

164366

EĞİTİM KURUMLARINDA
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMASI ve
İÇ MÜŞTERİ TUTUMUNUN BELİRLENMESİ

Onur KUMTEPE

(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir, 2002

EĞİTİM KURUMLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMASI ve
İÇ MÜŞTERİ TUTUMUNUN BELİRLENMESİ

Onur KUMTEPE

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Eğitim İletifimi ve Planlaması Anabilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Haluk YÜKSEL

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eylül 2002

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

EĞİTİM KURUMLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMASI ve İÇ MÜŞTERİ TUTUMUNUN BELİRLENMESİ

Onur KUMTEPE

Eğitim İletişimi ve Planlaması Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos 2002

Danışman: Prof. Dr. Haluk YÜKSEL

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), bir kuruluşta üretilen mal ve hizmetlerin işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirme ve geliştirme yolu ile en düşük toplam maliyet düzeyinde önceden belirlenmiş olan müşteri istek ve beklentilerinin tüm çalışanların katılımı ve kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri yolu ile karşılanarak işletme performansının iyileştirilmesi stratejisi olarak tanımlanabilir. Kalite çalışmalarının imalat sektöründeki başarısı karşısında eğitim sektörü de toplam kalite yönetimi kavramını ve felsefesini benimsemek ihtiyacını hissetmiştir. Eğitim sektöründe yapılan çalışmalar genellikle imalat sektöründe yapılan çalışmaların eğitime uyarlanması şeklinde olmaktadır.

Kaliteyi etkileyen en önemli faktör insan faktörüdür. İnsanı, eğitim sisteminin en stratejik alt sistemi olan okul örgütleri yetiştirmektedir. Okul örgütlerinin çıktısı olan insanın istenen düzeyde yetişmemesi, sadece bireyin kendisini ve yetiştiği okulu değil, aynı zamanda diğer örgütleri de etkileyecektir. Çünkü eğitimin çıktısı olan insan, her örgütün ihtiyaç duyduğu insan gücü girdisini oluşturacaktır.

Eğitim sürecini incelerken müşteri kavramının açığa kavuşturulması gerekmektedir. Bilindiği gibi bir kuruluşta kalitenin sağlanabilmesi için müşteri beklentilerinin karşılanması ve müşteri odaklı bir yönetim tarzının uygulanması zorunludur. Bu nedenle bir eğitim kurumunda kalitenin sağlanabilmesi için öğrencilerin, idari ve akademik personelin konumunun iyice belirlenmesi ve beklenti düzeylerinin tespit edilmesi gerekmektedir.

ABSTRACT

APPLICATIONS OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT and ASSESSMENT OF THE INTERNAL CUSTOMERS' ATTITUDE

Onur KUMTEPE

Educational Communication Sciences

Anadolu University, Social Sciences Institute, August 2002

Advisor: Prof. Dr. Haluk YÜKSEL

Total Quality Management (TQM) can be described as the improvement strategy of an organizations performance by meeting predetermined customer satisfaction and expectations at the least possible gross product/service cost level. Continuous improvement of product or services, management processes and personnel are also essential in TQM. The concept and philosophy of TQM are much needed and encouraged in the field of Education after its success in business. It is usually observed as the adaptation of business applications in education.

Human being is the most important factor that affects the quality. Schools, the most strategic sub-system of education, educate the human being. Since schools prepare the most important input of the organizations, the human being, a problem in the level of education affects not only individuals but also the organizations.

The concept of the customer must be analyzed carefully in an analysis of an educational process. Meeting the customer expectations and adopting a customer-centered management approach for the quality in educational organization, are essential for obtaining the quality. In this regard, it is required to assess and define the expectations of students, personnel and the faculty, as well as their attitude towards TQM.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI


Onur KUMTEPE'nin "Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması ve İç Müşteri Tutumunun Belirlenmesi" başlıklı tezi 30 Eylül 2002 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Eğitim İletişimi ve Planlaması Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Ahmet Haluk YÜKSEL

Üye : Yrd.Doç.Dr.Deniz TAŞÇI

Üye : Yrd.Doç.Dr.Nuray UZKESİCİ


Prof.Dr.Nurhan AKDİN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

TABLOLAR LİSTESİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
1. Eğitim Sürecinin Bir Üretim Sürecine Dönüştürülmesi	32
2. İç Müşteri İlgilendiren Unsur Grupları Dağılım Tablosu	42
3. Tutum Ölçekleri Genelindeki Beklenti Değer Ortalamaları	43
4. Ortak Unsur Grupları Beklenti Değer Ortalamaları	45
5. “Çalışma ve Eğitim Ortamı” Unsur Grubu Soru ve Bulguları	46
6. “Çalışma ve Eğitim Ortamındaki Hizmetler” Unsur Grubu Soru ve Bulguları	47
7. “Üniversite Kimliği ve İmajı” Unsur Grubu Soru ve Bulguları	48
8. “Mali Koşullar” Unsur Grubu Soru ve Bulguları	49
9. “Organizasyon ve İletişim” Unsur Grubu Soru ve Bulguları	50
10. “Fakülte/Birim Yönetimi” Unsur Grubu Soru ve Bulguları	51
11. “Eğitim / Öğretim” Unsur Grubu Soru ve Bulguları	52
12. “Araştırma ve Bilimsel Faaliyetler” Unsur Grubu Soru ve Bulguları	54
13. “Yapılan İş” Unsur Grubu Soru ve Bulguları	55

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖZGEÇMİŞ	v
TABLolar LİSTESİ	vi
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem	1
1.1.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı	1
1.1.2. Geleneksel Yönetime Karşı TKY	2
1.1.3. Kalite Anlayışı'nın Gelişimi	5
1.1.4. Eğitimde Kalite Kavramı	8
1.1.5. Toplam Kalite Yönetiminin Eğitime Uygulanabilirliği	10
1.1.6. TKY Kuramının Eğitime Yönetimine Katkıları	13
1.1.7. Yükseköğretimde Müşteri Kavramı	17
1.1.8. Yükseköğretimde TKY Uygulamasında Temel Yöntemler	21
1.1.8.1. Uzman yaklaşımı	22
1.1.8.1.1. Dr. Deming'in 14 kuralının eğitime uygulanması	22
1.1.8.1.2. Crosby'nin 14 temel kuralının eğitime uygulanması	25
1.1.8.2. Malcolm Baldrige ödül yaklaşımı	26
1.1.8.3. Avrupa Kalite Ödülü (EFQM) kriterleri yaklaşımı	27
1.1.8.4. Sanayi model yaklaşımı	30
1.2. Amaç	38
1.3. Önem	39
1.4. Sınırlılıklar	39
2. YÖNTEM	40
3. BULGULAR VE YORUMLAR	43
4. SONUÇ VE ÖNERİLER	56
EKLER	64
KAYNAKÇA	72

1. GİRİŞ

1.1. Problem

1.1.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), bir kuruluşta üretilen mal ve hizmetlerin işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirme ve geliştirme yolu ile en düşük toplam maliyet düzeyinde önceden belirlenmiş olan müşteri istek ve beklentilerinin tüm çalışanların katılımı ve kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri yolu ile karşılanarak işletme performansının iyileştirilmesi stratejisi olarak tanımlanabilir.

Peker'e göre (1993a), "Toplam Kalite Yönetimi bir kalite kavramı değildir; bunun çok ötesinde bir yönetim yaklaşımı, bir düşünce ve yaşam tarzıdır".

İlk öncüleri, Shewhart, Deming, Juran ve Feigenbaum olan bu yaklaşım Amerika'da doğmuş fakat orada önceleri pek ilgi ve kabul görmemiştir (Özdemir, 1995). 1970'lerde mal ve hizmet üretiminde "kalite"yi hedefleyen "Toplam Kalite Yönetimi" başta Japonya'da sonra ABD ve Avrupa ülkelerinde uygulanmaya başlanmıştır (Peker, 1993b).

Burnham, Toplam Kalite Yönetimini ilk defa ve her zaman doğru yapma, müşterilerin doyumu ve sürekli gelişme temeline dayandırır. Müşterilerin memnuniyet seviyeleri yükseltilirken maliyetlerin düşürülmesi, üretim kalitesinin artırılması hedeflenmektedir (Özdemir, 1995).

Kalite yönetim sistemiyle, tasarım aşamasından başlayarak sürecin tüm aşamalarında örgütsel ve teknik yöntemlerle sistematik ve plânlı bir yapı amaçlanmaktadır. Sadece süreçteki yapılan hataları ayıklamak yerine, doğrudan hatanın kaynağına yönelmek ve onu ortadan kaldırmak, kalitenin her aşamada oluşmasına güvence sağlamak, hedefler arasındadır (Aksu, 1995).

TKY'de "Doğruyu ilk seferde yapmak", "İnsan faktörü" ve "Bilimsellik" ilk planda yer almaktadır. TKY stratejisinin geliştirilmesinde aşağıdaki faktörlerin bir bütün dahilinde ele alınması ve sürdürülmesi gerekmektedir.

- Liderlik
- Üst yönetimin bağlılığı
- Müşteri odaklılığı
- Toplam katılımcılık
- Sistemik analiz

Toplam Kalite Yönetimi; satın almadan başlayarak, tüm üretim ve yönetim süreçlerinin sürekli geliştirilmesi, pazarlama/satış ve satış sonrası hizmetlerin iyileştirilmesi ve müşteri memnuniyeti-bağlılığının sağlanmasına yönelik çağdaş, katılımcı bir yönetim anlayışıdır.

1.1.2. Geleneksel Yönetime Karşı TKY

Klasik Yönetim yaklaşımının amacı belirli bir standardı oluşturmak ve bu standart üzerinden üretimi gerçekleştirmek ve denetim altına almaktır. Toplam Kalite Yönetimi ise, hiçbir standardı kabul etmeyen ve sürekli geliştirmeyi, iyileştirmeyi amaçlayan, doğru üretimi ilk defasında yapmayı ve bunu her defasında tekrarlamayı hedefleyen, örgütün bir bütün olarak etkinliğini ve gerekli esnekliğe ulaşmasını sağlayıp kaliteyi artırarak rekabet gücünü geliştirmeyi hedefleyen çağdaş bir yönetim biçimidir (Peker, 1993a).

Klasik yönetim uygulamasında amaç hedeflenen karı elde etmektir. Belli bir düzeyin üstündeki kaliteyi gerçekleştirmek maliyetlerin yükselmesine neden olur. Yani kalite arttıkça maliyet de artar. Çünkü kalite, kontrol edilerek sağlanır. Dolayısıyla da hataları önlemeye dönük yaklaşıma sahip değildir. Bu uygulamada hataların ölçülebilen (tangible) maliyetleri ele alınır. Buna karşın hataların ölçülmeyen (intangible) maliyetleri (pazar kaybı, müşteri kaybı, prestij kaybı...) ele alınmaz. Oysaki hataların ölçülmeyen maliyetleri ölçülebilenlerden daha büyüktür ve etkisi uzun dönemde görülür. Bu nedenle kalitesizlik maliyeti

belirlenirken mutlaka hataların, yani kalitesizliğin ölçülmeyen maliyetleri de ele alınmalıdır.

TKY ise klasik uygulamanın aksine hataları önlemeye dönük bir yaklaşıma sahiptir. Bu da hataların daha ortaya çıkmadan önlenmesini sağlamaktadır. Bunun sonucunda da hata maliyeti ve hataların değerlendirilmesine yönelik test ve muayene maliyeti de düşmektedir. Hata maliyetleri belirlenirken, hataların ölçülmeyen maliyetleri de ele alınmıştır. TKY de amaç hedeflenen karı sağlayacak ölçülebilen ve sürekli geliştirilen bir kalite sistemine sahip olmaktır. Sonuçta TKY ile klasik yönetim modeli karşılaştırıldığında TKY kalite, maliyet ve hız üstünlüğü ile kuruluşlara daha fazla rekabet imkanı sağlamaktadır (Peker, 1993a).

İşletme faaliyetlerini oluşturan çeşitli faktörlerin TKY açısından taşıdığı anlam geleneksel yönetim anlayışı ile karşılaştırmalı olarak aşağıda sunulmaktadır (Gözlü, 1994).

Faktörler	Geleneksel Yönetim Anlayışında	Modern/TKY anlayışında
Satış yöntemi seçimi	Çok satıcı	1-2 satıcı
Fiyat	En düşük	Kalite teslimat önemli
Sözleşme	Kısa vadeli	Uzun vadeli
Stok	Yüksek	Düşük
Bilgi	Çok az	Sürekli
Problem çözme	Çok az	Sık sık
Kalite	Spefikasyonları sağlamak	Sürekli gelişme yönünde
Müşteri Tatmini	Satıcının görevi	Ortak çaba

Ekonomik büyümede teknoloji üretimi ve hizmet sektörü başı çekmektedir. Bilgi ve teknoloji üretimi kendi başına istihdam yaratmamakta hatta istihdamı daraltıcı bir etki yapmaktadır. Küreselleşmeden, yani ekonomik devresini dünya ölçeğinde tamamlamasından dolayı üretim ve istihdamın küresel alana yayılması gündeme gelmektedir. Niteliksiz işgücü sanayiden

tasfiye olurken, kalifiye ve bilgi işçilerinin niteliksel ve niceliksel önemi artmaktadır. İnsan kaynaklarının bilgi ve beceri düzeyi, yenilik yaratma gücü ve grup halinde çalışabilme yeteneği rekabette üstünlük sağlayan en önemli özellik olmaktadır.

Özellikle yeni rekabet ortamı ve küreselleşme karşısında işletmeler daha verimli, daha etken ve yalın üretime geçme zorunluluğu duymaktadır. Bütün bu gelişmelerin bir sonucu olarak, kalite ve verimlilik rekabette üstünlük sağlamada anahtar bir konuma gelmiştir. Kalite artık müşterinin istediği ve ona uygun olmak anlamındadır. Daha bilinçli ve seçme şansına sahip tüketicilerin varlığı mal ve hizmet üreten işletmeleri müşteri odaklı çalışmaya zorlamaktadır. Artık önemli olan müşteri tatmini ve bağlılığını sağlayabilmek ve pazar payı maksimizasyonu hedeflerine ulaşabilmektir. Kalite kontrolden, kalitenin üretilmesi anlayışına geçildiği günümüzde kalite maliyetlerini sıfıra indirme, sıfır hata ile çalışılabilme temel hedefler arasına girmiştir (Druker, 1991).

Eski yönetim anlayışı ile yeni sorunlara çözüm üretmek, var olan denetim anlayışıyla insanları motive edebilmek artık mümkün değildir. Günümüzde yaşanan sorunların temel kaynağı genellikle geçmişte alınan kararlar olduğundan yeni sorunlara yeni çözümler üretmek gerekmektedir. Bunun için her yöneticinin önce yöneticilik kavramının tanımını yeniden yapması gerekmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi işletmenin rekabet gücünü arttırabilmesi için en önemli yaklaşımlardan biridir. Küreselleşme ile sertleşen rekabet koşullarında işletmeye sağladığı yararlar şöyle sıralanabilir (Gözlü, 1994):

- mal ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi,
- müşteri tatmininin artması,
- kaynak israfının azalması,
- ürün geliştirme süresinin kısalması,
- verimliliğin artması,
- pazar talebinin karşılanmasında esnekliğin artması,
- süreç içi işlem sayısının azalması,

- müşteriye hizmet ve mal teslim sürelerinin kısalması,
- işçi işveren ilişkilerinin düzeltilmesi.

Kalite yönetiminin etkili olabilmesi için işletme organizasyonunda yönetimin kontrol fonksiyonuna işlerlik kazandırması gerekmektedir. Bu ise günümüzde ekonomik ve sosyal çevredeki sürekli değişimlere uyum sağlayabilme esnekliğine bağlıdır. Müşterilerin değişen isteklerine rakiplerden daha hızlı uyum sağlayabilen firmalar en fazla müşteri tatminini sağlarken finansal performanslarını da arttıracaklardır.

