ve tedarikçilere odaklanma kavramı ile ilgili ifadeler(14., 16., 17., 18.) bakıldığında, araştırmaya katılanların ‘TKY uygulamalarına ait ifadelerin okul kaynaklarının akılcı kullanımına katkı sağladığına inanıyorum.’ ifadesine verdikleri cevapların ortalaması 3,04; ‘TKY uygulamalarına ait ifadelerin okulun çevre ile ilişkilerinin iyileşmesine katkı sağladığına inanıyorum.’ ifadesine katılım düzeyi ortalaması ise 2,95’tir. Katılımcılar, TKY uygulamalarının okul kaynaklarının akılcı kullanıldığına daha çok katılırken, okulun çevre ile olan ilişkilerinin iyileşmesine katkı sağladığına daha az katılmakta olduğu görülmektedir.

Tablo 11'e göre TKY uygulamaları ile ilgili yapılan toplantı ve hazırlanan tutanakların yönetici ve öğretmenleri nasıl etkilediği ile ilgili ifadelerle(20., 21., 22.) bakıldığında araştırmaya katılanların 'TKY uygulamalarına ait ifadelerin öğretmenlerin eğitim-öğretim hazırlıklarına yeterince zaman ayırabilmelerini sağladığına inanıyorum.' ifadesine katılım düzeyi ortalaması 2,92; 'TKY uygulamalarına ait ifadelerin ilgili toplantılar yönetici ve öğretmenlerin çalışmalarını kolaylaştırdığına inanıyorum.' ifadesine katılım düzeyi ortalaması ise 2,79'dur. Katılımcılar TKY uygulamalarının öğretmenlerin eğitim-öğretim hazırlıklarına yönelik yeterince zaman ayırabilmesini sağladığına kısmen katılırken, TKY uygulamalarının ilgili toplantı yöneticilerin ve öğretmenlerin çalışmalarını kolaylaştırdığına daha az katıldıkları görülmektedir.

Tablo 11: Toplam Kalite Yönetiminin Okullarda Uygulanmasından Doğan Sonuçlara İlişkin Bulgular

TKY Uygulamalarına ait ifadeler	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		$\bar{X}$	s.s.
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
...okulun öğrenen örgüt olmasına katkı sağladığına inanıyorum.	111	28,0	78	19,6	88	22,2	94	23,7	26	6,5	2,61	1,29
...okulda demokratik ortamın gelişimine katkı sağladığına inanıyorum.	104	26,2	77	19,4	91	22,9	99	24,9	26	6,5	2,66	1,28
...okulun gelişim hedeflerinin gerçekçi olarak belirlenmesine katkı sağladığına inanıyorum.	103	25,9	70	17,6	97	24,4	91	22,9	36	9,1	2,71	1,31
...yapılan çalışmaların 'okul vizyon'una yönelik yürütülmesine katkı sağladığına inanıyorum.	79	19,9	90	22,7	102	25,7	83	20,9	43	10,8	2,80	1,27
...okul yönetiminde, liderlik yaklaşımının gelişmesine katkı sağladığına inanıyorum.	80	20,2	90	22,7	111	28,0	71	17,9	45	11,3	2,77	1,27
...okul içi iletişim kanallarının doğru kullanılmasına katkı sağladığına inanıyorum.	90	22,7	70	17,6	103	25,9	87	21,9	47	11,8	2,82	1,32
...okulda problem çözme süreçlerinin iyileşmesine katkı sağladığına inanıyorum.	94	23,7	67	16,9	76	19,1	110	27,7	50	12,6	2,88	1,37
...okulda takım çalışması anlayışının gelişmesine katkı sağladığına inanıyorum.	90	22,7	82	20,7	92	23,2	89	22,4	44	11,1	2,78	1,31
...okul çalışanlarının motivasyonunun artmasına katkı sağladığına inanıyorum.	72	18,1	87	21,9	89	22,4	95	23,9	54	13,6	2,92	1,31
...okul çalışanlarının memnuniyetinin artmasına katkı sağladığına inanıyorum.	69	17,4	102	25,7	93	23,4	82	20,7	51	12,8	2,85	1,28
...sınıf yönetimi etkinliklerinin gelişimine katkı sağladığına inanıyorum.	74	18,6	93	23,4	91	22,9	81	20,4	58	14,6	2,88	1,32
...öğrenci beklentilerinin yerine getirilmesine katkı sağladığına	88	22,2	56	14,1	103	25,9	85	21,4	65	16,4	2,95	1,37

inaniyorum.													
...okulda çeşitli ders dışı etkinliklerin düzenlenmesine katkı sağladığına inaniyorum.	69	17,4	84	21,2	92	23,2	89	22,4	63	15,9	2,98	1,33	
...okul-veli işbirliğinin gelişmesine katkı sağladığına inaniyorum.	73	18,4	74	18,6	90	22,7	102	25,7	58	14,6	2,99	1,32	
...veli memnuniyetinin artmasına katkı sağladığına inaniyorum.	54	13,6	102	25,7	102	25,7	84	21,2	55	13,9	2,95	1,25	
...okula duyulan güvenin artmasına katkı sağladığına inaniyorum.	86	21,7	71	17,9	74	18,6	90	22,7	76	19,1	2,99	1,42	
...okul kaynaklarının akılcı kullanımına katkı sağladığına inaniyorum.	78	19,6	68	17,1	87	21,9	85	21,4	79	19,9	3,04	1,40	
...okulun çevre ile ilişkilerinin iyileşmesine katkı sağladığına inaniyorum.	82	20,7	74	18,6	92	23,2	79	19,9	70	17,6	2,95	1,38	
...toplumun okuldan memnuniyet düzeyinin artmasına katkı sağladığına inaniyorum.	64	16,1	93	23,4	96	24,2	89	22,4	55	13,9	2,94	1,28	
...ile ilgili toplantılar yönetici ve öğretmenlerin çalışmalarını kolaylaştırdığına inaniyorum.	80	20,2	97	24,4	95	23,9	76	19,1	49	12,3	2,79	1,30	
...ile ilgili hazırlanan raporlar yönetici ve öğretmenlerin çalışmalarını kolaylaştırdığına inaniyorum.	81	20,4	86	21,7	95	23,9	82	20,7	53	13,4	2,84	1,32	
...öğretmenlerin eğitim-öğretim hazırlıklarına yeterince zaman ayırabilmelerini sağladığına inaniyorum.	77	19,4	82	20,7	97	24,4	75	18,9	66	16,6	2,92	1,35	

4.2. Hipotezlerin Test Edilmesiyle Elde Edilen Bulgular

Tablo 112: Katılımcıların TKY Uygulamaları Eğitimi Alma Durumları İle TKY Konusunda Bakanlıkça Yapılması İstenen Çalışmaların Gerçekleşme Düzeyine İlişkin, Öğretmen Görüşlerinin Anova Testi Sonuçları

İfadeler	Grup İstatistiği			Test İstatistiği		
	n	Ortalama	Standart Sapma	f	Srb. Der.	P değeri
Eğitim aldım	222	1,582	0,261	6,355	2	0,002
Eğitim almadım	175	1,506	0,275			Tukey
Kendi çabalarım ile aldım	83	1,532	0,261			
Toplam	397	1,549	0,269			(1 - 2)