Müşteri odaklı bakış, müşteri ihtiyaçları ile beklentilerinin ürün tasarımına yansıtılmasını sağlayacaktır. Pazardaki müşteri ihtiyaçlarının analizi Toplam Kalite Yönetimi sürecinin ilk aşaması olup, Toplam Kalite Yönetimi sistemi içinde pazarlama fonksiyonunun önemli görevlerinden biri de müşteri bilgilerinin sürekli olarak toplanarak bu bilgilerin kuruluş içinde gerek yeni ürün tasarımları, gerekse mevcut ürünlerin ve sunulan hizmetlerin geliştirilebilmesi için kullanımının sağlanmasıdır.

1.1.3. Kalite Anlayışı'nın Gelişimi

Çağdaş anlamda sanayiinin oluşmasından önce üretim, ustaların ellerinde, küçük atölyelerde ve el becerisinin izin verdiği hızda idi. Kalite sorumluluğu da bizzat üreten kişilerde yani ustalarda idi. Üretim bu hızda ilerlerken endüstri devrimi gerçekleştirildi. Artık el emeği yerini, çok daha hızlı ve ucuza üreten makinelere bırakmıştı. Bu gelişmeler sonucunda Üretim ve Kalite Kontrol faaliyetleri birbirlerinden ayrıldılar. İşletmelerde yeni bir birim olarak muayene istasyonları oluşturuldu ve muayeneciler diğer işçilerin ürettiği ürünleri kontrol etmeye başladılar. Bu süreçte, endüstri devrimi öncesindeki gerçek kontrol fonksiyonu kaybolmaya yüz tuttu. Muayenecilerin yaptığı iş müşteriye hatalı malzeme gitmemesi için, ağırlıklı olarak ayıklamadan ibaretti.

19. Yüzyılın sonlarına doğru belki de Amerika'yı Dünya lideri durumuna getiren bir sistem geliştirildi: Taylor Sistemi. Bu sistemin özü, bütün işlemlerin

herhangi bir beceri gerektirmeyecek şekilde basit ve küçük parçalara bölünmesi ve standardize edilmesi durumunda, kısa süreli eğitimden geçirilmiş yarı vasıflı bireyin, yüksek düzeyde beceri gerektiren işi bile mükemmel bir şekilde yapabileceğiydi.

Başlangıçta, Taylorizm'le birlikte, kimsenin hayal bile edemediği kadar büyük verimlilik artışları görüldü. Fakat Taylorizm verimlilikle birlikte bir çok sorunu da beraberinde getirdi. Bu sorunlar, özellikle de bireyle ilgili olanlar hep göz ardı edildi. Çünkü sistemin toplam etkinliği köklü bir şekilde artmaktaydı. Zamanla bu sorunlar, verimlilikte görülen artışları negatif yönde etkilemeye başladı. Bu olumsuz etkileri ortadan kaldırmak için organizasyonlar, sistem içi manipülasyonlarla iş ortamını renklendirmeye çalıştılsa da arzu edilen etkinlik sağlanamadı (Şimşek, 1996).

Sürekli üretimin olmadığı ve kişilerin genelde sipariş vererek mal veya hizmetlerden yararlandıkları dönemlerde kalite, malı üreten usta ile faydalanan müşteri arasındaki yüzyüze ilişkiler şeklinde ortaya çıkmaktaydı. Malın kalitesi tanımlanırken o malı üreten kişinin ustalığı da göz önüne alınmakta ve öncelikli tercih nedeni olmakta idi (Berkman, 1995) .

Osmanlı imparatorluğu döneminde bu yöntemin uygulamaları Ahilik teşkilatları ve Loncalar içinde kendini gösteriyordu. Aldığı maldan şikayeti olan müşteri eğer üretici usta ile olan sorunlarını çözemiyorsa, o kişinin bağlı olduğu örgüte başvurarak yaptırım uygulamak ve kalitesizliğini giderme hakkına sahipti. Başta Japon kuruluşları olmak üzere birçok Dünya kuruluşunun başarılarında temel faktör olan Toplam Kalite Yönetimi, günümüzde en genel haliyle, bir kuruluştaki tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve organizasyondaki tüm çalışanların kesin aktif katılımıyla çalışanlar ve müşteriler ve toplum memnun edilerek karlılığa ulaşılması olarak ifade edilmektedir.

Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi TKY anlayışında, klasik yaklaşımdan farklı olarak çalışanlar ve yöneticilerden beklenen rolde önemli bir değişim yaşanmaktadır. Yeni anlayışta, sorumluluklarını eksiksiz olarak yerine getiren ancak bunun yanında yaptığı işin daha verimli yapılması, iş süreçlerinin geliştirilmesi konusunda sürekli düşünen ve belirlenmiş çeşitli sistematik katılım

yöntemleri ile bu düşüncelerini ve becerilerini sisteme katan yeni bir çalışan davranışı sergilenmesi gerekirken, yöneticilerin de çalışanları teşvik edici, katılımı sağlayıcı, insiyatif kullanmayı sorumluluk almayı ve yenilikler yaratmayı teşvik eden bir insan kaynakları planlama sistemi kurması önemli bir ihtiyaç haline gelmiştir.

Birinci Dünya Savaşı seri üretimi ortaya çıkarırken, artan üretim miktarı ve ürün çeşitliliği ile birlikte kalite kontrolde matematiksel yöntemlerin kullanılması bir zorunluluk oldu. Amerika'da Shewhard 1924 yılında kontrol çizelgelerini geliştirdi. İkinci Dünya Savaşı yıllarında imalatın artmasına bağımlı olarak İstatistiksel Kalite Kontrol metodları geliştirildi ve bu şekilde de muayene kontrol maliyetlerinin düşürülmesine çalışıldı. İkinci Dünya Savaşı sonrasında asıl gelişme Deming ve Juran'ın çalışmaları ile Japonya'da yaşanmıştır.

İstatistiksel proses kontrolü, muayene yolu ile %100 kalite güvencesinin sağlanamamasından dolayı ortaya çıkmıştır. Burada amaç ürünü kontrol etmekten ziyade, ürünü üreten sistemi yani süreci kontrol etmektir. Üretilen ürünün özellikleri onu üreten sürecin bir fonksiyonudur. Eğer tüm proses değişkenleri kontrol altına alınabilirse ürünün özellikleri de kontrol altına alınabilir (Kavrakoğlu, 1996).

İyi bir organizasyon ve yönetim tarafından desteklenen bir istatistiksel proses kontrol metodu ile bilgi, hizmet ve imalat üretimi sağlayabilmek için gerekli olan dönüşüm süreci esnasındaki kalitenin kontrolü yapılmaktadır. İstatistiksel proses kontrolü sadece bir araç olmayıp, aynı zamanda kalite problemlerine sebep olan değişkenliklerin azaltılması için bir stratejidir. İstatistiksel proses kontrolünün iyileştirilebilmesi için sadece iyi bir istatistiksel proses kontrolünün sağlanması yeterli değildir, bu durum gerçekleşikten sonra sürecin geliştirilmesi gerekmektedir. Japonların Kaizen adını verdikleri sürekli iyileştirme bu düşünce ile oluşmaktadır. Sürekli geliştirme (Kaizen) iki aşamalı bir süreçtir.

Birinci aşama sürecin stabil hale getirildiği durumdur. Bu aşamanın safhaları Standartlaştır - Uygula - Kontrol et - Önlem al dır. Bu çevrim sağlanıp proses kontrol altına alındıktan sonra prosesde gelişmeyi ve yenilenmeyi

sağlayacak olan döngü (Planla - Uygula - Kontrol et - Önlem al) devreye girmektedir. Bu iki çevrim asla sonu olmayan bir döngüdür (Gençyılmaz, 1999).

Gerek imalat gerekse hizmet üretimi olsun her hangi bir kuruluşta kalitenin geliştirilebilmesi üst yönetimden başlar. Bu nedenle üst yönetime büyük bir sorumluluk düşmektedir. Yönetim kademesi arttıkça sistem geliştirme yetki ve sorumluluğu da artmaktadır (Kavrakoğlu, 1996).

Sonuç olarak; Toplam Kalite Yönetimi anlayışının işletmelere sağladığı yararlar konuya ilgiyi arttıran önemli unsurlardır. Bu yararlı sonuçlara ulaşabilmek için işletme yönetimi kararlı ve ısrarlı olmak durumundadır. Üst yöneticiler hem kendilerinden kaynaklanan hem de kendileri dışında oluşan engelleyici faktörleri samimiyetle belirlemeli ve bu olumsuzlukları ortadan kaldırmalıdır. Üst yönetim kendini ve yönetim anlayışını değiştirirken örgütün kültürel yapısının da geliştirilip değiştirilmesine öncülük etmelidir. Üst yöneticilerin bu görevlerini yerine getirebilmesi için Toplam Kalite Yönetiminin isteklerine uygun bir yönetim anlayışına sahip olmaları yararlı olacaktır.

Kalite çalışmalarının imalat sektöründeki başarısı karşısında eğitim sektörü de toplam kalite yönetimi kavramını ve felsefesini benimsemek ihtiyacını hissetmiştir. Eğitim sektöründe yapılan çalışmalar genellikle imalat sektöründe yapılan çalışmaların eğitime uyarlanması şeklinde olmaktadır. Bu amaçla bir çok yöntem ortaya konulmuştur.

1.1.4. Eğitimde Kalite Kavramı

Eğitimin, ekonomik ve toplumsal kalkınmanın gerçekleşmesi için gerekli nitelik ve sayıda insan gücünü yetiştirme süreci olduğu kabul edilmektedir. İnsan gücü kaynaklarıyla kalkınma arasındaki ilişkinin özelliği çift yönlü bir etkileşimin varlığını ortaya koymaktadır. Çünkü ekonomik ve sosyal gelişmenin ancak insan gücünün iyi yetiştirilmesi ve eğitilmesi ile sağlanabilir.

Kalkınma insan için yapılmakla beraber, kalkınmayı gerçekleştirecek insana da oldukça önemli görevler yüklenmektedir. Bunun sonucunda insan

gücü planlamasının amacı, her kademedede, ekonominin duyduğu insan gücünün, nicelik ve nitelik olarak uzun dönemde arz ve ihtiyaç açısından dengeli bir biçimde sağlanmasıdır. Şu halde, kalkınma planlarında insan gücü planlaması, gerekli işgücünün belirlenmesi amacıyla eğitim sistemini hedef göstermek olarak ele alınmıştır (Üçcan, 1992).

Kaliteyi etkileyen en önemli faktör insan faktörüdür. İnsanı, eğitim sisteminin en stratejik alt sistemi olan okul örgütleri yetiştirmektedir. Okul örgütlerinin çıktısı olan insanın istenen düzeyde yetişmemesi, sadece bireyin kendisini ve yetiştiği okulu değil, aynı zamanda diğer örgütleri de etkileyecektir. Çünkü eğitimin çıktısı olan insan, her örgütün ihtiyaç duyduğu insan gücü girdisini oluşturacaktır. Bundan dolayı toplumun kalite konusunda en duyarlı olması gereken örgüt eğitim örgütleridir.

Eğitim sisteminin en stratejik parçası olan okul örgütlerini diğer örgütlerden ayıran belli özellikler vardır. Mal ve hizmet üreten örgütlere göre eğitim örgütleri oldukça farklı özellikler gösterir (Bursalıoğlu, 1987).

Okul örgütünün en belirgin özelliklerinden biri girdisinin ve çıktısının insan olması özelliği etrafında odaklanmaktadır. Okul ekonomik anlamda bir mal değil, hizmet üretmektedir. Üretilen eğitim hizmeti doğrudan insanın kendine yöneliktir. Okul bireyde istenilen davranış değişikliğini oluşturarak amacını gerçekleştirmeye çalışır.

Okul örgütünü; her öğretilmek istenileni ayrı dersler halinde bir çeşit zorla öğretmeyi varsayan geleneksel anlayışla değil, genel formasyon kazandıran, öğrencilerin öğrenmeyi öğrendikleri yer olarak düşünmek gerekmektedir. Çünkü bugün bu durum yavaş yavaş değişmeye başlamıştır. Zorla öğretmek kavramı iflas etmiş, yerini öğrenmek almıştır.

Artık insanlar sorgulamakta, önlerine konulanları itirazsız kabul etmemektedirler. Yeni arayışlar içinde bulunan ülkelerde, insanların kendi ihtiyaçlarına göre gereken bilgileri oluşturabilecekleri öğretme anlayışı yerine, öğrenmeye dayalı bir eğitim anlayışı gerekmektedir.

1.1.5. Toplam Kalite Yönetiminin Eğitime Uygulanabilirliği

Eğitim bir toplumun sahip olduğu insanı yeniden yaratarak geleceğini kontrol etme girişimi olarak tanımlanabilir. Toplumsal bir kurum olan eğitimin formal örgütü okuldur. Okul dediğimiz örgütün en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdaki gelen ve topluma giden insan oluşudur. Okul birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, informal yanı formal yanından daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniş açık sosyal bir sistemdir. Okul, çeşitli değerlerin bulunduğu ve bazen çatıştığı bir örgüttür. Ürününün değerlendirilme güçlüğü okul denilen örgütün başka bir özelliğidir. Çünkü okulun amaçları diğer örgütlere oranla daha karmaşık ve çatışkılıdır.

Eğitim genellikle dolaylı bir girişim olduğundan, bu amaçla okul denilen özel bir çevre yaratılmıştır. Okul, çevredeki bütün formal ve informal örgütlerin ya yön verdiği, ya da etkilediği bir kurum olmakla beraber bütün diğer örgütlere insan kaynağı sağlar. Okul kültür değişimini sağlayan örgütlerin başında yer alır. Sayılan bu özelliklerden dolayı, eğitim örgütlerinin diğer örgütlerden ayrıldığı görülmektedir

TKY eğitim alanında uygulamaya konulduğunda bazı güçlüklerle karşı karşıya kalınmaktadır. Sanayi sektöründe, üretimde kabul edilen hammaddenin değişmesi, üretim şeklinin, makinenin, teknolojinin, işgücünün, yönetim anlayışının, pazarın değişmesi söz konusu olabilir. Ayrıca bu değişiklikler sayısal verilerle ölçülebilir. Ancak eğitimde davranış değişikliklerini sayısal olarak ölçmek zordur. Eğitimde öğrencinin eğitim kurumlarından kazandığı bilgi, yetenek ve davranışlar değerlendirilmeye tabi tutulurlar. Ancak bunların kime göre değerlendirileceğini ölçmek zordur. Bu da eğitim kurumlarının hizmet sektöründe yer almasından, kendine özgü özelliklerinin bulunmasından kaynaklanmaktadır (Çoruh, 1997).

İşletmelerde olduğu gibi eğitimde de hedef kitlenin iyi tanımlanması, hizmetten kimlerin yararlanacağını iyi belirlenmesi gereklidir. Eğitim sisteminin hedefleri belirlenirken öncelikle iyi bir planlamanın yapılması gereklidir. Planlamanın temelinde amaçlı hareket etme eylemi yatmaktadır. Planlama

sadece ekonomik bir olgu değil, aynı zamanda toplumsal bir olgudur. Bu yüzden planlama, hedeflerin gerçekleştirilmesinin ilk basamağını oluşturmaktadır (Özevren, 1997).

Eğitim sisteminde politika ve hedefleri belirlemek, birimler arasında hedef birliği sağlamak, nitelikli insan gücünü geliştirmede en önemli basamağı aşmak demektir. Bu hedefleri belirlerken eğitim kurumlarının şu sorulara cevap araması gerekmektedir :

- Eğitim kurumlarının misyonu nedir ?
- Eğitim kurumları ne yapıyor ?
- Öğrencilerin beklentileri nedir ?
- Öğrenenlerin ihtiyaçlarını karşılamak için ne yapmak gerekiyor ?
- Eğitimin önemli başarı faktörleri nelerdir ?
- Eğitimin önemli işlevleri nelerdir ?
- Eğitimde başarı nasıl sağlanır ?
- Eğitimde başarılı olunduğu nasıl anlaşılır ?