H_{1.1}: ‘Katılımcıların TKY uygulamaları eğitimi alma durumları ile TKY konusunda bakanlıkça yapılması istenen çalışmaların gerçekleşme düzeyine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.’ hipotezinin test sonuçları Tablo 12’de verilmiştir. Test sonuçlarına göre katılımcı öğretmenlerin TKY uygulamaları eğitimi alma durumları ile TKY konusunda bakanlıkça yapılması istenen çalışmaların gerçekleşme düzeyine yönelik tutumları arasındaki farkı incelenmek üzere iki bağımsız t testi uygulanmış ve H_{1.1} hipotezi kabul edilmiştir. Yani öğretmenlerin TKY eğitimi alma durumları ile TKY konusunda bakanlıkça yapılması istenen çalışmaların gerçekleşme düzeyine yönelik görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır (p<0,05).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin TKY uygulamaları eğitimi alma durumları ile TKY konusunda bakanlıkça yapılması istenen çalışmaların gerçekleşme düzeyine ilişkin görüşleri arasındaki farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını ortaya koymak

amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden (post-hoc testler) yararlanılmıştır. Bu doğrultuda, eşit varyanslı bağımsız grup ortalamalarını birbiriyle karşılaştırmak amacıyla Tukey HSD Testi'nin kullanılması uygun görülmüştür.

Uygulanan çoklu karşılaştırma testi sonucunda TKY uygulamaları eğitimi aldığını ifade eden öğretmenler ile TKY uygulamaları eğitimi almadığını ifade eden öğretmenlerin TKY konusunda bakanlıkça yapılması istenen çalışmaların gerçekleşme düzeyine ilişkin görüşleri arasında önemli ölçüde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. TKY konusunda bakanlıkça yapılması istenen çalışmaların gerçekleşme düzeyine ilişkin görüş ortalamaları incelendiğinde TKY uygulamaları eğitimi aldığını belirten öğretmenlerin, TKY uygulamaları eğitimi almadığını belirten öğretmenlere göre nispeten algılamalarının daha pozitif olduğu gözlenmiştir.

Tablo 123: Katılımcıların Branş Durumları İle TKY konusunda Bakanlıkça Yapılması İstenen Çalışmaların Gerçekleşme Düzeyine İlişkin, Öğretmen Görüşlerinin T Testi Sonuçları

İfadeler	Grup İstatistiği			Test İstatistiği		
	n	Ortalama	Standart Sapma	t	Srb. Der.	P değeri
Meslek Dersi	163	1,543	0,286	-0,358	395	0,721
Kültür Dersi	234	1,553	0,258			

H_{1.2}: 'Katılımcıların branş durumları ile TKY konusunda bakanlıkça yapılması istenen çalışmaların gerçekleşme düzeyine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.' hipotezinin test sonuçları tablo 13'te verilmiştir. Katılımcı öğretmenlerin branş durumları ile TKY konusunda bakanlıkça yapılması istenen çalışmaların gerçekleşme düzeyine yönelik tutumları arasındaki farkı incelenmek üzere iki bağımsız t testi

uygulanmış ve $H_{1.2}$ hipotezi kabul edilememiştir. Yani öğretmenlerin branş durumları ile TKY konusunda bakanlıkça yapılması istenen çalışmaların gerçekleşme düzeyine yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ($p>0,05$).

Tablo 134: Katılımcıların Branş Durumları İle Görev Yaptıkları Okullardaki TKY Uygulamalarının Gerçekleşme Düzeyine İlişkin T Testi Sonuçları

İfadeler	Grup İstatistiği			Test İstatistiği		
	n	Ortalama	Standart Sapma	t	Srb. Der.	P değeri
Meslek Dersi	163	2,783	0,828	-1,703	395	0,089
Kültür Dersi	234	2,930	0,858			

$H_{1.3}$: ‘Katılımcıların branş durumları ile görev yaptıkları okullardaki TKY uygulamalarının gerçekleşme düzeyine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.’ hipotezinin test sonuçları Tablo 14’te verilmiştir. Katılımcı öğretmenlerin branş durumları ile görev yaptıkları okullardaki TKY uygulamalarının gerçekleşme düzeyleri arasındaki farkı incelenmek üzere iki bağımsız t testi uygulanmış ve $H_{1.3}$ hipotezi kabul edilememiştir. Yani öğretmenlerin branş durumları ile görev yaptıkları okullardaki TKY uygulamalarının gerçekleşme düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ($p>0,05$).

Tablo 145: Katılımcıların TKY Uygulamaları Eğitim Alma Durumları İle TKY İlkelerinden Liderlik Kavramına İlişkin Görüşlerinin Anova Testi Sonuçları

İfadeler	Grup İstatistiği			Test İstatistiği		
	n	Ortalama	Standart Sapma	f	Srb. Der.	P değeri
Eğitim aldım	139	2,983	1,03525	4,698	2	0,010
Eğitim almadım	175	2,634	1,01595			
Kendi çabalarım ile öğrendim	83	2,834	0,95659			Tukey (1 – 2)
Toplam	397	2,798	1,02016			

$H_{1.4}$: ‘Katılımcılarının TKY uygulamaları eğitim alma durumları ile TKY ilkelerinden Liderlik kavramına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.’ hipotezinin test sonuçları Tablo 15’te verilmiştir. Katılımcı öğretmenlerin TKY uygulamaları eğitim alma durumları ile TKY uygulamalarından liderlik kavramına ilişkin görüşleri arasındaki farkı incelenmek üzere tek örneklem anova testi uygulanmış ve bu sonuca göre $H_{1.4}$ hipotezi kabul edilmiştir. Yani öğretmenlerin TKY uygulamaları eğitim alma durumları ile TKY uygulamalarından liderlik kavramına ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ($p < 0,05$).

Uygulanan çoklu karşılaştırma testi sonucunda TKY uygulamaları eğitimi aldığını ifade eden öğretmenler ile TKY uygulamaları eğitimi almadığını ifade eden öğretmenlerin TKY ilkelerinden Liderlik kavramına ilişkin görüşleri arasında önemli ölçüde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. TKY ilkelerinden Liderlik kavramına ilişkin görüş ortalamaları incelendiğinde TKY uygulamaları eğitimi aldığını belirten öğretmenlerin, TKY uygulamaları eğitimi almadığını belirten öğretmenlere göre nispeten algılamalarının daha pozitif olduğu gözlenmiştir.

Tablo 156: Katılımcıların Kadro Durumları İle TKY Konusunda Bakanlıkça Yapılması İstenen Çalışmaların Gerçekleşme Düzeyine İlişkin, Öğretmen Görüşlerinin T Testi Sonuçları

İfadeler	Grup İstatistiği			Test İstatistiği		
	n	Ortalama	Standart Sapma	t	Srb. Der.	P değeri
Kadrolu	365	1,547	0,271			
				-0,560	395	0,576
Kadrosuz	32	1,575	0,255			

$H_{1.5}$: ‘Katılımcıların kadro durumları ile TKY konusunda bakanlıkça yapılması istenen çalışmaların gerçekleşme düzeyine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.’ hipotezinin test sonuçları Tablo 16’da verilmiştir. Katılımcı öğretmenlerin kadro durumları ile TKY konusunda bakanlıkça yapılması istenen çalışmaların gerçekleşme düzeyleri arasındaki farkı incelenmek üzere iki bağımsız t testi uygulanmış ve $H_{1.5}$ hipotezi kabul edilememiştir. Yani öğretmenlerin kadro durumları ile TKY konusunda bakanlıkça yapılması istenen çalışmaların gerçekleşme düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ($p>0,05$).

Tablo 167: Katılımcıların Kadro Durumları İle Görev Yaptıkları Okullardaki TKY Uygulamalarının Gerçekleşme Düzeyine İlişkin T Testi Sonuçları

İfadeler	Grup İstatistiği			Test İstatistiği		
	n	Ortalama	Standart Sapma	t	Srb. Der.	P değeri
Kadrolu	365	2,840	0,856	-2,358	395	0,019
Kadrosuz	32	3,207	0,677			

H_{1.6}: ‘Katılımcıların kadro durumları ile görev yaptıkları okullardaki TKY uygulamalarının gerçekleşme düzeyine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.’ hipotezinin test sonuçları Tablo 17’de verilmiştir. Katılımcı öğretmenlerin kadro durumları ile görev yaptıkları okullardaki TKY uygulamalarının gerçekleşme düzeyleri arasındaki farkı incelenmek üzere iki bağımsız t testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 17’de verilmiştir. Bu sonuca göre H_{1.6} hipotezi kabul edilmiştir. Yani öğretmenlerin kadro durumları ile görev yaptıkları okullardaki TKY uygulamalarının gerçekleşme düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ($p < 0,05$).

Kadro durumlarına göre öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki TKY uygulamalarının gerçekleşme düzeyine ilişkin ortaya çıkan farklılığının tespit edilmesi amacıyla ortalamalar incelenmiş kadrosuz öğretmenlerin TKY uygulamalarının gerçekleşme düzeylerine ilişkin ifadelerle daha yüksek oranda katılım gösterdiği ortaya çıkmıştır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın literatür kısmında, otelcilik ve turizm meslek liselerinde son yıllarda oldukça öneme sahip olan Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına yönelik kavramlar incelenmiş ve bulgular kısmında bu okullarda görev yapan öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi hakkındaki görüşleri ve görev yaptıkları okullardaki mevcut durumun ortaya konulması amacıyla elde edilen veriler tablolar yardımı ile gösterilmiştir. Elde edilen bulgular sonucu şu sonuçlar tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılanların TKY uygulamaları konusundaki kişisel tecrübeleri, sorulara verilen cevaplardaki en önemli değişkenlerdendir. Araştırmaya katılanların beşte dörtten fazlası lisans mezunu ve yaklaşık üçte biri TKY uygulamaları hakkında bir eğitim almıştır.

Bu araştırmada, öncelikle araştırmaya katılan öğretmenlerin Milli Eğitim Bakanlığı'na yapılması istenen TKY uygulamalarına ilişkin genel değerlendirmeleri ortaya konulmuştur. Otelcilik ve turizm meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin, TKY uygulamaları konusunda, Bakanlıkça yapılması istenen çalışmaların her aşaması için, gerçekleşme düzeyine ilişkin görüşlere katılım oranları, ilk altı ifade için yarısından çoğunda uygulandığı yönünde olmasına rağmen son dört ifadede uygulanmadığı yönünde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre araştırma kapsamındaki otelcilik ve turizm meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin, TKY uygulama çalışmalarına yönelik olarak, ilk aşamaların genellikle gerçekleştirildiği yani okul gelişim yönetim ekiplerinin oluşturulduğu, stratejik planların hazırlanıp gelişim hedeflerinin belirlendiği, öz değerlendirmenin yapıldığı, iyileştirmeye açık alanların belirlenip iyileştirme ekiplerinin kurulduğu, iyileştirme planlarının hazırlandığı ve iyileştirme planları doğrultusunda yıllık okul gelişim planlarının hazırlandığı görüşünde oldukları belirlenmiştir. Fakat son dört aşamada yani okul gelişim planlarının uygulanması, gözden geçirme ve değerlendirmelerin yapılması, düzeltilmiş okul gelişim planının uygulanması ve son değerlendirmenin yapılıp, raporların hazırlanması aşamalarının, ilk altı ifadeye göre daha az okulda gerçekleştirildiği ortaya çıkmıştır. Benzer bir durumun Kovancı(2003)'nın Anadolu

Güzel Sanatlar Liselerinde gerçekleştirmiş olduğu çalışmada da ortaya çıktığı tespit edilmiştir.

Sürekli gelişme ve iyileşmeye tam bağımlılık ve süreç yönetimi kavramlarına ilişkin ifadeler incelendiğinde araştırmaya katılanların TKY uygulamalarında belirtilen ifadelerin okulun öğrenen örgüt olmasına kısmen fayda sağladığı görüşündedirler. Ayrıca araştırmaya katılanların TKY yaklaşımında yer verilen, liderlik kavramlarına kısmen katıldıklarını görürken, liderlik kavramlarına ilişkin TKY uygulamalarına yönelik ifadelerin okulda demokratik ortamın gelişimine katkı sağladığına katılmadıkları tespit edilmiştir.

Otelcilik ve turizm meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin TKY yaklaşımında yer verilen tam katılım kavramı ile ilgili maddeye kısmen katıldıkları belirlenmiştir. Bunun yanı sıra katılımcı öğretmenlerden elde edilen bulgular doğrultusunda TKY uygulamalarında belirtilen ders dışı etkinliklerin düzenlenmesi ve okul çalışanlarının memnuniyet düzeyinin artması ifadelerinin müşteri odaklılık kavramına önemli bir etkisi olacağına inanmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin TKY uygulamalarında belirtilen, çevre ile işbirliği ve tedarikçilere odaklanma kavramına ilişkin olarak TKY uygulamalarına ait ifadelerin okul kaynaklarının akılcı bir şekilde kullanımına katkı sağlayacağına inandıkları tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan öğretmenler, TKY uygulamalarına ait ifadelerin öğretmenlerin eğitim-öğretim hazırlıklarına yeterince zaman ayırabilmelerini sağladığına ve TKY uygulamalarına ait ifadelerin ilgili toplantılar yönetici ve öğretmenlerin çalışmalarını kolaylaştırdığına kısmen katılmakta oldukları belirlenmiştir.

Araştırma bulguları sonucunda öğretmenlerin TKY uygulamaları eğitimi alma durumları ile TKY konusunda bakanlıkça yapılması istenen çalışmaların gerçekleşme düzeyine yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin TKY uygulamaları eğitim alma durumları ile TKY uygulamalarından liderlik kavramına ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin TKY eğitimi alma durumları ile TKY konusunda bakanlıkça yapılması istenen çalışmaların gerçekleşme düzeyine yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu yapılan t testi sonucu ortaya konulmuştur. Öğretmenlere TKY konusunda eğitim verilmesinin önemi yapılan bu hipotez testiyle ortaya konulmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branş durumları ile TKY konusunda bakanlıkça yapılması istenen çalışmaların gerçekleşme düzeyine yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiş ve yine öğretmenlerin branş durumları ile görev yaptıkları okullardaki TKY uygulamalarının gerçekleşme düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Yani öğretmenlerin branşlarının TKY konusunda uygulanan çalışmalarda bir farklılık oluşturmadığı ortaya konulmuştur.