Toplam Kalite Yönetimi örgütün kalite isteği ile oluşmaktadır. Örgüt, kâr ve verimliliğini ürünlerinden memnun olan müşterilerinin sayısının artmasında gördüğü zaman üretim süreçlerini de bu anlayışa göre değiştirmek zorundadır. Örgütte bir takım ruhunun oluşturulması, kararların verilere dayalı olarak alınması, dürüstlük ve yanlış yapmama gibi özellikler her türlü ilişkinin temelini oluşturmaktadır (Özdemir,1996).

Peker'e göre (1994) eğitimde kaliteyi neyin oluşturduğu konusunda tam bir görüş birliği yoktur. En geniş anlamda iyileştirilebilecek her şeydir diye tanımlanabilir. Kaliteyi sağlamada donanım, uygulama ve insan üç önemli yapı taşını oluşturmaktadır. Ancak, insan ögesi yerine oturtulduğunda diğer ikisinden söz edilebilir. İnsan kalitesinin iyileştirilmesi ise eğitim yönetiminin ana hedefidir.

Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımının benimsenmesi, eğitim açısından sistemin bazı temel özelliklere sahip olmasını gerektirir. Bu özellikler

hedef birliği içinde olma, yüksek düzeyde istekli ve katılımcı olma, bilgi bazlı, plânlı çalışma, dinamik, kaliteli iş gücü ve müşteri odaklı değildir.

Eğitimde kalitenin kaynakları konusunda birçok gösterge bulunmaktadır. Bunlar iyi işletilen binalar, uzmanlaşma, ailelerin, iş dünyasının ve bölge topluluklarının desteği, kaynak bolluğu, en son teknolojilerin uygulanması, güçlü ve amaçlı liderlik, öğrencilere yönelik dikkat ve ilgi, iyi dengelenmiş bir öğretim programı veya bu faktörlerin karışımıdır.

Okullarda Toplam Kalite Yönetimi ile kazanılacak davranışlar öğrenci-öğretmen katılımı ile önceden belirlenip açıklığa kavuşturulmalıdır. Temelde öğrenci merkezli olan bu durum öğrencinin tam öğrenmesini sağlayacak bir süreci gerekli gören bir yaklaşımdır. Öğrencinin her aşamada kazandığı davranışlar öncelikle kendisi tarafından ve bağlı olduğu grupça anında kontrol ile değerlendirilecek ve gerekli tam öğrenme sağlanabilecektir. Yani her aşamada yapılan kontrol “sıfır hatalı” üretim ya da “tam öğrenme”yi sağlamaya yönelik olacak, grupça değerlendirilecektir. Bu yüzden mal üretimindeki “yüzde yüz kalite” eğitim açısından ise “tam öğrenme” ile eşdeğerdendir denilebilir.

Bu açıdan, Toplam Kalite Yönetimi sürekli iyileştirme süreci ile üretilen mal veya hizmetin kalite kontrolünü en son noktada yapmak yerine, tüm çalışanların katılımı ile başlangıcından itibaren her aşamasında kaliteli işlemeye özen göstermeyi gerekli kılmaktadır. Toplam Kalite Yönetiminin bu özelliği nedeniyle eğitim örgütlerinde bu yaklaşımın uygulanması sonucu toplumumuzun gereksinimi olan yeterli düzeyi yükseltilmiş, kalite ve nitelik kazandırılmış verimli insan yetiştirme sağlanabilecektir.

- Eğitimde kalite güvencesi kalitenin ölçümü ve tanımıdır. Değerlendirmeyi öğrenme ihtiyacı, yeniliği öğrenme ihtiyacı kadar önemli olarak düşünölmelidir. Eğitimde kalitenin anlaşılması ölçümleri çok geniş olmasına rağmen literatüre göre tatmin edici bir araç geliştirilememiştir. Önümüzdeki yıllarda Avrupa Pazarına girme hareketi eğitimcileri kaliteye verdikleri önemi göstermeye yöneltmiştir (Köseoğlu, 1996).

1.1.6. TKY Kuramının Eğitim Yönetimine Katkıları

Belirli yeteneklere sahip nitelikli insanı yetiştirme çabası, bütün eğitim kurumları için önemli problemler arasındadır. Özellikle bütün ülkelerin birbirlerine kapılarının aralandığı şu günlerde, eğitimde belirli standartlara sahip olma önemli ayrıcalıklar sağlamaktadır. Eğitimde standartları sağlayabilmek için de sistem içerisinde belirli bir işlerliği oturtabilmek gerekmektedir. Bu işlerliği sağlayabilmek için de eğitimde toplam kalite uygulamasının bir an önce uygulamaya geçirilmesi gerekir. İşte, bütün ülkelerin bütünleşmeye ve ortak çalışmaya başladığı günümüz dünyasında eğitim kurumlarında yetiştirilmeye çalışılan gençlik, yarının sistemini kurmada önemli görevler üstlenecektir. Gençliğin, değişen toplumların ihtiyaçlarına cevap verebilecek bilgi ve becerilerle yetiştirilmeleri eğitim örgütlerine önemli sorumluluklar yüklemektedir.

Bütün bunların başarılabilmesinde “kaliteye olan inanç” önemli yer tutmaktadır. Toplam Kalite Yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanıp, sürekli gelişmenin sağlanabilmesinde eğitim lider ve yöneticilerinin kaliteye olan inançları ilk adımı oluşturmaktadır. Çünkü eğitim lider ve yöneticileri değişen dünya düzeninin ortaya çıkardığı rekabet ortamında eriyip yok olmamak için değil, yeni düzeni yönlendirmek için aktif rol oynamalıdır (Cafoğlu, 1996).

Toplam Kalite Yönetiminin eğitim örgütlerinde başarılı olabilmesi için yeniliğe açık olan, bunları hemen uygulamaya geçirebilecek isteğe sahip, bilgi ve kişiliği gelişmiş ve kendisini çevresiyle bütünleştiren eğitim liderlerine ihtiyaç vardır. Bütün örgütlerde yöneticiler bulunmakta ve örgütler bunlar tarafından yönetilmektedir. Özellikle yoğun rekabet ortamının yaşandığı dünyamızda, örgütleri birbirinden ayıran ve başarılarını sürekli devam ettiren ve örgütlerin önderliğini yapan sıradan kişilere değil, çok iyi yöneticilere ihtiyaç vardır.

Katılımcı yönetim anlayışını savunan Bozkurt’a göre (1994), kuruluşta çalışan herkesin yönetime katkıda bulunabileceği bir şeyler vardır. Sistemde mevcut potansiyel katkılardan azami ölçüde yararlanılmalıdır. Bu “katılımcı yönetim” kavramıdır. Buna göre, işgücünün tüm düzeylerinde sorumluluk, yetki

ve ödüllendirme dağıtılır. Böylece daha az yönetici ile daha yüksek kalite ve verimliliğe ulaşılabileceği vurgulanmaktadır.

Kuşkusuz örgütsel ortamda işgörenler etkin rollerde bulunmaktadır. Bunların daha fazla çaba göstermelerini sağlamak, verimi artırmak ve kaliteyi tutturmak öncelikle örgüt yönetiminin yaklaşımına bağlıdır. Bunun için yönetim işgörenlerin özellikle kendilerini ilgilendiren kararlara katılmalarını sağlamalıdır. Bu durum işgörene güvenildiğini gösterirken onun psikolojik bir doyum sağlamasına da yardımcı olacaktır. Toplam Kalite Yönetimi üyelerin istem ve önerilerinin dikkate alınması ve katılımcılığın özendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Bugün kalitenin kuruluştaki herkesi ilgilendirip etkilemesi ve tüm örgüte uyarlanması, yani kalitenin kendiliğinden olmayacağı, yönetilmesi gerektiği kabul edilmiştir. Kaliteden beklenen ekonomik olarak rasyonellik sağlamasıdır. Toplam Kalite modelinin temelinde hataları ayıklamak yerine hata yapmama yaklaşımı vardır. Her yönüyle düşünülmüş, kapsamlı, titiz doğru bir plânlama çalışması ile sonradan oluşabilecek hataların çok büyük bir bölümü ortadan kaldırılabilmektedir (Peker, 1993b).

Bu yüzden Toplam Kalite Yönetimi bütün süreçlerde öncelikle içten gelen öz denetimi gerekli gören, sorunların yerinde ve anında, diğer süreçleri etkilemeden çözümlenmesi gerektiğini vurgulayan çağcıl bir kuramdır.

Sanayi toplumu gelişen teknolojik yenilik yanında bireylerin bilgi ve beceri düzeyini yükseltmeye giderek daha büyük gereksinme duymaktadır. Bu yüzden ülkeler arası rekabette eğitim stratejik önem kazanmaktadır. Bu açıdan gelişmiş ülkeler düzeyine çıkmayı hedefleyen gelişmekte olan ülkelerin eğitim seviyelerini yükseltebilmeleri için öncelikle eğitim yönetimlerinin nitelik ve kalitesini yükseltme yoluna gitmeleri daha rasyonel olabilir.

Toplam Kalite adı verilen felsefe ve bunun eğitimde uygulanması eğitimcilerin aktarıcıdan çok yönlendirici kılavuz, yargılayıcıdan çok destekleyici sınıf içinde soyutlanmış çalışmalardan çok öğrenciler, yöneticiler, öğretmenler,

aileler, iş yerleri ve tüm çalışanları toplumla birlikte bir bütün olarak görmelerine yardım etmektedir.

Açıkça görülebileceği gibi anılan bulgular, okullarda uygulanması benimsenen modelin işlerlik kazanabilmesi öncelikle nitelikli ve kaliteli bir yönetimin önem ve zorunluluğunu vurgulamaktadır. Okul yönetimi açısından, öğrenci en önemli unsur ve sistemin odak noktasıdır. Bu önem ve özellik göz önüne alınarak önceden sorunlar ve öğrencilerin zayıf ve güçlü yönleri belirlenirse, çözüm için uygulanacak yaklaşımlar, çaba ve gayretlerden sonuç almak daha olanaklı olabilir. Ancak bu öncelikle öğrencilerin aktif katılımının yanında genel, meslekî ve alan bilgileri ile donatılmış, nitelikli, iyi bir okul ve sınıf yönetimi ile olanaklı olabilir.

Bir kurumda kaliteyi yakalayabilmek için kurumda çalışan herkesin kaliteyi düşünmesi gerekmektedir. Kalite, ürünün üretiminden sonra kontrolüne dayanmamalıdır. Örgütte bir takım ruhu oluşturulmalıdır. Tüm üyeler, bireysel ve birlikte bu ortak kültürün oluşmasına katkı sağlamalıdır.

Günümüz dünyası hızlı bir değişim yaşamaktadır. Geçmişte başarıyla uygulanmış yönetim kuram ve yöntemleri bugün aynı başarı ile uygulanamamaktadır. Toplum ve bireyin beklenti, anlatış, tutum ve davranışları değişmiştir. Bu değişikliğe paralel olarak örgüt ve yönetimle ilgili yeni bilgi ve yaklaşımlar meydana çıkmıştır. Üzerinde durulan bulgularda vurgulandığı gibi Toplam Kalite Yönetimi açısından eğitim sisteminin en önemli görevi çağın gereksinme duyduğu nitelik ve yeterlilikte üretken insanlar yetiştirmektir. Bu yüzden okulların kaliteli eğitim yönetimine ve bunu sağlayabilecek nitelikli yöneticilere gereksinmesi vardır (Özdemir, 1995).

Özetlenecek olursa; mal veya hizmet üreten kuruluşlar TKY anlayışı ve felsefesini gerektiği gibi uyguladıkları zaman, bu çağdaş yönetim modelinin pek çok yararını görmekteirler. Aynı şekilde, eğitim sektörleri de bu çağdaş yönetim modelini uygulamaya çalıştıkları zaman şu yararları elde edebilirler : (Çoruh, 1997)

Her Őeyden 6nce y6ksek 6đrenci başarısı elde edilecektir. 66nk6 modelin merkezinde 6đrenci (m6Őteri) istek ve ihtiya6ları yatmaktadır. Y6ksek 6đrenci başarısı, beraberinde bu eğitim sekt6r6ne kayıt yaptırmak isteyen 6đrenci sayısında bir artıŐ sağlayacaktır. B6ylece, artan sayı i6erisinde kaliteli 6đrenci (kaliteli girdi) bulma ve se6im yapabilme avantajı yakalanacaktır. Bu, d6ng6sel olarak devam edecek ve giren kaliteli 6đrenci daha kaliteli mezun (6ıktı) olacaktır.

- Eğitim sekt6r6nde 6alıŐan herkeste sorumluluk duygusu geliŐecektir.
- Eğitim sekt6r6n6n y6neticilerinde, g66l6 6nderlik ve g66l6 planlama yapma yeterlikleri ortaya 6ıkarılacaktır.
- 6alıŐanlar, y6netime ve kararlara katılmaktan dolayı, y6ksek morale sahip olacaklardır.
- 6alıŐanlarda verilen bir işi daha kısa s6rede bitirme isteği ve becerisi yaratılacaktır.
- Eğitim sekt6r6nden ayrılan mezunlar i6in, TKY becerileri kazandırılmış olacaktır.
- Hayat boyu 6đrenici, toplum i6in 6retici, istihdam edilebilir kiŐiler yetiŐtirilecektir.
- Diğer insanlarla işbirliği yapmaya istekli insanlar teşvik edilecektir.
- Toplumdaki herkes i6in y6kselen karlar sağlanacaktır.

Sonuç olarak toplam kalite y6netimi ile ilgili veriler g6stermektedir ki, bu bir 6ağcıl y6netim kuramı, yeni bir d6Ő6nce tarzı ve 6rg6tsel bir yaşam bi6imidir. Sistem ve alt sistemler, davranıŐsal tutum ve alıŐkanlıklar bu s6re6te 6nemli rol oynamaktadır. Buna g6re hizmet ya da 6r6n6n 6retildiği her s6re6 6nemlidir. IŐg6renlerin ilgilendiği s6re6te g6sterecekleri davranış 6r6n6n nitelik, kalite ve sayısını etkileyebilecektir. Bir alt s6re6te karşılaşılan istenmeyen bir durum b6t6n diğer s6re6leri ve sistemin 6ıktısını da etkileyebilmektedir.

1.1.7. Yükseköğretimde Müşteri Kavramı

Bazı eğitimcilere göre, “müşteri” sözcüğünün taşıdığı ticari anlam ile eğitime uygulanabilmesi olanaksızdır. Bunun yerine başka sözcükleri tercih edenler vardır. Ancak bu çalışmada ağırlıklı olarak müşteri sözcüğü kullanılacaktır. Ana kavramlarda fikir birliği sağlandığı sürece kelimeler çok da önemli olmayacaktır. TKY sisteminin temel öğelerinden biri müşteri odaklılıktır. TKY Sisteminde kaliteyi genellikle müşteri tanımlar. Yüksek öğretim kurumlarının müşterileri iç ve dış olarak iki düzeyde tanımlanabilir. İç müşteriler akademik ve idari kademedeki olmak üzere iki grupta toplanabilir (Saatçioğlu, 1996). Bunlar :

Akademik İç Müşterileri

- Öğretim elemanları
- Programlar/bölmeler
- Öğrenciler

İdari iç Müşterileri

- Memur ve işçiler
- Birimler

Dış Müşteriler ise Dolaysız ve Dolaylı olarak iki grupta sınıflandırılabilir:

Dolaysız dış Müşteriler

- İşverenler
- Diğer yüksek öğretim kurumları

Dolaylı dış Müşteriler

- Devlet
- Toplum
- Akreditasyon kurumları
- Mezunlar
- Bağışta bulunan kurumlar

Bu sınıflandırmadan görüldüğü gibi, bir yüksek öğretim kurumunda 12 söz sahibi bulunmaktadır. Bu söz sahiplerinin ihtiyaçları genellikle farklı olmaktadır. Bu farklılaşma yüksek öğretim kurumlarının yönetim sistemini büyük ölçüde etkilemektedir. TKY sistemi bu farklı ihtiyaç ve beklentilerin katılımlı ve uzlaşmacı bir ortamda oluşan bileşenleri doğrultusunda işleyen bir yönetim sistemi konumundadır.

TKY'nin çok önemli olan bu ögesini ayrıntılandırmak için, aşağıdaki müşteri ihtiyaç ve beklenti listesi hazırlanmıştır (Saatçioğlu, 1996). Liste hazırlanırken bu çalışmanın sınırlılığı nedeniyle sadece ana araştırma konusu ve olan iç söz sahiplerinin ihtiyaç ve beklentileri sunulmuştur:

A. Öğrenci İhtiyaç ve Beklentileri

- Profesyonel ve şahsi hedefleri için bilgi, beceri ve yetenek edinebilmek
- Öğrenmeyi öğrenmek
- İsteddiği sorulara cevap alabilmek
- Nitelikli öğrenim ve eğitim görmek
- Zengin kütüphane olanakları
- Etkin ve verimli çalışan bilgisayar hizmetleri
- Öğrenmeye, araştırmaya, ders dışı faaliyetlere katılmaya özendirilmek
- Yönetime katılım, yönetimden hesap sorabilme

B. Öğretim Üyelerinin İhtiyaç ve Beklentileri

- Sürekli kişisel gelişim
- İş güvencesi
- İşinden hoşlanma ve işinde motive edilme
- Bilgi edinme
- Zengin kütüphane ve bilgisayar olanakları
- Akademik ve politik özgürlük
- Eğitim/öğretim, araştırma ve yönetimde esneklik
- Uluslararası ilişkilerde bulunma
- Disiplinlerarası çalışma ortamı
- Yönetime katılım ve yönetimden hesap sorabilme

C. İdari Personelin İhtiyaç ve Beklentileri

- Sürekli kişisel gelişim
- İş güvencesi
- İşinden hoşlanma ve işinde motive edilme
- Bilgi edinme
- Yönetime katılım ve yönetimden hesap sorabilme

D. Programların ve Bölümlerin İhtiyaçları

- Sürekli iyileştirme
- Bilgi alışverişi
- İşbirliği ve ortaklık kurma

TKY, “müşteri” kavramını “hizmet veya ürün bekleyen veya alan herkes”; “tedarikçi” kavramını da “ hizmet veya ürün beklenen veya alınan herkes” olarak tanımlar (Everard, Morris 1996).

Tüketici (müşteri)/ hizmet veren felsefesinin eğitim alanında nasıl uygulandığını anlamak için, iş faktörlerini ve ilişkisini incelemek gerekir. Özel sektörde tüketiciler (müşteriler) ve hizmet verenler arasındaki ilişki, ürünün nasıl geliştiği, dağıtımı, ürün kalitesini geliştirmek için hizmet sistemleri ve müşterinin tatminine göre belirlenmektedir (Taşçı, 1995).

Eğitimin verdiği hizmetler arasında öğretimi, değerlendirmeyi; öğrenciler, veliler ve destekleyicilerine sağlanan rehberliği saymak olasıdır. Eğitimin müşterileri oldukça dağınık ve tanımlanması gerekli bir gruptur. Zaten kaliteyi müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılamak olarak tanımladığımızda, istek ve gereksinimleri karşılanacak olanların açıkça belirlenmesi önem kazanmaktadır.

Geleneksel müşteri tedarikçi ilişkilerinde müşteri, sesi dinlenmeyen pasif bir alıcı durumundadır. Bu durumun eğitime yansımaları da, eğitim kurum yönetiminin “veliler bu çizginin ötesine geçemez” ya da “çalışmalarımız ve ilerlemelerimiz genel hatları ile başarılıdır” şeklinde ifade ve yorumlarla sembolize etmek olasıdır. Bu yaklaşımda eğitim planları, didaktik mantığa göre

düzenlenir. Her şeyi öğretmenler yalnızca kendi bildikleri gibi düzenlerler. Ödevin nasıl yapılması gerektiğini bildiren emirler, zamanın çoğunun bu talimatların anlaşılabilmesi için harcanmasına neden olacak kadar karmaşık ve anlaşılmazdır. Öğretmen olmayan çalışanlar hiçbir şeye karışamazlar. Bunların tümü, müşteri beklenti ve gereksinimlerinin algılanmasındaki başarısızlığın neden olacağı rahatsızlıklardır (Ensari, 2000).

Eğitimin müşterisinin kim olduğu konusundaki akademik tartışmalar metafizik karmaşıklıklara yol açacak niteliktedir. Oysa TKY de bu sorunun yanıtı yukarıda da ifade edildiği gibi çok basit ve yalındır: “Müşteri bir ürün veya hizmetin kendisine verildiği herhangi birisidir”. Görüldüğü gibi bu yaklaşımda müşteri tanımı göreceli statü, rol ya da işlevden çok ilişkiler ve süreçlere önem verilerek yapılmaktadır. İşte bu yeni müşteri-tedarikçi ilişkileri modelinde;

- Herkes bir tedarikçi ve müşteridir.
- Tedarikçiler ve müşterilerin eşit sorumlulukları vardır.
- İş süreçleri müşteri ve tedarikçilere dayandırılarak tanımlanmalıdır.
- İç ve dış müşterilerle tedarikçiler arasında ayırım yapmak yararlı olabilir ancak böyle bir ayırımın hizmet düzeyinin kapsamaması gerekir.
- Tedarikçi-müşteri “zincirleri” çeşitli uzunlukta olabilir ama bu durum işlemde ödün vermek için bir özür olarak kullanılmamalıdır.

Bir zincirin bütünlüğünün güvence altına alınabilmesi için, öncelikle halkalarını kimlerin oluşturduğu araştırılmalıdır. Bu ilk adım atılmadıkça kaliteyi başarabilmek kolay olmayacaktır (Ensari, 2000).

Eğitim müşterilerini kurumda hizmet verenler (idari ve akademik çalışanlar); hizmeti doğrudan alan (öğrenciler); belirli bir kişi veya kurumla ilgili olarak doğrudan beklentisi olanlar (veliler, devlet, burs veren işverenler ya da kuruluşlar); eğitimden daha dolaylı beklentileri olanlar (gelecekteki olası işverenler, hükümet ve toplum) gibi sınıflandırmak olasıdır.

Yapılması gereken bir başka ayırım da iç ve dış müşteriler ayırımıdır. Herhangi bir eğitim kurumunun temel odaklanması dış müşterilere (öğrenciler,

veliler, vb.) olmasına rağmen kurum içerisinde çalışan herkesin bir diğer çalışma arkadaşına hizmet sağladığı unutulmamalıdır. TKY yaklaşımında çalışanlar iç müşteri olarak adlandırılırlar. Herhangi bir kurumun içerisindeki uygun olmayan ilişkiler, sonuçta kurumun dış müşterilerine sorun olarak bir şekilde yansiyacaktır.

Müşteriler hem kurum içerisinde hem de dışında olabilirler. TKY’de, kurumun elemanları iç müşteri olarak adlandırılırlar. Kurumun içerisindeki kötü ilişkiler, kurumun düzenli çalışmasına engel olur ve bundan dış müşterinin de etkilenmesi kaçınılmaz hale gelir. Bilindiği gibi TKY’nin en önemli amaçlarından birisi de; kurumun, iç çatışma ve tartışmalar söz konusu olmadan, tek hedef olarak müşterilerinin tatminini benimsemiş bir takım halinde değişimin sağlanmasıdır.

Eğitim kurumundaki öğrenci, müşteri olarak hem okulun bir parçası, yani iç müşteri, hem de dışarıdan tercih ederek gelen, hizmetten yararlanan bir dış müşteridir. Eğitim kurumunun hem dış müşterisi, hem de iç müşterisi olma özelliğine sahip olan öğrenci, aynı zamanda son üründür.

Müşteri çeşidinin dağılımı, eğitim kurumlarının müşteri isteklerine odaklanmalarını ve bu istekleri karşılayabilecek mekanizmaları geliştirmelerini gerekli kılar. Kurumun müşterilerine sunduğu hizmetin özelliklerini açıkça tanımlamak önemli olduğu kadar, müşterilerle mükemmel ve sürekli bir diyalogun sağlanması da aynı derecede önemlidir (Ensari, 2000).

1.1.8. Yükseköğretimde TKY Uygulamasında Temel Yöntemler

Toplam kalite yönetimi imalat sektörünün gelişmesindeki en önemli kısmı oluşturmaktadır. Bir çok lider kuruluş kalite yönetimi kavramına sıkı sıkıya sarılarak kendi sahalarında önemli gelişmeler sağlamışlardır. Toplam kalite yönetimini kullanarak elde edilen başarılar bu felsefenin eğitim sektöründe kullanılması konusunda üniversite ve dengi okulların yöneticilerine cesaret vermiştir. Yükseköğretimde toplam kalite yönetiminin uygulanması esnasında dört temel yöntemden bahsedilebilir (Michael, Sower & Motwani, 1997):

1.1.8.1. Uzman yaklaşımı:

Uzman yaklaşımında Deming, Juran, Crosby gibi kalite konusunda duayen olarak kabul edilen kişilerin yöntemleri kullanılmaktadır. Aşağıda bunlardan bazıları görülmektedir.

1.1. 8.1.1. Dr. Deming'in 14 kuralının eğitime uygulanması :

1. *Geleceğe yönelik olarak öğrencilerin kabiliyetlerini ortaya çıkartacak ve onları geleceğe yönelik olarak hazırlayacak etkin ve etkili bir eğitim programının hedeflenmesi ve bu konuda tutarlı olunması.* Eğitimde gelişmenin gerçekleşebilmesi için geleceğe yönelik ihtiyaçların tam olarak bilinmesi ve bu ihtiyaçlara uygun bir planlamanın yapılması gerekmektedir. Örnek olarak teknolojik yeniliklerin izlenmesi ve bunların sağlanması verilebilir. Ayrıca geleceğe yönelik olarak büyüme olasılığının tespit edilmesi ve buna bağlı olarak her türlü öğretim üyesi ve personel ile birlikte imkan ve olanakların sağlanması.
2. *Yeni felsefelerin adapte edilmesi.* Eğitim süreci sürekli gelişmenin uygulandığı ve asla sonu olmayan bir döngüdür. Eğitimin kalitesinin artırılabilmesi için planla, uygula, kontrol et ve düzelt kalite çevriminin sürekli olarak uygulanması gerekmektedir.
3. *Karşılaştırmalı ve rekabetçi bir sınav sistemine son verilmesi.* Bu öğrencilerin değerlendirilmesine son vermek anlamı taşımamaktadır. Mutlaka öğrencilerin öğretilmesi istenilen bilgi ve becerilerin ne kadarını öğrendiklerinin tespit edilmesi gerekmektedir. Öğrenme süreci ölçülmeli, ancak öğrencilerin notları birbirleri ile karşılaştırmalı olarak ilan edilmemelidir. Öğrencilerin notlarının ortalamasının saptanması ve standart sapmasının bulunması sürecin seviyesini tespit etmek açısından uygulanmalıdır. Örnek olarak sınıf içinde öğrencinin başarısını arttırmak amaçlandığı zaman, öğretim üyesi öğrencinin sınav sonuçlarına değil eğitim ve öğretim sürecine odaklanmalıdır.
4. *Öğrencilerin, kullanılan teçhizatın ve tedarikçilerin kalitesini sürekli olarak arttırabilmek için tedarikçilerle beraber çalışılması ve uzun dönemli ilişkilerin*

gerçekleştirilmesi. Öğrencinin alacağı eğitimin kalitesini arttırabilmek için ülkenin eğitim sistemini iyi anlamak gerekmektedir. Üniversite eğitiminde tedarikçi pozisyonunda olan birimler öğrencinin geldiği lise ve öğrencinin ailesi olarak kabul edilmektedir. Bu durumda her üniversite yönetimi tedarikçileri ile beraber hareket etmeli ve onları yönlendirmelidir. Bu durum gerekli olan teçhizat ve kitapların seçimi için de geçerli olmaktadır.

5. *Eğitimin ve hizmetin kalitesinin sürekli olarak geliştirilmesi.* Eğitimde kaliteyi başka bir ürünün kalitesi ile karşılaştırmak imkansızdır. Eğitimciler ve yöneticiler sürekli olarak öğrenciye, ailelerine, ve topluma verdikleri hizmetin kalitesini arttırabilmek için çalışmalı ve son çıktıları olan öğrencinin kalitesini arttırmak için çabalamalıdır. Bunun için gerek eğitim sisteminde gerekse teknolojiye meydana gelen yenilikleri yakalamak ve bu değişiklikleri sisteme dahil etmek gerekmektedir. Her bir sürecin kalitesinin artırılması ile maliyetleri düşürmek ve verimliliği arttırmak mümkün olacaktır.

6. *Sürekli bir eğitimin sağlanması.* Bu ilke insanların işlerinin ne kadarını doğru yaptıklarını bilebilmeleri için, üretim sistemine dahil herkesin sürekli eğitilmesi ve bu yöntem hakkında bilgilendirilmesi vurgulanmaktadır. Bu şekilde TKY' nin uygulamasında başarısız olanlar tekrar sisteme kazandırılabilir. Böyle bir tutum, eğitim sistemine emek verenlerin, işlerinden daha büyük bir tatmin duymalarını sağlamaktadır. İstatistiksel yöntemler konusunda bilgili gözlemciler yetiştirilip, çözüm için hangi kusurların incelenmesi gerektiğini belirlemek için bu yöntemlerin kullanımının teşvik edilmesi gerekmektedir.

7. *Liderliğin yerleştirilmesi.* Güçlü bir liderlik anlayışı ile kurumun vizyonu, misyonu, değerleri ve hedefleri belirlenmelidir. Bir sürecin geliştirilmesinde üst yönetimin desteği ve katkısı toplam kalite yönetiminin başarısı için esas teşkil etmektedir. Toplam kalite yönetimi bir proses değildir yalnızca bir yönetim şeklidir. Bu nedenle başarılı bir toplam kalite yönetimi için liderlik çok önemli olmaktadır.

8. *Açık, iki yönlü ve cezalandırmadan uzak bir haberleşme ortamı yaratarak eğitim kurumu içindeki korkunun azaltılması.* Soru sorma korkusundan veya

rapor hatalarından kaynaklanan maddi kayıplar dehşet verici boyutlara ulaşabilir. Herkesin fikrini korkmadan söylemesi ve beyin fırtınası yolu ile çeşitli fikirlerin ortaya atılması ve tartışılması. İkili üçlü olarak oluşan guruplar arasındaki söylemlerden ziyade, oluşturulan çalışma guruplarında veya yönetim kurullarında fikirlerin açıkça söylenmesi ve bu guruplar arasındaki iletişimin çok iyi olarak sağlanması gerekir. Takım çalışmasının gerçekleştirilmesi ile daha verimli bir çalışma ortamı sağlanmış olur.

9. *Bölümler arasındaki bariyerlerin kaldırılması.* Farklı bölümler arasında oluşan problemlerin paylaşılması. Üniversitenin bir bütün olarak ele alınarak, fakülte ve bölümler arasında dayanışmanın sağlanması ve ortak kaynakların birlikte kullanılması.

10. *Sayısal hedeflerin, sloganların ve kotaların kaldırılması.* Bu madde ile verimlilik hedeflerinin konmasının faydalı olmadığı vurgulanmaktadır. Bu ilke özellikle eğitim için doğrudur. Belli bir okulda görülebilecek düşük verim, büyük olasılıkla ne o okulun eğitimcilerinin işlerini yapmamalarına ne de öğrencilerinin kalitesizliğine bağlıdır. Büyük olasılıkla sistemin kendisine bağlı olumsuzluklardan kaynaklanmaktadır. Öğrencinin başarılı olup olmadığının tespiti yapılırken amaç geçme notuna ulaşmaktan ziyade, öğrencinin ne derece öğrendiğinin tespit edebilmek ve öğrencinin not alma endişesini bırakarak öğrenme isteğini arttırarak bunu bir yaşam tarzı haline getirebilmektir.