Ayrıca öğretmenlerin kadro durumları ile TKY konusunda bakanlıkça yapılması istenen çalışmaların gerçekleşme düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmamasına rağmen öğretmenlerin kadro durumları ile görev yaptıkları okullardaki TKY uygulamalarının gerçekleşme düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir. Yani öğretmenlerin kadro durumları görev yaptıkları okullarda TKY uygulamalarının gerçekleşme düzeyine daha farklı görüşlerle yaklaştığı ortaya çıkmıştır.

ÖNERİLER

- Otelcilik ve turizm meslek liselerinde görev yapan tüm öğretmen ve çalışanlara çağın önemli yönetim anlayışlarından olan TKY uygulamalarına ilişkin düzenli aralıklar ile eğitim ve bilgilendirme kursları verilmelidir.
- Otelcilik ve turizm meslek liselerinde görev yapan ve özellikle meslek dersi öğretmenlerinin yüksek lisans ve doktora programlarına kayıt yaptırması ve kendi eğitim kalitelerini artırarak kalite ile ilgili ilk adımı atmaları sağlanmalıdır.
- Okullardaki klasik yönetim anlayışının yerini, TKY ilkelerine uygun olarak tam katılımın sağlandığı ve sürekli gelişim içerisinde olan yönetim anlayışına bırakması sağlanmalıdır.

- Okul yöneticileri, TKY uygulamaları sonucunda okulda oluşabilecek olumlu değişiklikleri göz önünde tutarak, özellikle 5 yıl ve altı ile 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlere gerekli eğitimlerin verilmesini sağlamalıdır.
- Okullarda bakanlıkça yapılması istenen çalışmaların olumlu katkısı olduğuna inanılmasına karşın, uygulama safhasında sürecin olumsuz olduğu yönündeki düşüncelerin aday öğretmenlik sürecinde TKY uzmanlarının etkin sunumlarıyla kırılmalıdır.
- Okullarda TKY felsefesinin uygulama ilkelerinin ve buna bağlı faydaların yeterince anlaşılamamasından kaynaklanan ilgisizliğin okul liderleri tarafından doğru şekilde aktarılması sağlanarak TKY felsefesine olan ilgi arttırılmalıdır.
- Okullarda klasik yönetim anlayışından TKY felsefesine yönelik uzanan süreç boyunca tüm katılımcıların motivasyonlarının yüksek tutulması sağlanmalıdır.
- TKY uygulamalarının doğuracağı olumlu katkılar ile ilgili olarak hazırlanmış eğitim materyallerinin okullara dağıtımı yapılmalı ve okul yöneticileri tarafından öğretmenlere, bu konu ile ilgili bilgiler verilmelidir.
- Otelcilik ve turizm meslek liselerinde görev yapan kadrolu öğretmenlerin, okullarına geçici görevle gelen öğretmenler ile diğer okullardaki TKY uygulamaları hakkında bilgi alışverişinde bulunarak, kendi okullarındaki ve diğer okullardaki TKY uygulamalarını karşılaştırmaları sağlanmalı ve pratik faydası olan uygulamaları kendi okullarında uygulamaları teşvik edilmelidir.
- Milli Eğitim Müdürlükleri TKY felsefesinin ve uygulamalarının daha kolay anlaşılabilmesi ve tüm süreçleriyle tam olarak uygulanabilmesi için yönetici, öğretmen, veli ve öğrencilere yönelik modüller hazırlamalı ve bu yayınların ulaşılabilir olmasını sağlamalıdır.
- TKY felsefesinin sadece okulda değil tüm yaşamda etkili olması ve referans alınması sağlanmalıdır.
- Okullardaki TKY çalışmalarının öğretmenler üzerinde yük olması engellenmeli, TKY çalışmalarına katılan öğretmenlerin gerekli materyallere ulaşmasına ve zaman kazanmasına yardımcı olunmalıdır.

Otelcilik ve turizm meslek liselerinde görev yapan öğretmen görüşlerinin alındığı bu çalışma yönetici, veli, öğrenci ve öğrencilerin staja gittikleri işletmelerin personellerinin de görüşleri alınarak geliştirilebilir.

Bu araştırma, daha geniş ölçekli gerçekleştirilecek yeni çalışmalarla geliştirilerek derinlemesine incelenebilir.

Otelcilik ve turizm meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin görüşleriyle sınırlı olan bu çalışmanın, değişik evrenler üzerinde ve farklı okul türlerinde aynı konunun incelenmesine yönelik yapılacak araştırmalarda karşılaştırma imkânı sunması bakımından faydalı olacağı söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Ada, Ş. ve Küçükali, R. (2009). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Akdemir, A. (1998). *Vizyon Yönetimi*. İstanbul: Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi Yayınları.
- Akgeyik, T. (1998). *Stratejik Üretim Yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Akgün, Ö. E., Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Demirel, F., Karadeniz, Ş. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (Altıncı Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Akın, Ö. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Alıcıgüzel, İ. (1998). *Çağdaş Okulda Eğitim ve Öğretim*. Ankara: Sistem Yayıncılık.
- Balcı, Asım. (2003). Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Yönetimi, Acar, M. ve Özgür, H. (Editörler). *Çağdaş Kamu Yönetimi I*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, ss. 329-345.
- Barbaros, İ. (1985). Milli Eğitim Sisteminde Yönetimi Geliştirmek. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, (2), 227.
- Başar, H. (2000). *Eğitim Denetçisi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Baykara, S. (1999). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi'nin Uygulanabilirliği ve Bir Model Önerisi*, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyon.
- Bir, A. A. (1999). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Bolat, T. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Boylu, Y. (2007). Turizm Eğitimi Almış Yeni Mezunların Oryantasyon Programlarına Yönelik Tutumlarındaki Değişimler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.6S.22, ss. 259-269. Web: www.e-sosder.com adresinden 06 Mayıs 2012’de alınmıştır.
- Boylu, Y. (2009). Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Öğrencilerinin Öğrenim Gördükleri Okullara İlişkin Beklenti ve Değerlendirmeleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 4, ss.933-954.
- Bozkurt, R. ve Odaman, A. (1998). *ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri*. Ankara: MPM Yayınları, Yayın No:549.
- Bridge, B. (2003). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları*. İstanbul : Beyaz Yayınları.
- Bulut, Ö. (1997). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması ve Yararları*. Ödül Kazanan Makaleler, İstanbul: Kalder Yayınları.
- Bumin, B. ve Erkuşlu, H. (2002). Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkileri. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1. s. 83-100.
- Bursalıoğlu, Z. (1985). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: A.Ü Eğitim Fakültesi Yayınları, Yayın No: 142.
- Cafoğlu, Z. (1996). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı Yayını.
- Camp, R. (1999). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practice That Leads to Superior Performance*, ASQC Quality Press.