11. *Temel istatistik eğitiminin geniş çapta uygulanması.* Gerek hataları azaltmak, gerekse sistemi geliştirmek, istatistiki analiz ve sayısal düşünmeyi gerektirir. Süreçte meydana gelen değişiklikler kalitenin düşmanıdır. Bu nedenle bu değişiklikleri azaltabilmek için istatistiki metotların etkin bir biçimde kullanılması gerekmektedir.

12. *Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini arttırmak için yoğun bir eğitim programının uygulanması.* Sürekli bir eğitim, çalışanların kendilerine olan güveni ve saygılarını arttırır, sorun çözmeye daha aktif ve verimli hale getirir.

13. *Bu çalışmaların üst yönetim tarafından denetlenmesi ve teşvik edilmesi ile herkesin katılımının sağlanması.* Bu katılımın sağlanması için aşağıdaki maddelerin yerine getirilmesi gereklidir.

- Organizasyon içindeki kaliteyi geliştirebilmek için korku, yasak ve engellerin yönetim tarafından ortadan kaldırılması gerekmektedir.
- Yönetim toplam kalite yönetimine olan desteğini açık bir şekilde göstermelidir.
- Kaliteyi geliştirme çalışmaları müşterinin ihtiyacının ne olduğunun anlaşılması ve kalite anlamının ne olduğu ile ilgili olarak çalışanların eğitimi ile başlamalıdır.
- Kalite yalnızca kalite bölümünün problemi olmamalıdır. O kurumda çalışan tüm personel tarafından desteklenmelidir.
- Kalite geliştirme sürekli bir süreç olmalıdır.
- Hükümete ait bir denetçi gurubu veya herhangi bir özel kuruluş tarafından yapılan denetlemeler asla kalite kontrol olarak kabul edilmemelidir.
- Kalite geliştirmenin çalışanların katılımı olmaksızın başarılması mümkün değildir.

1.1.8.1.2. Crosby'nin 14 temel kuralının eğitime uygulanması :

1. Yönetimin doğrudan kalite geliştirme çalışmalarının içinde yer almasının temin edilmesi.
2. Her bir bölümden temsilcilerin yer aldığı bir kalite geliştirme takımının oluşturulması.
3. Organizasyonda kalitenin geliştirilmesi için gerekli olan ölçüm kriterlerinin tespit edilmesi.
4. Kalite maliyetlerinin değerlendirilmesi ve kalite maliyet kavramının bir yönetim aracı olarak kullanılması.
5. Tüm çalışanlarda kalite bilincinin yerleştirilmesi.
6. Tespit edilen problemlerle ilgili olarak düzeltme faaliyetlerinin alınması.

7. Sıfır-hata programı ile ilgili olarak bir komitenin oluşturulması.
8. Kalite geliştirme ve iyileştirmenin gerçekleştirilebilmesi için sürekli bir eğitimin gerçekleştirilmesi.
9. Sıfır-hata gününün düzenlenmesi.
10. Hedefler ve bu hedeflerle ilişkili görevlerin tespit edilmesi.
11. Hataların tespiti ve bu hatalarla ilgili nedenlerin ortadan kaldırılmasıyla ilgili prosedürlerin oluşturulması.
12. Katılımın desteklenmesi ve katılanların takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi.
13. Düzenli olarak bir bilgi iletişiminin sağlanabilmesi için bir kalite konseyinin oluşturulması.
14. Kalite geliştirme sonu olmayan bir süreç olmasından dolayı bütün bu adımların tekrarlanması.

1.1.8.2. Malcolm Baldrige ödül yaklaşımı:

Bu model Amerika Birleşik Devletlerinde kalitenin geliştirmesi için 1989 yılında yürürlüğe konan bir uygulamadır (Gençyılmaz, 1999). Baldrige ödülü; 'İmalat firmaları', 'Hizmet organizasyonları' ve 'Küçük ölçekli firmalar' arasında olmak üzere üç ayrı sahada verilmektedir:

Şu anda ödül verilmemekle beraber eğitim ve sağlık konusunda da pilot çalışmalar yapılmaktadır. Diğer sahalarda olduğu gibi Malcolm Baldrige değerlendirme kriterleri eğitim konusunda da yedi ana kategoride yapılmaktadır.

1. Liderlik: Bu kategori liderlik sistemi ile ilgili olup öğrencinin öğrenimi ve performansı, üniversitenin sosyal sorumlulukları gibi konulara odaklanmaktadır.
2. Stratejik kalite planlaması: Burada stratejilerin belirlenmesi, geliştirilmesi, üniversitenin temel yeteneklerinin tespiti gibi konuları kapsamaktadır.
3. Öğrenci ve paydaş odaklı olma: Bu kategoride üniversite öğrencisinin ve paydaşlarının beklentileri, istek ve arzuları belirlenerek, onların tatmin derecesini arttırmak için ilişkiler incelenir.

4. Bilgi ve analizi : Üniversitenin süreçleri, faaliyetleri ve performans yönetim sistemiyle ilgili gerekli bilgi ve verilerin analizini içermektedir.
5. Akademik ve idari personel odaklı olma: Bu aşama üniversitenin amaçlarına uygun olarak akademik ve idari personelden tam olarak yararlanabilmek onları bu amaç doğrultusunda geliştirmek ve gerekli katılımın sağlanmasını temin etmek ve çalışanların tatmini gibi konular üzerinde odaklanmaktadır.
6. Eğitim ve diğer kullanım alanları ile ilgili süreçlerin sonuçları : Bu kategoride gerek idari gerekse akademik süreçler incelenmektedir.
7. Üniversite performans sonuçları : Burada gerek bağımsız gerekse karşılaştırmalı olarak üniversitenin öğrenci performansı, akademik ve idari çalışanlarının performansı, öğrenci ve paydaşların tatmini gibi sonuçlar incelenmektedir.

1.1.8.3. Avrupa Kalite Ödülü (EFQM) kriterleri yaklaşımı:

Avrupa kalite ödülü olan iş mükemmelliği modeli (Türkiye’de KALDER ödülü olarak uygulanmaktadır) ilk olarak 1992 yılında başlatılmıştır. EFQM yaklaşımının amacı firmalara global rekabet avantajı sağlamak, kalite geliştirme faaliyetlerini desteklemek ve teşvik etmektir. EFQM ödülü büyük ölçekli firmalar ile küçük ve orta ölçekli firmalar dalında olmak üzere iki ayrı sahada verilmektedir.

Bu amaçla verilen ödül içinde 9 değerlendirme kriteri bulunmaktadır.

- Liderlik
- Politika ve stratejiler
- Çalışanların yönetimi
- Kaynakların yönetimi
- Süreçler
- Müşteri tatmini
- Çalışanların tatmini
- Çevreye sağlanan katkı
- İş sonuçları

EFQM Mükemmellik Modeli'nin sağlıklı bir biçimde uygulamasının ancak toplam kalite temel kavramlarının iyi bir şekilde anlaşılmasıyla mümkün olup; toplam kalite temel kavramlarını şöyle sıralanabilir: "Müşteri odaklılık, liderlik ve amaç birliği, sonuçlara yönelim, çalışanların geliştirilmesi ve iş süreçlerine geniş katılımı, sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme, işbirliklerinin geliştirilmesi ve toplumsal sorumluluk, toplam kalitenin temel kavramlarıdır."

EFQM Mükemmellik Modeli, 5'i girdi, 4'ü sonuç kriteri olmak üzere dokuz ana kriterden oluşmaktadır. 9 ana kriter 32 alt kriter ile desteklenir. Alt kriterler, değerlendirme sırasında cevaplandırılması gereken çok sayıda soruyu ortaya çıkarmaktadır. Girdi kriterleri kuruluşun yaptığı faaliyetleri içerirken, sonuç kriterleri ise o kuruluşun neler gerçekleştirdiğini gösterir. Başarıyı sağlayıcılar olarak da tanımlanabilen girdi kriterleri şu maddelerden oluşmaktadır:

Liderlik: 'Vizyon geliştirmek', liderlik kıstası incelenirken en çok dikkat edilen nokta olma özelliğine sahip. Bunun yanında iletişim kurmak, dinlemek, ulaşılır olmak, eğitim vermek, eğitim almak, öncelik belirlemek, takdir etmek ve örnek olmak gibi bir liderde bulunması gereken ve liderliği tamamlayan kriterler modelin önemli bir parçasını oluşturur.

Politika ve strateji: Politika ve stratejilerin yapısı kalite yolunda önemli bir adım. Politika ve stratejiler belirlenirken paydaşların bunların belirlenme sürecine katılmalarıyla, kuvvetli ve zayıf yönlerin kolayca saptanması sağlanıyor. Piyasada oluşan fırsatları ve tehditleri takip ederek, yaşanan bütün süreçleri çalışanlarla paylaşmak modelin gerekleri arasında. Bunun yanında çalışma planlarının gerçekçi hedefler saptanarak yapılması ve ardından uygunluğunun gözden geçirilmesi önemli bir adımı oluşturur.

Çalışanlar: Bu kriter ile insan kaynakları yapısı ayrıntılı olarak incelenir. İnsan kaynakları planlamasının nasıl yapıldığı ile başlayan incelemede, bu planlamanın sonuçları performans değerlendirme sistemleri ile ortaya çıkarılır. Ayrıntılı olarak incelenen diğer noktalar ise şunlar: Çalışanların iyileştirme faaliyetlerine katılımının sağlanması, etkin iletişim ortamının varlığı, kariyer

gelişimi ve yedekleme sisteminin uygulanması, çalışanların eğitilmesi, takdir ve ödüllendirme sistemlerinin varlığı.

İşbirlikleri ve kaynaklar: Model içinde önem derecesi yüksek olan işbirlikleri ve kaynaklar kriteri incelenirken, işbirliklerinin geliştirilmesi ve finansal kaynakların yönetimi üzerinde önemle durulur. Binalar, donanım ve malzeme kaynaklarının yönetimi incelenirken, bunların verimli kullanılıp kullanılmadığı araştırılıyor. Kuruma çeviklik kazandıracak en önemli argümanlardan teknolojinin ve bilgi kaynaklarının yönetilmesi konusu ise modelin kilit noktalarından birisini oluşturur.

Süreçler: Girdi kriterleri içinde önem derecesi en yüksek olan süreçler kriterine göre; süreçlerin tanımlanması ve bu süreçlerin sağlıklı bir biçimde izlenmesi gerekir. İncelenen bu süreçlerin iyileştirilmelerinin ve yenilenmelerinin hızlı bir şekilde yapılıp yapılmadığı sıkı bir şekilde kontrol edilir.

Performans göstergeleri diye nitelendirilebilen ve girdi kriterlerinin uygulama şekline göre değişkenlik gösteren çıktı kriterleri ise şu maddelerden oluşur.

Müşterilerle ilgili sonuçlar: Modelin yoğunluğunu verdiği nokta olan müşterilerle ilgili sonuçlar kriteri, yapılan çalışmaların ne derece etkili olduğunu ortaya koyar ve yöntemleri gözden geçirerek daha sağlıklı kararlar alınmasını sağlar. Müşteriler üzerinde (bu kavram kamu sektörü için “yurttaş” olarak kullanılıyor) yaratılan genel imajın nasıl olduğu ayrıntılı incelenirken, ürün ve hizmet kalitesi sürekli olarak maksimum noktada tutulmaya çalışılıyor. Müşteri bağlılığını sağlamada satış ve satış sonrası destek işlemlerinin ne denli ciddiyet ve verimlilik içinde yapıldığı ise bir diğer kilit noktayı oluşturur.

Çalışanlarla ilgili sonuçlar: Amacı çalışanların verimliliğini gerçekçi bir yaklaşımla ölçmek olan kriter, bunu yaparken çalışanların memnuniyetini de ölçer. Belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını incelerken, çalışanların performansı tarafsız bir şekilde değerlendirilir. İşe devamsızlık oranı, iş tatmini, iş süreçlerine katılım, çalışma ortamı ve iş kazalarının birbirleriyle ilişki kurularak incelendiği yapıda, çalışanların genel bir karnesi çıkarılır.

Toplumla ilgili sonuçlar: Kurumun sadece çalışanlar ve müşterilerden ibaret olmadığını benimseyen model için toplum da en az müşteri kadar önemlidir. Çünkü; topluma yansıtılan zararlar ve faydalar daha etkili şekilde kuruma dönmektedir. Toplumun kurumu nasıl algıladığı temel göstergelerden birini oluşturur. Kurumun yerel ve ulusal ekonomiye katkı derecesi de modele uygunluğunu denetlemek için kullanılır.

Temel Performans Sonuçları: Temel performans sonuçlarında kurumun modele uygunluğu finansal sonuçlar ve finansal olmayan sonuçlar başlıkları altında ayrı ayrı değerlendiriliyor. Finansal sonuçlar içinde satışlar, kar, nakit akışı ve bütçenin planlanan yapıya uygun olarak gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği kontrol ediliyor. Üretkenliğin ve çevrim süreçlerinin incelendiği finansal olmayan sonuçlar bölümünde ise sonuçlar belli standartlar içinde değerlendiriliyor.

1.1. 8.4. Sanayi model yaklaşımı:

Bu yaklaşımda imalat firmaları tarafından başarılı uygulamalar örnek alınarak eğitim sektörüne adapte edilmiştir. Bu yaklaşımda eğitim sistemi ürüne veya sürece dayanan bir sistem modeli olarak düşünülmektedir.

Yukarıda değinildiği gibi gerek hizmet üretimi, gerek imalat üretimi olsun sonuç kısmında (ürün veya hizmet) belirlenen hataların %98'lik bir kısmının sistemden, dolayısıyla yönetimden kaynaklandığı kalite kontrolün duayenleri olarak bilinen Dr. Deming, Dr. Juran ve Prof. Dr. Ishikawa tarafından ortaya konmuştur. Bu durum eğitim için de geçerlidir. Eğer eğitimde bir problem varsa bunun çıktısı olarak kabul edilen öğrencide problemi aramadan önce sistemin incelenmesi gerekmektedir.

Bir eğitim sisteminde ilk olarak dikkate alınması gereken kısım çevresel faktörler olarak isimlendirilen dış etkilere dir. Burada dış etkiler olarak gerek devlet, gerekse üniversitenin yönetim kurulu tarafından belirlenmiş olan eğitimin geleceği ile ilgili stratejiler, hedefler, planlar ve politikalar ele alınmaktadır.

(Gençyılmaz, 1999). Yönetim kurulu tarafından üniversitenin hedefleri ve stratejilerinin tespit edilmesinden sonra, ulaşabilecek aksiyonların yönetim kurulu tarafından uygulanması için çalışmaların başlaması gerekmektedir. Böyle bir çalışma için ilk adım Deming'in 14 kuralının uygulanmasıdır.

Bu kuralların ışığı altında bir eğitim sürecini 3 kısımda incelemek mümkündür; 1 Eğitim, 2 Araştırma ve yayınlar, 3 Sosyal aktiviteler ve olanaklar. Bu bölümlerin her birinin gerçekleştirilebilmesi için ilk adım hizmet donanımının yani alt yapının yeterli düzeye kavuşturulması ve bir kalite güvence bölümünün oluşturulmasıdır. Bir kuruluşun kalitesini gösteren en önemli göstergelerden bir tanesi de o kuruluştaki bilgi akışının ve haberleşme imkanlarının ne ölçüde başarılı olduğudur. Özellikle günümüz koşullarında internet, intranet gibi haberleşme olanaklarından ne ölçüde yararlanıldığı gerek öğrencilerin gerekse öğretim üyelerinin yapacakları çalışmalar açısından son derece önemli olmaktadır. Bunun yanısıra haberleşme gene diğer önemli noktalardan bir tanesini teşkil etmektedir.