- Coşkun, C. A. (2000). *Yönetimde Rönesans ve Kalite Devrimi*. Ankara: Topyöv Yayınları.
- Çağlar, İ. ve Kılıç, S. (2011). *Kalite Güvence ve Standartları, (Üçüncü Baskı)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çakıl, R. Z. (2006). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi- İstanbul İlçe Milli Eğitim Yöneticilerinin Eğitimde Kaliteyi Algılayış Düzeyleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Çataloğlu, B. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Örgüt Kültürünün Etkisi: Ampirik Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın
- Çelik, V. (2000). *Eğitimde Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelikçapa, O. F. (1993). *Toplam Kalite Kontrolü*. Bursa: Busiad Yayınları No :11.
- Çetin, C., Akın, B. ve Erol, V. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi, 2. Baskı*. İstanbul : Beta Basım Yayım.
- Çetin, K. (2007). *Milli Eğitim Bakanlığı Okullarında Kalite Yönetimi ve Uygulamanın Değerlendirilmesi Üzerine Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Demirkol, Ş. ve Pelit, E. (2002). Türkiye’de Turizm Eğitim Sistemi ve Avrupa Birliği Sürecinde Olası Gelişmeler. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı: 2, s. 126.
- Doğan, E. (2002). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Academyplus Yayınevi.

- Drucker, P. (1998). *Yeni Gerçekler*. (Çev. Birtane KARANAKÇI), İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayını.
- Düren, Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Efil, İ. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Yönetimi, Genişletilmiş 5. Baskı*. Bursa: Alfa Yayınları : 608, Dizi No:031.
- Ensari, H. (1999). *21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon, 5. Baskı*. İstanbul : Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Erkut, H. (2001). *Müşteri Yönetimi Zinciri*. İstanbul : Pamukbank Kalite Yayınları.
- Ertuğrul, İ. (2004). *Toplam Kalite Kontrol ve Teknikleri*. İstanbul : Hünkar Ofset Yayınları.
- Erturgut, R. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişki: Ulusal Kalite Ödülü Almış Olan Kamu Örgütlerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli.
- Feigenbaum, A.V. (1983). *Total Quality Control*. New York: McGrawHill,
- Gencel, U. (2001). Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt. 3, Sayı.3*, ss.164-218.
- Gençyılmaz, G. ve Zaim, S. (1999). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), 9-35.

- Glasser, W. (1992). *Okulda Kaliteli Eğitim*. Çeviren: U. Kaplan. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Goetsch, D. L. and Davis, S. B. (2000). *Quality Management (Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services)*, Third Edition, Prentice-Hall Inc. New Jersey. p. 48-63.
- Gülsoy, G. R. (2007). *İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Uygulanabilirliği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitimi Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Gülşen, C. (2000). *Toplam Kalite Yönetiminin İlköğretime ve İlköğretimde Teftiş Sistemine Uygulanabilirliği (Ankara İl Örneğinde İlköğretim Müfettişlerinin Görüşlerinin Karşılaştırılması)*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Ankara.
- Gülşen, C. (2000). *Toplam Kalite Yönetiminin İlköğretime ve İlköğretimde Teftiş Sistemine Uygulanabilirliği (Ankara İl Örneğindeki İlköğretim Müfettişlerinin Görüşlerinin Karşılaştırılması)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Ankara.
- Günbatan, A. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Çalışanların İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Malatya.
- Hand, M. (1992). *Total Quality Management-One God But Many Prophets* (in Quality Management Handbook. Ed. Max Hand & Brian Plowman). Butterworth-Heinemann Ltd.

- İnce, C. (2007). *Toplam Kalite Yönetiminin İşgören Tatminine Etkileri Üzerine Nevşehir Yöresindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Juran, J. M. Gryne, F. M. and Bingham R.S. (1981). (**Quality Control Handbook**, 3rd Edition, McGraw HillBook Company, January, New York.
- Kalder (2002). *Eğitim Kurumları İçin Toplam Kalite Yönetimi ve Öz değerlendirme*, İstanbul: Kalder Yayınları
- Karasar, N. (2004). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kayıkçı, K. (1999). Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı: 20, s. 577-595.
- Kemal, A. (2002). *İşletmelerdeki Örgüt Kültürünün Toplam Kalite Yönetimine Yatkınlığı Açısından Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Keskin, C. (2005). *İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulanmasının Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeyine Etkisi (İstanbul Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Kılıç, Ö. (2000). Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşunda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Üzerine Araştırma, *İstanbul Üniversitesi Dergisi*, Kasım.
- Kırcaali, Gönül. (1999). Bilim ve Araştırma, Bir, A. A. (Editör). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Klefsjö, B. (2004). Encyclopedia Of Information Systems, *Total Quality Management*, Vol: 4, p. 455-478.

- Koçel, T. (1995). *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*, 5.Basım, Beta Basım Yayıncılık, Yayın No: 405, Ekonomik Dizi: 35, İstanbul.
- Korkmaz, A. (1997). Toplam kalite Yönetiminin Eğitime Etkisi ve İlkeleri. *Milli Eğitim Dergisi*, Ankara: Milli Eğitim Basımevi. Sayı: 135.
- Korkut, H. (1992). Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları*, Cilt: 25, Sayı: 1, s.93.
- Kovancı, A. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi; Fakat Nasıl*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kovancı, G. (2003). *Anadolu Güzel Sanatlar Liselerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri (Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi) Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Köksal, H. (1998). *Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi*. Dünya Yayıncılık, Haziran.
- LI, Jin-H. ANDERSON, Alistair R. And HARRISON Richard T.(2003) “Total Quality Management Principles and Practices in China”, *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 20, 8/9, ss. 1026-1050.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2001). *Problem Çözme Teknikleri*. İşsever, Cengiz ve Diğerleri, Endüstriyel Teknik Öğretimde Toplam Kalite 9, Ankara: Erkek Teknik Öğretim Genel. Müdürlüğü
- Milli Eğitim Bakanlığı (2001). *Toplam Kalite Yönetimi Cilt I*.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2002). *Müfredat Laboratuvar Okulları: MLO Modeli*. Ankara: EARGED Yayınları.

- Milli Eğitim Bakanlığı (2003). *Öğrenci Merkezli Eğitim Uygulama Modeli*. Ankara: EARGED Yayınları.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2005). *Ticaret ve Turizm Öğretimi Okulları*, MEB Yayınları, Ankara.
- Ocaklı, V. (2006). *İlköğretim Okullarındaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının 'Öğretmenlerin Güçlendirilmesine' Etkilerinin; Öğretmenlerin Algularına Göre Araştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Okutan, M. (1999). Toplam Kalite Yönetimi ve Okul Yönetimine Uygulanışı. *Yaşadıkça Eğitim Dergisi*. İstanbul: Sayı: 63.
- Öter, H. (2006). *İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Elazığ.
- Özalp, İ. (1988). İşletmelerde Kalite Çemberi Uygulaması. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 6, ss.2 Kasım.
- Özdaşlı, K. (2007). *Sivil Toplum Kuruluşlarında Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği: Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Özdemir, G. (2007). *Mesleki Eğitimi Güçlendirme Projesi'nde Toplam Kalite Yönetimi ve Bir İşletme Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Anabilim Dalı Yöneylem Araştırması Bilim Dalı, İstanbul.
- Özden, Y. (1996). Okullarda Katılmalı Yönetim, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı.7, s.427- 438.