Eğitim sürecini incelerken müşteri kavramının açığa kavuşturulması gerekmektedir. Bilindiği gibi bir kuruluştaki kalitenin sağlanabilmesi için müşteri beklentilerinin karşılanması ve müşteri odaklı bir yönetim tarzının uygulanması zorunludur. Bu nedenle bir eğitim kurumunda kalitenin sağlanabilmesi için öğrencinin konumunun iyice belirlenmesi gerekmektedir (Şirvancı, 1996).

Bir eğitim sürecinde öğrenci, iç müşteri, girdi, çalışan olmak üzere üç temel rol üstlenmektedir. Üniversite için tedarikçi ise liseler ve dengi okullardan oluşmaktadır. Dönüşüm süreci denilen eğitim aşamasından sonra mezun olan öğrenci bir üst yüksek eğitim kurumu ve sanayi için ise bir çıktı yani ürün olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle eğitim kurumunun rolü öğrencinin sadece eğitimini vermekle bitmemekte, mezun olduktan sonraki başarısının veya başarısızlığının izlenmesini de zorunlu kılmaktadır.

Bu durum göz önüne alınarak bir öğretim kurumu ile tipik bir imalat firması arasındaki benzerlikler aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi ortaya konulabilir. Görüldüğü gibi proses incelendiği zaman lise ve dengi okullar

üniversiteler için tedarikçi durumunda bulunmaktadır. Üniversiteler bir imalat üretimine benzetilecek olursa, Yükseköğretim kurumu tarafından yapılan sınav ise bir girdinin denetlenmesi olarak kabul edilebilir. Bu denetleme sonucu her girdi kabul edilmemekte ve bir kontrolden geçmektedir. Üniversite tarafından kabul edilen öğrenci artık o üniversite için bir hammadde konumunu taşımaktadır. Kalite kontrol departmanı tarafından gerçekleştirilen denetleme çalışmaları ise akademik program içinde yapılan sınavlar ile sağlanmaktadır. Bitmiş ürünün imal edildiği firmanın markasını taşıması gibi, mezun olan öğrenci de aldığı diploma ile adeta mezun olduğu üniversitenin markasını taşımaktadır.

Tablo 1. Eğitim Sürecinin Bir Üretim Sürecine Dönüştürülmesi

Yüksek Eğitim	İmalat
Lise ve dengi okullar	Tedarikçi
Lise ve dengi okuldan mezun öğrenci	Ham madde
Üniversitede okuyan öğrenciler	Proses içinde işleme tabii tutulan ürün
Okutulan dersler	Proses aşamaları
Mezun olan öğrenci	Son ürün
İşveren	Müşteri
İş bulan mezun sayısı	Satışlar
İş bulamayan mezun sayısı	Satılmamış veya stokta kalan ürün
İşe başlarken ödenen ücret	Ürün fiyatı

Üniversiteden mezun olan öğrencinin amacı iyi bir işe sahip olmaktır. Bu nedenle üniversite için işverenler, müşteri olarak kabul edilmektedir. Bu benzerlikten yola çıkarak, iş bulan mezunların sayısı satışlar olarak göz önüne alınmakta, bunun yanında mezuniyetten sonra iş bulamayanların sayısı ise satılmayan ürün veya stoklar olarak kabul edilmektedir. Bu durum aynı zamanda eğitim kurumlarının performansı hakkında da fikir vermektedir. Mezun olduktan sonra iş bulamayan öğrenci sayısının fazla olduğu üniversitelerin, eğitim sürecini gerçekleştirirken müşteri odaklı olmadıkları veya sistemlerinde bazı iyileştirilmesi gereken noktaların olduğu açıkça ortaya çıkmaktadır.

Mezun olan öğrencinin işe alındığı andaki ücreti ürünün değeri olarak göz önüne alınmaktadır. Her üniversite, mezun verdiği öğrencilerin aldığı ücreti, kendi performans göstergelerinden biri olarak kabul etmelidir.

Yukarda ifade edilmeye çalışılan modeller tek başına veya beraberce kullanılmaktadır. Fox Valley Technical College Crosby'nin 14 kuralını eğitimde toplam kalite yönetimin uygulamak için kullanmıştır. Harvard Üniversitesinin kalite uygulaması ise altı adımdan oluşmaktadır (<http://www.tubitak.gov.tr/btpd/btspd/platform/akred/ek3.html>) :

1. Yönetim faaliyetleri ve uygulamaları: Bu adım performans yönetimi, planlama, finansal yönetim, idari personelle yapılan toplantılar ve bu gibi faaliyetleri kapsamaktadır.
2. Eğitim ve öğretim: Bu aşamada "öğren – uygula – öğret – değerlendir" döngüsü ile birlikte rekabetçi kıyaslama çalışmaları gibi yöntemler kullanılmaktadır.
3. Haberleşme ve iletişim: Dinleme, bilgi akışı, konsensus oluşturma gibi faaliyetleri kapsamaktadır.
4. Araç ve ölçümler: Planlama, raporlama ve gözleme gibi bölümlerden oluşmaktadır.
5. Değişim takımları: Oluşturulan takımlar ile değişime ayak uydurabilmek, gerekli kaynakların saptanması, uzun dönemli plan ve programların tespiti gibi konuları kapsamaktadır.
6. Takdir ve ödüllendirme: Toplantılar, parti düzenleme, seyahat, parasal destek gibi çeşitli yollar ile çalışanların motive edilmesidir.

Oregon State Üniversitesi ise toplam kalite modelini Hoshin planlama modeli ile Baldrige Ödül kriterlerini kullanarak dokuz adımdan oluşan bir model oluşturmuştur.

Türkiyede ise TKY konusunda Dokuz Eylül Üniversitesi, Başkent Üniversitesi, Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesinin çalışmaları gibi bazı üniversitelerimizde bu gibi çalışmalar başlatılmıştır (Kalder, 1999).

Yüksek düzeyde eğitim ve öğretim yapmayı kendisine hedef alan vakıf üniversiteleri akreditasyon konusundaki eksiklikleri giderebilmek amacıyla ISO

9000 Kalite güvence sistemlerini uygulamaya başlamışlardır. Bu alanda ilk çalışma olan Başkent Üniversitesi 1998 yılında ISO 9001 Kalite Güvence Sistemini almıştır.

Dönemin Milli Eğitim Bakanı Metin Bostancıoğlu ve Kalder Yönetim Kurulu Başkanı Yılmaz Argüden ile birlikte 25 Kasım 1999 da imzaladıkları "Ulusal Kalite Hareketi için İyi Niyet Bildirgesi" ile Toplam Kalite Yönetimi anlayışının Milli Eğitim Bakanlığı tarafından başlangıç adımları atılmıştır. "Ulusal Kalite Hareketi için İyi Niyet Bildirgesi" ile altı İlköğretim müfettişinden projenin uygulama sorumluluğu olan ARGE grubunun oluşturulması ve Haziran - Temmuz 2000 aylarında İlköğretim müfettişleri, İl Milli Eğitim Müdür Yardımcıları, Şube Müdürleri ve İlçe Milli Eğitim Müdürlerinden oluşan yirmi beş kişilik bir gruba EFQM Mükemmellik Modeli ve Özdeğerlendirme eğitimi verilmesi şeklinde devam etmiştir. Böylece MEB Teşkilatında TKY uygulamaları konusunda ilk adım atan İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü olmuştur (<http://freehost01.websamba.com/aliucar/tkym1.htm>).

21.yy.'la girerken, gerek Amerika Birleşik Devletleri'nde, gerekse Avrupa Topluluğu'nda yüksek öğretimde sürekli gelişim sağlamak için, çeşitli program ve projeler başlatılmıştır. Aşağıda, Amerika Birleşik Devletleri'nde bu amaçla oluşturulan ve yüksek düzeyde mali kaynaklarla desteklenen "Kalite Koalisyon ve Konsorsiyumları"nın faaliyetleri özetlenmiştir (<http://www.tubitak.gov.tr/btpd/btspd/platform/akred/ek3.html>).

Akademik Kalite Konsorsiyum'u Sürekli Kalite Geliştirme Projesi: Akademik Kalite Konsorsiyum'u (Academic Quality Consortium), Amerikan Yüksek Öğretim Derneği'ne (American Association for Higher Education, AAHE) bağlı bir kurumdur. Akademik Kalite Konsorsiyum'u 1993 yılında AAHE Sürekli Kalite Geliştirme (Continuous Quality Improvement, CQI) Projesini başlatmıştır. Proje sürekli kalite geliştirme çalışmalarına katılmayı taahhüt eden üniversitelere, kendi aralarında tecrübe ve bilgi aktararak beraberce öğrenme ve çalışma fırsatı yaratmayı amaçlamaktadır. Projenin amaçları,

- yükseköğretimde sürekli kalite geliştirme çalışmalarının prensiplerini saptamak ve başarılı uygulamaları ortaya çıkarmak,
- yükseköğretimde sürekli kalite geliştirme çalışmalarını gerçekleştiren uygulayıcılar arasında fikir ve bilgi alışverişini gerçekleştirmek,
- yukarıdaki amaçları gerçekleştirmeye yardımcı olacak bir bilgi ağını kurmak,
- yükseköğretim kurumlarında kullanılıp, uygulanabilecek bir kalite standartları sistemini oluşturmak,
- lisans düzeyinde, mühendislik eğitiminde program ve eğitim sistemlerinin geliştirilmesine etki yapacak her türlü yeni yapı ve yaklaşımı üretmek,
- lisan düzeyinde mühendislik eğitimi veren kurumlar arasındaki fikir alışverişine ve kaynaklara ortak erişimine imkan sağlayacak ortamı oluşturmak,
- kadınlara, azınlıklara ve özürülere verilen mühendislik diplomalarının sayısını artırmak,
- lisans düzeyinde mühendislik eğitiminin kalitesini yükseltmektir.

Ocak 1995 sonu itibariyle AAHE Sürekli Kalite Geliştirme Projesine 20 üniversite katılmıştır.

NSF Mühendislik Eğitimi Koalisyonları: ABD'de mühendislik eğitiminde sürekli kalite geliştirmeye yönelik faaliyetlerin sürdürüldüğü kurumlardan biri de Ulusal Bilim Vakfı'dır. Aşağıda halen NSF bünyesinde devam eden koalisyonlardan bazıları hakkında bilgiler verilmiştir. ECSEL: ECSEL, (Engineering Coalition of Schools for Excellence in Education and Leadership) 1990 Sonbaharında yedi üniversite tarafından kurulmuştur.

Beş yıllık bir perspektif içinde lisans düzeyinde mühendislik eğitimi ve altyapısını yenileyip geliştirerek mühendisliği gençler için daha cazip ve çekici

bir meslek haline getirmek amaçlanmıştır. Projede taraflar aşağıda sıralanan faaliyetleri gerçekleştirilmiştir;

- programın yeniden yapılandırılması ve akademik personelin geliştirilmesi,
- meslekçi ve sürekli eğitim programlarının geliştirilmesi,
- mühendislik hazırlık programlarının geliştirilmesi,
- tasarımın programa sokulması,
- modül birimlerinin ve destek teknolojilerinin geliştirilmesi,
- üniversiteler arasında çeşitli iletişim ağlarının kurulması,
- öğrenci liderlik geliştirmesi ve program değerlendirilmesi,

GATEWAY: Mühendislik Eğitimi Koalisyonu 1992 yılında aşağıda sıralanan on üniversite tarafından kurulmuştur. *GATEWAY* Koalisyonu, mühendislik eğitimi programını, derse odaklanmadan kurtararak, disiplinlerarası yaklaşımları kullanarak, programı oluşturan parçaların birleştirilip entegre edilmesi yönündeki çalışmaları sürdürmektedir. Faaliyetleri; program yenileme ve geliştirme, insangücü potansiyeli geliştirme, eğitim teknolojisi ve metodolojisi, değerlendirme ve kalite güvencesi çalışmalarını kapsamaktadır.

SUCCEED: (Güneydoğu Üniversite ve Kolejlere Konsorsyumu) 1992 baharında 7 üniversite tarafından kurulmuştur. *SUCCEED* içinde MÜFREDAT 21 (CURRICULUM 21) adı altında 21.yy için yeni bir ders programı geliştirilmiştir. *SUCCEED*'in misyonu,

- CURRICULUM 21'in uygulanabilmesi için öğrenen bir çevreyi oluşturacak ortamı kurmak,
- CURRICULUM 21 ile mühendis adaylarını gönderen kurumlar (listeler ve benzeri okullar) ve mühendisleri istihdam eden kurumlar arasında etkin bir arakesit geliştirmek,

- CURRICULUM 21 kapsamında mühendislik öğrencilerinin özellikle kadınların ve azınlıkların mezuniyetlerini teşvik etmek,
- CURRICULUM 21'in geliştirilmesinde sanayinin ve akademik personelin katılımını teşvik ederek, çevre dostu, temiz ve yalın sanayilerin oluşturulmasına katkıda bulunmak,
- CURRICULUM 21'i toplam kalite yönetimi prensiplerini ve tekniklerini kullanarak sürekli geliştirmek, olarak belirlenmiştir.

SUCCEED, ayrıca NSF'in diğer mühendislik koalisyonları ile işbirliği sağlayacak iletişim programlarını geliştirecektir. Böylece koalisyonlar arasında entellektüel ve fiziki kaynakların paylaşımı sağlanabilecektir.

SYNTHESIS: Bir Ulusal Mühendislik Eğitimi Koalisyonu 1990 sonbaharında 8 üniversite arasında kurulmuştur. Bu koalisyona katılan üniversitelerin özellikleri yer, büyüklük ve misyon olarak çok çeşitlidir. Yükseköğretimdeki problemlerin çözümleri, çok geniş bir yelpaze içinde ele alınmaktadır. Problemler dört ana grupta incelenmektedir;

- program reformu.
- programı destekleyen teknolojiler.
- mühendislik eğitime öğrenci çekme programları.
- toplumla ilişkileri geliştirme, ve mühendisliğin kamuya tanıtılması.

SYNTHESIS'in nihai hedefi, disiplinlerarası kabiliyetlerin kazandırıldığı, problem çözmeye yönelik, geniş spekturumlu sosyal ve ekonomik etkenleri de gözönüne alarak tasarım yapabilen, mühendisleri yetiştirecek yeni eğitim stratejilerini benimseyen yükseköğretim kurumlarını oluşturmaktır.

1.2. Amaç

Bu çalışmanın amacı, 1990'lı yıllarda Batı'lı gelişmiş ülkelerin eğitim kuruluşlarında yaygınlaşmaya başlayan Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının Türkiye'deki eğitim çevrelerinde de yavaş yavaş tartışılmaya başlandığı ve son yıllarda uygulamaya geçildiği günümüzde, bu tartışmalara belli bir çerçeve kazandırmak üzere Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin belli başlı unsurlarının tanımını yaparak yüksek öğretim kurumlarında uygulanabilirliğini tartışmaktır.

Sanayi kuruluşlarında yaygın uygulama alanı bulan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesinin hizmet sektöründeki uygulamaları nispeten daha yeni ve daha az yaygındır. Oysa mevcut uygulamalar hizmet sektöründe de TKY felsefesi ile önemli kalite iyileştirilmeleri sağlanabileceğini ortaya koymuştur. Bu nedenle, yüksek öğretim kurumları da dahil tüm eğitim kuruluşlarımızda çağdaş yönetim uygulamaları ile örgüt geliştirme yöntemlerinin tartışılması, bu alanda kalite farkındalığının yaratılması, uygulamaya geçilmesi yolunda girişimler başlatılması ve başarılı örneklerin paylaşılması çok önemlidir.