- Özevren, M. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi, (İkinci Baskı)*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Özevren, M. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi (Temel Kavramlar ve Uygulamalar)*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Özkan, Y. (2005). *Toplam Kalite*. Adapazarı : Avcı Ofset, Sakarya Kitabevi, Mart.
- Öztürk, A. (2009). *Kalite Yönetimi ve Planlaması*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Peker, Ö. (1994). Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği. *Amme İdaresi Dergisi*. Ankara: TODAİE Yayınları, 2. s.63-78.
- Pelit, E., Boylu, Y. ve Güçer, E. (2007). Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Akademisyenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı.1, s.86-114.
- Peşkircioğlu, N. (1995). Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık, *Verimlilik Dergisi*, Toplam Kalite Özel Sayısı, s. 31-40.
- Peşkircioğlu, N. (1999). *Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- Rao, A. Carr, Lawrence P. Dambolena, I. Koop, Robert J. Martin, J. Rafı, F. and Schlesinger, Phyllis F. (1996). *Total Quality Management: A Cross Functional Perspective*, John Wiley&Sons, New York.
- Ruzevcius, J. Adomaitiene, R. Serefinas, D. (2007). ‘Peculiarities of Quality Assurance In Higher Education: A Study of Lithuanian Institutions’, *Organizicija Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*; 44; ABI/INFORMA Global, p. 107-124.
- Saat, M. (2000). Kalite Denetiminde Taguchi Yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 3/2000:97-108.

- Seçilmiş, C. (2009). *Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Liselerinde Uygulanan Modüler Öğretimin Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Ankara.
- Seçilmiş, C. ve Ünlüöner, K. (2010). Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Liselerinde Uygulanan Modüler Öğretime İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi, *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (2), s. 247-265.
- Sevim, A. (1999). *Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak T.K.M. Sisteminin Kurulması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Solunoğlu, S. (2013). *Otelcilik ve Turizm Meslek Liseleri İle Kız Meslek Liselerinin Yiyecek İçecek Hizmetleri Alanı Meslek Dersleri Okutulurken Karşılaşılan Sorunlar*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Ankara.
- Sosyal Güvenlik Kurumu, (2009). *Toplam Kalite Yönetimi*. Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara : Sistem Ofset, 2. Baskı.
- Şahin, E. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi ve Petlas Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kırıkkale.
- Şimşek, H. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi: Kuram, İlkeler, Uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, M. (2006). *Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü*, İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Şimşek, M. (1998). *Kalite Yönetimi, 2. Baskı*. Marmara Üniversitesi Yayınları No. 584, İstanbul.
- Şimşek, Ş. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Damla Ofset.

- Şişman, M. (1997). *Öğretim Liderliği*. Eskişehir: Araştırma Raporu, Osmangazi Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2002). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Talaq. J. P. K. Ahmed. (2004). Why HPT, not TQM? An Examination of the HPT Concept. *Journal of Management Development*. 23 (3) p. 202-218.
- Talib F., Rahman Z. and Qureshi M.N. (2011) “A study of total quality management and supply chain management practices” *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(3), p. 26-44
- Tan, S. (1996). Toplam Kalite ve Verimlilik. *Önce Kalite Dergisi*, Sayı 14,(Ocak). s. 26.
- Tayfun, A. (2002). Turist Yerli Halk Etkileşimi Üzerine Bir Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:1, s. 1-12.
- Tekin, M. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi*. Konya: Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kitap Satış Bürosu.
- Temel, A. (1999). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. Web: <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/144/temel.htm> adresinden 08 Ağustos 2011’de alınmıştır.
- Ticaret ve Turizm Öğretimi Genel Müdürlüğü <http://ttogm.meb.gov.tr/> adresinden 03 Temmuz 2013’de alınmıştır.
- Tikici, M. Kaya, E. Ü. ve Kırgın, S. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi Tekniği Olarak Kıyaslama*, İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.

- Töremen, F. (1996). Öğrenen Organizasyonlar ve Öğrenen Okul, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.8, Sayı.2, s.269-281.
- TS EN ISO 9000, (2004). *Kalite Yönetim Sistemleri- Temel Esaslar Terimler ve Tarifler (T1: Mart 2004 Dahil)*, Ankara: Türk Standartları Enstitüsü, s.6.
- Tufan, M. Mızrak, Ş. Çelik, D. (2007). Mesleki Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Ve Model Önerisi. *Journal of Azerbaijani Studies*. s. 27-40.
- Türedi, S. (2012). İç Kontrol Sistemi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt.4, Sayı.1, s.27-37.
- Uluğ, F. (2003). Okul Kalite Sistemi Modeli, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt.36, Sayı.4, s.69- 82.
- Ulukanoğlu, C. (2000). “Toplam Kalite Yönetimi ve Kaizen Felsefesi”, Dokuz Eylül Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 3, İzmir.
- Ünal, S. (1999). Eğitim Örgütlerinde toplam Kalite Yönetimi Öğeleri ve Uygulamada Karşılaşılan Engeller, *Eğitim Yönetim Dergisi*, Sayı.19, s.341-351.
- Ünlüöner, K. ve Boylu, Y. (2005). Türkiye’de Yükseköğretim Düzeyinde Turizm Eğitimindeki Gelişmelerin Değerlendirilmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.3 S.12, s.11-32. Web: www.e-sosder.com adresinden 06 Mayıs 2012’de alınmıştır.
- Ustasüleyman, T., ve Perçin, S. (2012). Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci Yaklaşımı İle Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Uygulamalarında Kritik Başarı Faktörlerinin Önem Derecesinin Belirlenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:26, Sayı: 1, s.147-164

- Xerox, (1988). *Competitive Benchmarking: The Path to a Leadership Position*, Stamford, Conn. s.76.
- Yamane, T. (2001). *Temel Örnekleme Yöntemleri*. (Çev. Aydın, C. Bakır, M. A. Esin, A. Gürbüzsel, E.). İstanbul: Literatür Yayıncılık. s. 116-117.
- Yavuzer, M. (2007). *Mesleki Teknik Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Telekom Anadolu Teknik Lisesi Uygulamaları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü Makine Eğitimi, Ankara.
- Yavuzer, M. (2007). *Mesleki Teknik Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Telekom Anadolu Teknik Lisesi Uygulamaları*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Makine Eğitimi Bilim Dalı, Ankara.
- Yener, S. (2005). Müzik Eğitimi Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Kültürü Kavramı, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (1), s. 331-342.
- Yenersoy, G. (1997). Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kurumlarında Uygulanabilirliği. *Executive Excellence*, Kasım, 8.
- Yetiş, N. (1993). Kalite Kontrolü ve Toplam Kalite Yönetimi: Kalite Organizasyonu, Eğitimi ve İnsan Gücü Geliştirme, *ISO-9000 ve Kalite Sistemleri Seminerleri*, İ.S.O. Yayınları, İstanbul.
- Yıldırım, H. (2002). Toplam Kalite Yönetiminin Temel Kavramları. *Öneri Dergisi*. 5(17): 191-202.
- Yıldırım, H. A. (2002). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetim Uygulama Modeli*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yıldırım, H. A. (2002). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.

Yıldız, G. ve Ardiç, K. (1999). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Web: www.bilgi.8k.com/1999-1/99-1ardic.pdf adresinden 05 Ağustos 2011’de alınmıştır.

Yozgat, A. (2007). *Kız Meslek Liselerinde Toplam Kalite Yönetiminin Öğretime Uygulanabilirliğine ve Mevcut Durumdaki Uygulamalarına Yönelik Hazır Giyim Öğretmenlerinin Görüşleri*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Giyim Endüstrisi ve Moda Tasarımı Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.

EK-1. ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİNDE BULUNAN OTELCİLİK ve TURİZM MESLEK LİSELERİ

1. ADANA	CEYHAN	Ceyhan Biliciler Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi
2. ADANA	SEYHAN	Nezihe Yalvaç Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi
3. ANKARA	ÇANKAYA	Çankaya İMKB Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi
4. ANKARA	YENİMAHALLE	Yenimahalle OTML
5. ANKARA	GÖLBAŞI	Ankü Özel Anadolu Meslek Lisesi
6. ANTALYA	KEMER	Kemer Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi
7. ANTALYA	MANAVGAT	Manavgat F. Yılmaz Sezer OTML
8. ANTALYA	MURATPAŞA	Antalya Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi
9. BOLU	MERKEZ	Bolu İ. Baysal Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi
10. ÇANKIRI	ILGAZ	Ilgaz Milli Piyango OTML
11. GÜMÜŞHANE	MERKEZ	Gümüşhane Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi
12. İSTANBUL	SİLİVRİ	Selim Paşa İMKB OTML
13. İSTANBUL	ŞİLE	Şile Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi
14. İZMİR	KONAK	İzmir Nevvar Salih İşgören OTML
15. İZMİR	SELÇUK	Selçuk İMKB Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi
16. KİLİS	MERKEZ	Kilis Yaşar Aktürk OTML
17. MERSİN	TARSUS	Tarsus Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi
18. MERSİN	YENİŞEHİR	Mersin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi
19. MUĞLA	MERKEZ	Muğla Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi
20. RİZE	MERKEZ	Rize Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi
21. SAMSUN	ATAKUM	Samsun Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi
22. SAMSUN	BAFRA	Bafra Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi
23. ŞANLIURFA	MERKEZ	Ş.Urfa Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi
24. VAN	MERKEZ	Van Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi

EK-2. MEB TKY UYGULAMA YÖNERGESİ

5.1. Milli Eğitim Bakanlığında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

MEB sistemindeki TKY anlayışının yaygınlaştırılmasının amaçları şunlardır (MEB, 2002):

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

5.1.1. Milli Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi

MEB “Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi” Kasım 1999 tarih ve 2506 Sayılı Tebliğler Dergisi’nde yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Yönerge uygulaması aşağıda verilmiştir.

Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar

Amaç : Bu yönergenin amacı, Milli Eğitim Bakanlığı merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatı ile bağlı okul ve kurumlarda yürütülen faaliyetlerin “Toplam Kalite Yönetimi” anlayışıyla gerçekleştirilmesine ilişkin esas ve usulleri düzenlemektir.

Kapsam: Bu Yönerge, Milli Eğitim Bakanlığı merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatı ile bağlı okul ve kurumlarda yürütülen faaliyetlerin toplam kalite yönetimi anlayışıyla gerçekleştirilmesine ilişkin esas ve usulleri kapsar.

Dayanak: Bu Yönerge, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ile 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilatı ve Görevleri Hakkında Kanuna dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar: Bu Yönergede geçen:

- a) Bakanlık: Milli Eğitim Bakanlığını,
- b) Bakan: Milli Eğitim Bakanını,
- c) Birim: Milli Eğitim Bakanlığı merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatı ile bağlı okul ve kurumlardan toplam kalite yönetimi uygulamasına alınacak her bir organizasyonu,
- d) Proje: Toplam Kalite yönetiminin uygulama süreci ve stratejilerini belirlemek üzere Yönetim Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi ile ilgili birimlerin birlikte hazırladıkları toplam yönetim kalite yönetimi uygulama projesini ifade eder.

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasıyla İlgili Temel İlkeler

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

- a) Toplam kalite yönetimi uygulamaları bir plân ve proje dahilinde gerçekleştirilir.
- b) Eğitim hizmetlerinden yararlananların memnuniyetini sağlayacak önlemler alınır.
- c) Toplam kalite yönetimi uygulamalarının her aşamasında ilgili tarafların gönül ve beyin gücüyle katılımı sağlanarak, ekip çalışması ön plânda tutulur.
- d) Toplam kalite yönetimi uygulamaları çerçevesinde kaynaklar etkili ve verimli kullanılır.
- e) Toplam kalite yönetimi uygulamalarında ölçülemeyen hizmet geliştirilemez anlayışından hareketle hedeflere ulaşma düzeyi sürekli ölçülür.
- f) Sistem sürekli sorgulanarak geliştirilir ve iyileştirilir.
- g) Eğitim yönetiminde personelin sürekli eğitimi kurumsallaştırılarak niteliği yükseltilir ve hizmet sunumunda mükemmelin yakalanması sağlanır.
- h) Personelin tüm potansiyelini kullanabileceği çalışma ortamı sağlanır.

- 1) Çağın ve çevrenin sürekli değişimi göz önünde bulundurularak, öğrenen birey öğrenen organizasyon anlayışı plânlı bir şekilde kurumsallaştırılır.
- j) Çalışanlara problemin bir parçası olmak yerine, çözümün bir parçası olunması anlayışı benimsetilir.
- k) Hizmetlerin sunumunda iş görenlere kalitenin geliştirilmesinin bütün personelin işi olduğu anlayış ve yaklaşımı benimsetilir.
- l) Gelişmenin değişmeyle mümkün olacağının herkes tarafından bilinmesi sağlanır.
- m) Kurumsal ve bireysel amaçlar arasında denge sağlanarak çalışanların iş doyumu göz önünde bulundurulur.

Uygulama

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları: Toplam kalite yönetimi uygulamaları, uygulamada yer alacak birimlerle iş birliği yapılarak Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi tarafından hazırlanacak ve Bakan onayından sonra uygulamaya konulacak projeye göre yürütülür.

Proje Hazırlığı: Toplam Kalite yönetimi uygulamalarında yer alacak birimlerle iş birliği yapılarak Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi tarafından hazırlanacak toplam kalite yönetimi uygulama projesinde:,

- a) Gerekçe b) amaç c) Kapsam d) İlkeler e) Fayda ve riskler f) İş ve işlemler g) Uygulama planı i) Proje yönetimi j) Birimlerin görev, yetki ve sorumlulukları k) Finansman l) Ölçme, değerlendirme ve raporlaştırma ile ihtiyaç duyulan diğer hususlara yer verilir.

Kurul ve Ekiplerin Oluşturulması: Toplam kalite yönetimi uygulama projesi kapsamında kalite kurulu ve kalite geliştirme ekipleri oluşturulur.

Kalite Kurulu ve Görevleri: Kalite kurulu birim amirinin başkanlığında, birimin konuyla ilgili kritik sorumluluklarını üstlenmiş, yeterli bilgi ve beceriye sahip en az beş kişiden oluşur. Bu kurul:

- a) Toplam kalite yönetimini uygulama projesiyle ilgili koordinasyonu sağlar.
- b) Kalite geliştirme ekibinin yöneticisini seçer.

- c) Kalite geliştirme ekibinin çalışma esaslarını belirler.
- d) Kalite geliştirme ekibinin yapacağı çalışmalara destek verir, kaynakları temin eder ve çalışma ortamını hazırlar.
- e) Kalite geliştirme ekibinin vereceği mevcut durum analizine göre birimin stratejik planını hazırlar.
- f) Yapılan geliştirme faaliyetlerinin sonuçlarını değerlendirir.