Toplam Kalite Yönetimi uygulamasına geçilirken, kurumda çalışan veyas müşteri konumunda bulunan tüm insanların toplam kalite yaklaşımı ile beklenti ve ihtiyaçlarının ne ölçüde karşılandığını, kurumun çeşitli süreçleri ile ilgili tatmin derecelerini, Toplam Kalite felsefesi ile ilgili farkındalığı çeşitli taramalar ve göstergeler yardımıyla araştırmak ve süreçlerin iyileştirilmesinde bu verilerden yararlanmak gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı, yüksek öğretim kurumlarında, sözü edilen TKY felsefesine geçişte yapılması gereken uygulamaların başlangıcı olarak bahsedilebilecek ve TKY uygulamasının başarılı ve sürekli olabilmesinde önemli bir unsur olan; kurumun iç müşterisinin (çalışanlar ve öğrenciler) TKY uygulamasına karşı tutumunun belirlenmesi, beklentilerinin tespit edilmesi ve beklentiler doğrultusunda TKY felsefesi oluşturulması ve geliştirilmesinin önemini ortaya koymaktır.

1.3. Önem

Eğitim sistemleri, ÷lkelerin ihtiyaç duyduğu nitelikli insangücünü yetiştirmektedir. Yetiştirilen insangücü ÷lkelerin kalkınmasında anahtar rol oynamaktadır. Eğitim sisteminin çıktısı olan insan, her örgütün ihtiyaç duyduğu insangücü girdisini oluşturacaktır. Bundan dolayı, toplumun kalite konusunda en duyarlı olması gereken örgüt eğitim örgütleridir.

Önemli kaynak kısıtları ve eğitim hizmetleri sunumunda kalite problemleri ile karşı karşıya olan ÷lkelerde, başarılı TKY girişimleri ile sağlanabilecek yararlar tartışılmaz niteliktedir.

Yüksek öğretim kurumlarında, insan kaynaklarının tam potansiyelinden yararlanmak; yükseköğretim kurumlarının iç müşteri olan çalışanların ve öğrencilerin görüşlerinin dikkate alarak, kurumun politika ve stratejileri ile uyumlu bir insan kaynakları stratejisi geliştirilmesi ve düzenli olarak gözden geçirilmesi ile sağlanabilir.

1.4. Sınırlılıklar

Bu alışma ile; bugüne kadar üretim sektöründe sıklıkla kullanımına rastlanan Toplam Kalite Yönetiminin, bir hizmet sektörü olan eğitim alanındaki uygulamaları araştırılacaktır.

Eğitim alanındaki TKY uygulamalarının tespitinden sonra Yükseköğretim kurumlarında İç Müşterilerin (Öğrenci, Akademik Personel, İdari Personel) TYK uygulamaları karşısındaki tutumunun belirlenmesine ve beklenti düzeylerinin ölçülmesine çalışılacaktır.

2. YÖNTEM

Araştırma, genel tarama modeline göre yürütülmüştür. Tarama modeli, geçmişte gerçekleşmiş bir durumu ya da varolan bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Genel tarama modelleri, elemanlardan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir.

Toplumsal bilim araştırmalarında genellikle zaman, maliyet ve emek faktörleri sınırlayıcı faktörlerdir. Bu nedenlerle evrenin tümü yerine onu temsil edecek nitelikte bir parçası seçilir ve inceleme o parça üzerine yapılır. Tüm bu anlatılanlar doğrultusunda çalışmanın sınırlılıkları da gözetilerek uygulama aşaması, Toplam Kalite Yönetimini benimsemiş ve uygulamaya koymuş bir üniversite gerçekleştirilmiştir. Söz konusu Üniversite, İstanbul İli sınırları içerisindeki bir vakıf üniversitesi olup, Toplam Kalite Yönetimini benimsemiş ve uygulamaya geçirmiş, Türkiye’de Avrupa Kalite Derneği (EFQM) üyesi olan ilk ve tek üniversitedir. Üniversitede, uygulamanın yapıldığı tarihte çalışmanın evreni niteliğinde olan yaklaşık 350 (akademik ve idari) personel çalışmakta ve yaklaşık 1100 öğrenci öğrenim görmektedir. Bu evren içerisinde uygulama her üç iç müşteri grubundan (Akademik Personel, İdari Personel, Öğrenciler) 40 kişi olmak üzere toplam 120 kişilik bir örneklem grubuna uygulanmıştır.

Örneklem grubu seçilirken yaş, cinsiyet gibi etkenlere bakılmaksızın, kişinin kurum içerisindeki iç müşteri tanımlarından hangisine ait olduğu dikkate alınarak rastgele bir seçim yapılmıştır. Her iç müşteri grubunda homojen bir yapı elde edebilmek için, örneklem seçimi aşamasında; pozisyon, deneyim, sınıf, eğitim seviyesi, akademik kariyer ve bölüm gibi etkenler dikkate alınmıştır. Ancak sonuçlar değerlendirilirken bu etkenlere göre ayrı ayrı bir değerlendirme yapılmaksızın, bu homojen yapının ortalamaları dikkate alınmıştır.

Toplam Kalite Yönetiminden beklentilerini ölçmek amacıyla, uygulamanın yapılacağı Yükseköğretim Kurumunda, üç farklı "İç Müşteri"nin (Akademik

Personel, İdari Personel, Öğrenciler) beklentilerini ölçecek üç ayrı tutum ölçeği geliştirilmiş ve tutum ölçeklerinde yer alan unsurlar işlevsel ve mantıksal bir bütün olarak dokuz ayrı grupta toplanmış ve bu unsur grupları ilgili oldukları iç müşteri grubuna sorularak değerlendirilmeleri istenmiştir.

Bu çalışmaya benzer bir çalışma 2001 yılında Yrd Doç. Dr. Erhan Eroğlu tarafından Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde doktora tezi olarak yapılmıştır. "Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Hizmet Kalitesi Düzeyinin Belirlenmesi ve Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Bir Uygulama Örneği" başlıklı çalışmada Sn. Eroğlu bu çalışmadan farklı olarak Öğretim Elemanlarının mevcut hizmet kalitesini değerlendirmesini istemiştir. Bunu ölçmek üzere Likert tipi bir tutum ölçeği geliştirilmiş ve kullanılmıştır. Bu tutum ölçeği Genel Görünüm, Anabilim Dalı Başkanlığı Tarafından Verilen Hizmetler, Bölüm Başkanlığı Tarafından Verilen Hizmetler, Dekanlık Tarafından Verilen Hizmetler olmak üzere 4 ana bölümden ve her bölümde detaylı sorulardan oluşmaktadır.

Bu çalışmada, Sn. Eroğlu'nun çalışmasından farklı olarak Yükseköğretim Kurumlarındaki İç Müşteri gruplarının TKY uygulamaları karşısındaki tutumunun ve beklenti düzeylerinin tespit edilmesine çalışılmıştır. Bu amaçla Likert tipi bir tutum ölçeği geliştirilmiş ve çeşitli unsur gurupları altında toplanmıştır. Bu unsur gurupları oluşturulurken, iç müşteri gruplarını ilgilendiren ve işleyiş açısından bütünlük arzeden unsurlar bir arada toplanmıştır. Tutum ölçeğinde sorgulanan unsurlar oluşturulurken detaylı sorgulamalar yerine genel olarak kavramların kendisi sorgulanmıştır. Örneğin, kütüphanenin ödünç verme koşulları, kitap sayısı, yayın ısmarlama koşulları, kütüphanenin açık bulunduğu saatler, kütüphaneye erişim imkanları gibi detaylı sorgulamalar yerine tüm bunlar *Kütüphane hizmetleri* unsuru altında tek bir madde olarak sunulmuş ve önem derecelerine göre beklenti düzeylerini belirtmeleri istenmiştir.

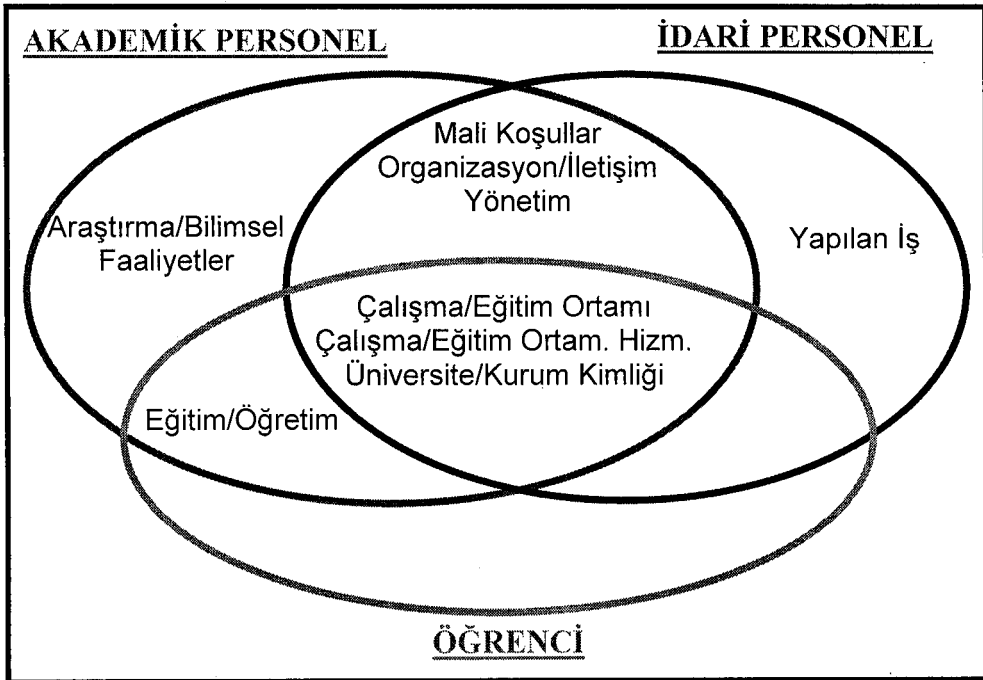
Tutum ölçekleri ile, çalışılmakta olunan işi ve işyerini/okumakta olunan okulu unutarak, çalışma/eğitim hayatında karşılaşılan, yaşanan olayları ve konuları düşünerek bir iş yerinde/okulda sunulan unsurların ne derece önemli olduğunu değerlendirmeleri istenmiştir. Bu unsurların önem derecelerini

belirtirken, Likert tipi ölçek kullanılmış olup, en fazla önem verilen unsurlara (son derece önemli) 5, en az önem verilen unsurlara (hiç önemli değil) 1 önem derecesi verecek şekilde uygun gelen beş rakamdan birini işaretlemeleri istenmiştir.

Tutum ölçeklerinde (üç çeşit) yer alan toplam dokuz unsur ve bu unsurların ilgili oldukları iç müşteri grubunu gösteren kesişim tablosu aşağıda sunulmuştur:

1. Çalışma ve Eğitim Ortamı
2. Çalışma ve Eğitim Ortamındaki Hizmetler
3. Üniversite Kimliği ve İmajı
4. Mali Koşullar
5. Organizasyon ve İletişim
6. Fakülte/Birim Yönetimi
7. Eğitim / Öğretim
8. Araştırma ve Bilimsel Faaliyetler
9. Yapılan İş

Tablo 2. İç Müşteri İlgilendiren Unsur Grupları Dağılım Tablosu

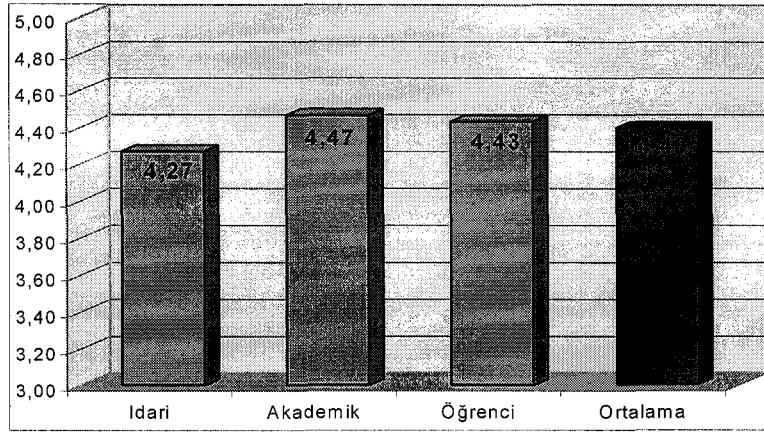


3. BULGULAR VE YORUMLAR

Uygulanan Tutum Ölçekleri sonucu elde edilen genel bulgular şöyledir:

İdari Personel, tutum ölçekleri ile ölçülen beklenti düzeylerinde 4.27 gibi yüksek bir beklenti değeri ortalamasına ulaşmasına rağmen kurum içindeki ortalamanın (4.40) altında bir düzeyde kalmıştır. En yüksek beklenti ortalaması Akademik Personel tarafından tespit edilmiştir (4.47) Öğrenciler de genel ortalamanın üstüne çıkarak 4.43 beklenti ortalamasına ulaşmıştır.

Tablo 3. Tutum Ölçekleri Genelindeki Beklenti Değer Ortalamaları



Tutum ölçeklerinin uygulanmasıyla elde edilen sonuçlara göre, iç müşteri gruplarının en yüksek ve en düşük beklenti ortalaması verdiği unsurlar aşağıda sunulmuştur:

İdari Personel - En yüksek beklenti ortalamalı unsurlar;

- Özel sağlık sigortası (4.8 ort.) (Mali Koşullar)
- Birim yöneticisinin sorunlara yapıcı yaklaşabilmesi ve sorunları tartışarak çözmeye hazır olması (4.8 ort.) (Birim Yönetimi)
- Birim yöneticisinin çalışanlarına karşı açık ve net olması (4.8 ort.) (Birim Yön)
- Yapılan işin net olarak tanımlanması (4.8 ort.) (Yapılan İş)

İdari Personel - *En düşük beklenti ortalamalı unsurlar,*

- Üniversitenin yerleşim yeri (3.1 ort.) (Çalışma ve Eğitim Ortamı)
- Yapılan işin mesai saatleri içinde bitirilebilir olması (3.5 ort.) (Yapılan İş)
- Fakülteler ve birimler arasındaki iletişimin yeterli düzeyde olması (3.6 ort.) (Organizasyon ve İletişim)
- Kütüphane hizmetleri (3.8 ort.) (Çalışma ve Eğitim Ortamındaki Hizmetler)

Akademik Personel - *En yüksek beklenti ortalamalı unsurlar;*

- Kütüphane hizmetleri (4.9 ort.) (Çalışma ve Eğitim Ortamındaki Hizmetler)
- Özel sağlık sigortası (4.8 ort.) (Mali Koşullar)
- Araştırmaya ayrılacak zaman (4.8 ort.) (Araştırma ve Bilimsel Faaliyetler)
- Araştırma fonlarının yeterliliği (4.8 ort.) (Araştırma ve Bilimsel Faaliyetler)
- Araştırma için gerekli altyapı ve donanım (4.8 ort.) (Araştırma ve Bilimsel Faaliyetler)

Akademik Personel - *En düşük beklenti ortalamalı unsurlar,*

- Üniversiteye giren öğrencilerin burs kazanma koşulları (3.9 ort.) (Eğitim/ Öğretim)
- Üniversitenin yerleşim yeri (3.9 ort.) (Çalışma ve Eğitim Ortamı)

Öğrenciler - *En yüksek beklenti ortalamalı unsurlar*

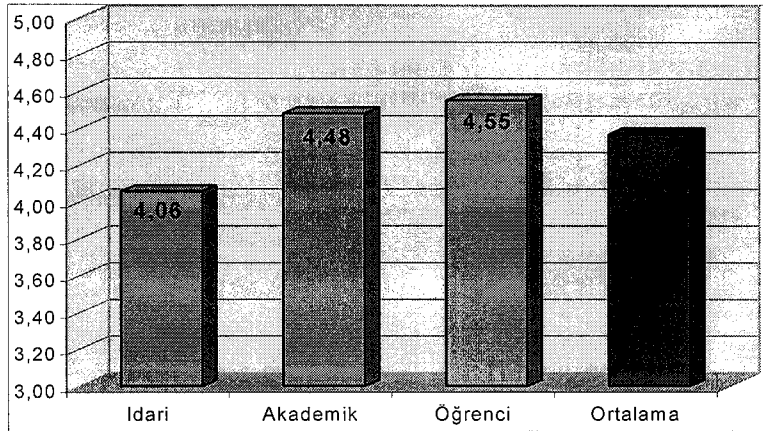
- Kütüphane hizmetleri (4.9 ort.) (Çalışma ve Eğitim Ortamındaki Hizmetler)
- Üniversitenin her alanda kendine güvenen, bağımsız düşünce yeteneği ile donanmış ve toplumsal sorumluluk bilincine sahip bireyler yetiştirmek gibi bütünsel bir misyonun olması (4.9 ort.) (Üniversite Kimliği ve İmajı)
- Üniversitenin dünyada bir referans noktası olmayı hedeflemesi (4.8 ort.) (Üniversite Kimliği ve İmajı)
- Diploma alanlarını seçme özgürlüğü olması (4.8 ort.) (Eğitim/ Öğretim)

Öğrenciler - En düşük beklenti ortalamalı unsurlar,

- Müfredat programının oluşmasına katkıda bulunabilme (3.9 ort.) (Eğitim/ Öğretim)
- Ders kitabı ve ders malzemesi seçme özgürlüğü (4.9 ort.) (Eğitim/ Öğretim)

Tutum ölçekleri genelinde her iç müşteri grubunu da ilgilendiren üç ayrı unsur grubuna (*Üniversite Kimliği ve İmajı, *Çalışma ve Eğitim Ortamı, *Çalışma ve Eğitim Ortamındaki Hizmetler) verilen yanıtlar sonucu oluşan ortalama beklenti değerlerine bakıldığında; idari personelin (4.06) yine ortalama beklenti düzeyinin altında kaldığı görülmektedir. Bu unsur grupları içerisinde en fazla beklenti ortalaması öğrencilerde (4.55) görülmektedir. Akademik personelde de ortalamanın üstünde bir değer saptanmıştır.