KALİTE GELİŞTİRME EKİBİ ve GÖREVLERİ: Toplam kalite yönetimi uygulama projesi sürecinde birim amirince seçilecek en az üç kişiden kalite geliştirme ekibi oluşturulur. Bu ekipte yer alacak personelin, birimde iş görenleri harekete geçirecek, katılımcı anlayışa sahip, iyi iletişim kurabilen nitelikte olmasına özen gösterilir.

Bu ekip, birimde yapılan iş ve işlemler ile üretilen hizmetlerin kalitesini geliştirmeye yönelik alınması gerekli önlemleri: Birim tarafından alınacak önlemlerle yapılacak iyileştirmeler, Bakan onayıyla yapılacak iyileştirmeler, yasa değişikliğiyle yapılacak iyileştirmeler olmak üzere üç grupta değerlendirilir ve bu konuda kalite kurulunu bilgilendirir. Ayrıca projenin uygulama sürecinde:

- a) Gerekli gördüğü hususlara müdahale ederek geliştirilmesini sağlar.
- b) Birimin geldiği noktaya ilişkin ara ve sonuç raporunu hazırlayarak kalite kuruluna sunar.
- c) Birimin değerlendirilmesi neticesinde gerekli tedbirlerin alınması için kalite kuruluna önerilere bulunur.

EK-3. ANKET FORMU**Değerli Meslektaşım,**

Bu anket Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü yüksek lisans bitirme tezim için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Ankete vereceğiniz cevaplar bilimsel bir araştırmada kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Yardımcı olduğunuz için çok teşekkür ederim.

Ali SOLUNOĞLU

**Gazi Üniversitesi Eğitim
Bilimleri Enstitüsü Yüksek
Lisans Öğrencisi**

E-posta:**alisolunoglu@msn.com****BÖLÜM I****1. Kadro durumunuz;**

☐ Kadrolu
ücretli

☐ Geçici görevli

☐ Ders saati

2. Branş durumunuz;

☐ Meslek dersi

☐ Kültür dersi

3. Meslekteki kıdeminiz ;

☐ yıl

4. Öğrenim durumunuz;

☐ Ön lisans

☐ Lisans

☐ Yüksek lisans

☐ Doktora

5. En son mezun olduğunuz okul türü ;

☐ Ticaret ve Turizm Yüksek Öğretmen Okulu

☐ Yüksek Öğretmen Okulu

☐ Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi

☐ Eğitim Enstitüsü

☐ İktisadi Ticari İlimler Akademisi

☐ Eğitim Fakültesi

☐ İktisadi İdari Bilimler Fakültesi

☐ Diğer Fakülteler

☐ Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu

☐ Açık Öğretim Eğitim Ön Lisans veya Lisans programı

☐ Diğer(lütfen belirtiniz)

6. Okulda Toplam Kalite Yönetiminin uygulanması konusunda;

☐ Eğitim aldım

☐ Eğitim almadım

☐ Kendi çabalarım ile öğrendim

BÖLÜM II

Lütfen bu bölümde 2010-2011 ve 2011-2012 eğitim-öğretim yıllarını dikkate alarak uygun seçeneği işaretleyiniz. Her maddenin başındaki ‘...’ bölüme ‘Okulunuzda’ kelimesini ilave ederek okuyunuz.

Okulunuzda	Evet	Hayır
1...Okul Gelişimi Yönetim Ekibi (OGYE) oluşturuldu mu?		
2...Okulun stratejik planı hazırlanıp, gelişim hedefleri belirlendi mi?		
3...Öz değerlendirme yapıldı mı?		
4...Öz değerlendirme sonuçlarına göre iyileştirmeye açık alanlar belirlenip, iyileştirme ekipleri kuruldu mu?		
5...İyileştirme planları hazırlandı mı?		
6...İyileştirme planları doğrultusunda yıllık okul gelişim planı uygulandı mı?		
7...Yıllık okul gelişim planı uygulandı mı?		
8...Gözden geçirme ve biçimlendirici değerlendirme yapıldı mı?		
9...Düzeltilmiş okul gelişim planı uygulandı mı?		
10...Son değerlendirme yapıp, rapor hazırlandı mı?		

BÖLÜM III

Lütfen her maddenin başındaki ‘...’ bölüme ‘**Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları**’ cümlesini ilave ederek okuyunuz ve katılma derecenizi karşısındaki bölüme işaretleyiniz.

TKY Uygulamaları	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. ...okulun öğrenen örgüt olmasına katkı sağladığına inanıyorum.	()	()	()	()	()
2. ...okulda demokratik ortamın gelişimine katkı sağladığına inanıyorum.	()	()	()	()	()
3. ...okulun gelişim hedeflerinin gerçekçi olarak belirlenmesine katkı sağladığına inanıyorum.	()	()	()	()	()
4. ...yapılan çalışmaların ‘okul vizyon’una yönelik yürütülmesine katkı sağladığına inanıyorum.	()	()	()	()	()
5. ...okul yönetiminde, liderlik yaklaşımının gelişmesine katkı sağladığına inanıyorum.	()	()	()	()	()
6. ...okul içi iletişim kanallarının doğru kullanılmasına katkı sağladığına inanıyorum.	()	()	()	()	()
7. ...okulda problem çözme süreçlerinin iyileşmesine katkı sağladığına inanıyorum.	()	()	()	()	()
8. ...okulda takım çalışması anlayışının gelişmesine katkı sağladığına inanıyorum.	()	()	()	()	()
9. ...okul çalışanlarının motivasyonunun artmasına katkı sağladığına inanıyorum.	()	()	()	()	()
10. ...okul çalışanlarının memnuniyetinin artmasına katkı sağladığına inanıyorum.	()	()	()	()	()
11. ...sınıf yönetimi etkinliklerinin gelişimine katkı sağladığına inanıyorum.	()	()	()	()	()
12. ...öğrenci beklentilerinin yerine getirilmesine katkı sağladığına inanıyorum.	()	()	()	()	()

TKY Uygulamaları	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
13. ...okulda çeşitli ders dışı etkinliklerin düzenlenmesine katkı sağladığına inanıyorum.	()	()	()	()	()
14. ...okul-veli işbirliğinin gelişmesine katkı sağladığına inanıyorum.	()	()	()	()	()
15. ...veli memnuniyetinin artmasına katkı sağladığına inanıyorum.	()	()	()	()	()
16. ...okula duyulan güvenin artmasına katkı sağladığına inanıyorum.	()	()	()	()	()
17. ...okul kaynaklarının akılcı kullanımına katkı sağladığına inanıyorum.	()	()	()	()	()
18. ...okulun çevre ile ilişkilerinin iyileşmesine katkı sağladığına inanıyorum.	()	()	()	()	()
19. ...toplumun okuldan memnuniyet düzeyinin artmasına katkı sağladığına inanıyorum.	()	()	()	()	()
20. ...ile ilgili toplantılar yönetici ve öğretmenlerin çalışmalarını kolaylaştırdığına inanıyorum.	()	()	()	()	()
21. ...ile ilgili hazırlanan raporlar yönetici ve öğretmenlerin çalışmalarını kolaylaştırdığına inanıyorum.	()	()	()	()	()
22. ...öğretmenlerin eğitim-öğretim hazırlıklarına yeterince zaman ayırabilmelerini sağladığına inanıyorum.	()	()	()	()	()