Tablo 4. Ortak Unsur Grupları Beklenti Değer Ortalamaları



Söz konusu üç ortak unsur grubuna verilen yanıtlar sonucu en fazla genel ortalama alan unsur grubu '*Üniversite Kimliği ve İmajı*' olmuştur (4.46). En fazla ortalamayı alan ve her üç iç müşteri grubu tarafından fikir birliğine varılarak aynı oranda yüksek değer alan (4.7) unsur '*Bilgi teknolojisi alt yapısı ve hizmetleri (bilgisayar olanakları, internet, hız, güvenilirlik, kullanım kolaylığı)*' olmuştur. Ortak unsurlardan en az ortalamayı alan '*Üniversitenin yerleşim yeri*' unsuru (3.7) olmuştur.

Tüm unsur gruplarına verilen yanıtlar sonucu, ilgili iç müşterilerin yaptığı değerlendirme ile unsur grupları bazında ayrı ayrı yapılan detaylı inceleme ve bulguları aşağıda sunulmuştur:

1. "Çalışma ve Eğitim Ortamı" Unsur Grubu Bulguları

Tablo 5. "Çalışma ve Eğitim Ortamı" Unsur Grubu Soru ve Bulguları

1) Üniversitenin yerleşim yeri					
2) Eğitim öğretim alanlarının, sosyal, kültürel ve sportif alanların ekipman ve donanımın yeterliliği					
3) Eğitim öğretim alanlarının, sosyal, kültürel ve sportif alanların ısıtma, havalandırma ve aydınlatması					
4) Bilgi teknolojisi alt yapısı ve hizmetleri ((bilgisayar olanakları, internet, hız, güvenilirlik, kullanım kolaylığı)					
5) Lojman olanakları (alan, donanım, konfor) (sadece akademik personele sorulmuştur)					
Çalışma ve Eğitim Ortamı		Ortalama	STD	Sorunun Ort.	Genel Ort.
1.Soru	Akademik	3.9	0.96	3.7	4.28 (0,85 STD)
	İdari	3.1	0.90		
	Öğrenci	4.3	0.74		
2.Soru	Akademik	4.6	0.55	4.4	
	İdari	4.0	0.86		
	Öğrenci	4.7	0.55		
3.Soru	Akademik	4.4	0.66	4.2	
	İdari	4.0	1.00		
	Öğrenci	4.4	0.74		
4.Soru	Akademik	4.7	0.62	4.7	
	İdari	4.7	0.57		
	Öğrenci	4.7	0.53		
5.Soru	Akademik	4.3	0.78	4.4	
	Öğrenci	4.5	0.68		

İdari STD: 1.02 / Akademik STD: 0.77 / Öğrenci STD: 0.67

Üniversitenin yerleşim yeri unsurunu (1.soru), İdari Personel tüm tutum ölçeği genelindeki en düşük değer ortalamasıyla (3.1) değerlendirirken, öğrenciler 4.3 gibi yüksek bir ortalama değer vermişlerdir. İdari Personel için Üniversite öncelikli olarak bir iş ortamıyken, öğrenciler için Üniversite kavramı hayatlarının önemli bir kesitini oluşturan ve çevre ile etkileşimin kuvvetli olduğu bir dönemi vurgulamaktadır. Öğrenciler ve Akademik Personele yurt ve lojman olanağı sağlandığından Üniversitenin yerleşim yeri konusu ve buna bağlantılı olarak ulaşım hizmetleri İdari Personele oranla daha fazla önem arz etmektedir.

Eğitim öğretim alanlarının, sosyal, kültürel ve sportif alanların ekipman ve donanımın yeterliliği (2.soru) 4.4 ; ısıtma, havalandırma ve aydınlatması (3.soru) 4.2 genel ortalama almış olup İdari Personel her iki unsorda da ortalamanın altında değer vermiştir. Çalışma ve Eğitim Ortamı unsur grubunun içinde en önemli unsur her üç iç müşteri grubu için de 4.7 beklenti ortalaması ile 'Bilgi teknolojisi alt yapısı ve hizmetleri' (bilgisayar olanakları, internet, hız,

güvenilirlik, kullanım kolaylığı) olmuştur. Genel tutum ölçeği ortalamasının da üstüne çıkmış olan bu unsur, hızla gelişen ve değişen teknoloji çağına ayak uydurmanın önemini vurgulamaktadır. Özellikle günümüz koşullarında internet, intranet gibi haberleşme olanaklarından ne ölçüde yararlandığı gerek öğrencilerin gerekse öğretim üyelerinin yapacakları çalışmalar açısından son derece önemli olmaktadır. Eğitimde gelişmenin gerçekleşebilmesi için geleceğe yönelik ihtiyaçların tam olarak bilinmesi ve bu ihtiyaçlara uygun bir planlamanın yapılması gerekmektedir.

Yurt ve lojman olanakları öğrenciler ve akademik personel için sağlanan yararlar olmakla beraber, öğrenciler tarafından daha fazla bir ortalama beklenti ile değerlendirilmiş ve genel ortalama da 4.4 değeri alarak Çalışma ve Eğitim Ortamı unsur grubunun ortalamasının üstünde bir değer elde etmiştir.

2. “Çalışma ve Eğitim Ortamındaki Hizmetler” Unsur Grubu Bulguları

Tablo 6. “Çalışma ve Eğitim Ortamındaki Hizmetler” Unsur Grubu Soru ve Bulguları

1) Kampusa ulaşım hizmetlerinin kaliteli olması (araç / sürücü kalitesi- -araç sıklığı)					
2) Yemek hizmetleri					
3) Kampüsteki sağlık hizmetleri					
4) Güvenlik hizmetleri					
5) Kampus içinde destekleyici üniteler (atm, banka, kuaför, market, postahane, kitapevi)					
6) Kütüphane hizmetleri					
Çalışma ve Eğitim Ortamındaki Hizmetler		Ortalama	STD	Sorunun Ort.	Genel Ort.
1.Soru	Akademik	4,1	1,07	4,2	4,36 (0,83 STD)
	İdari	3,9	1,07		
	Öğrenci	4,5	0,78		
2.Soru	Akademik	4,5	0,68	4,4	
	İdari	4,2	0,73		
	Öğrenci	4,5	0,60		
3.Soru	Akademik	4,6	0,50	4,6	
	İdari	4,6	0,64		
	Öğrenci	4,6	0,64		
4.Soru	Akademik	4,3	0,87	4,2	
	İdari	4,2	0,84		
	Öğrenci	4,0	0,97		
5.Soru	Akademik	4,6	0,68	4,4	
	İdari	4,0	0,86		
	Öğrenci	4,5	0,72		
6.Soru	Akademik	4,9	0,43	4,5	
	İdari	3,8	1,11		
	Öğrenci	4,9	0,40		

İdari STD: 0.91 / Akademik STD: 0.81 / Öğrenci STD: 0.74

İdari personelin, diğer iç müşteri grupları olan akademik personele ve öğrencilere oranla sorgulanan unsurlara ortalama ya da ortalamanın altında değer verdiği görülmektedir. Öğrenciler de ise 'Güvenlik' unsuru (4.soru) hariç ortalamaların üstünde bir beklenti değeri görülmektedir.

Akademik personel ve öğrencilerden aynı oranda olmak üzere, uygulanan tüm tutum ölçekleri genelinde herhangi bir iç müşteri grubundan en yüksek değeri alan unsur, 4.9 beklenti değeri ile (6.soru) 'Kütüphane hizmetleri' olmuştur. Ancak bu unsurun, idari personelden aldığı 3.8 gibi diğer iç müşteri gruplarına oranla düşük sayılabilecek bir beklenti düzeyi nedeniyle genel ortalaması düşerek 4.5'de kalmıştır. Çalışma ve Eğitim Ortamındaki Hizmetler unsur grubu içerisinde 'Kampüsteki sağlık hizmetleri' unsuru genel ortalamada en yüksek değeri alan unsur olmuş ve her üç iç müşteriden de aynı oranda (4.6) beklenti değeri bulmuştur.

3. "Üniversite Kimliği ve İmajı" Unsur Grubu Bulguları

Tablo 7. "Üniversite Kimliği ve İmajı" Unsur Grubu Soru ve Bulguları

1) Üniversitenin öncü ve yenilikçi olması					
2) Üniversitenin dünyada bir referans noktası olmayı hedeflemesi					
3) Üniversitenin her alanda kendine güvenen, bağımsız düşünce yeteneği ile donanmış ve toplumsal sorumluluk bilincine sahip bireyler yetiştirmek gibi bütünsel bir misyonun olması					
4) Kamuoyunda ve iş dünyasında itibar gören bir üniversite olması					
5) Üniversitenin toplum ve çevre ihtiyaçlarına duyarlı olması					
Üniversite Kimliği ve İmajı		Ortalama	STD	Sorunun Ort.	Genel Ort.
1.Soru	Akademik	4,6	0,49	4,4	4,46 (0,75 STD)
	İdari	3,9	0,92		
	Öğrenci	4,7	0,53		
2.Soru	Akademik	4,6	0,60	4,4	
	İdari	3,9	1,00		
	Öğrenci	4,8	0,49		
3.Soru	Akademik	4,6	0,59	4,5	
	İdari	3,9	1,00		
	Öğrenci	4,9	0,43		
4.Soru	Akademik	4,7	0,57	4,7	
	İdari	4,6	0,63		
	Öğrenci	4,7	0,60		
5.Soru	Akademik	4,7	0,53	4,4	
	İdari	4,0	0,92		
	Öğrenci	4,4	0,63		

İdari STD: 0.93 / Akademik STD: 0.55 / Öğrenci STD: 0.56

İdarilerin bu unsur grubunda da ortalamanın altında bir beklenti değerinde kaldığı görülmektedir. İdari personelin çalışılan kurumu bir üniversiteden ziyade öncelikli olarak bir iş yeri olarak görmesi nedeni ile, üniversitenin öncü ve yenilikçi ya da toplum ve çevre ihtiyaçlarına duyarlı olmasından önce, çalıştığı kurumun kamuoyunda ve iş dünyasında saygın bir kurum olmasını önemsemektedir.

Çalışılan ya da eğitim alınan üniversitenin, '*kamuoyunda ve iş dünyasında itibar gören bir üniversite olması*' unsuru her üç iş müşteri grubundan da yüksek bir değer bularak ortalamada 4.7 beklenti değeri elde etmiştir. Öğrenciler, '*Üniversitenin her alanda kendine güvenen, bağımsız düşünce yeteneği ile donanmış ve toplumsal sorumluluk bilincine sahip bireyler yetiştirmek gibi bütünsel bir misyonun olması*' unsuruna 4.9 gibi çok yüksek bir beklenti değeri vermişlerdir.

4. "Mali Koşullar" Unsur Grubu Bulguları

Tablo 8. "Mali Koşullar" Unsur Grubu Soru ve Bulguları

Mali Koşullar		Ortalama	STD	Sorunun Ort.	Genel Ort.
1) Ücretin akademik performansa göre belirlenmesi					
2) Ücretin eğitim sektöründeki benzer görevlere göre düzeyi					
3) Özel sağlık sigortası olması					
4) Özel emeklilik uygulaması					
5) Lojman/kira yardımı verilmesi (sadece akademik personele sorulmuştur)					
1.Soru	Akademik	4,5	0,78	4,6	4,59 (0,67 STD)
	İdari	4,7	0,62		
2.Soru	Akademik	4,6	0,63	4,6	
	İdari	4,6	0,60		
3.Soru	Akademik	4,8	0,54	4,8	
	İdari	4,8	0,48		
4.Soru	Akademik	4,6	0,67	4,4	
	İdari	4,2	0,88		
5.Soru	Akademik	4,6	0,63		

İdari STD: 0.69 / Akademik STD: 0.65

Akademik ve idari personelce yanıtlanan ve uygulanan tutum ölçeğindeki unsur gruplarının içerisinde en yüksek genel ortalamayı 4.59 ile mali koşullar unsur grubu elde etmiştir.

Akademik ve idari personel arasında ‘*Özel emeklilik uygulaması*’ unsuru (4.soru) hariç diğer unsurların beklenti değerleri birbirine çok yakınlık göstermektedir. Bu unsorda akademik personelin idarilere oranla az da olsa fazla bir beklenti değerinde olduğu görülmektedir. ‘*Sağlık sigortası*’ unsuru (3.soru) her iki iç müşteri grubundan da aynı oranda (4.8) beklenti değeri ile mali koşullar unsur grubunun en yüksek ortalamalı unsuru olmuştur.

5. “Organizasyon ve İletişim” Unsur Grubu Bulguları

Tablo 9. “Organizasyon ve İletişim” Unsur Grubu Soru ve Bulguları

1) Organizasyonun verimliliği ve etkin işbirliğini sağlayacak bir yapıda olması					
2) Yönetim süreçlerinin net bir şekilde tanımlanmış olması					
3) Bireysel yetki ve sorumlulukların açık ve net olması					
4) Fakülteniz içindeki iletişimin yeterli düzeyde olması					
5) Fakülteler ve birimler arasındaki iletişimin yeterli düzeyde olması					
6) Çalışanlar arasındaki sosyal iletişimi geliştirecek ortam sağlanması					
7) Çalışanların yönetime görüşlerini aktarabilmeleri					
8) Fakülte hedeflerinin belirlenmesine katkıda bulunabilme					
Organizasyon ve İletişim		Ortalama	STD	Sorunun Ort.	Genel Ort.
1.Soru	Akademik	4.6	0.59	4.5	4.38 (0,80 STD)
	Idari	4.4	0.59		
2.Soru	Akademik	4.7	0.53	4.6	
	Idari	4.5	0.71		
3.Soru	Akademik	4.5	0.64	4.6	
	Idari	4.7	0.62		
4.Soru	Akademik	4.4	0.83	4.4	
	Idari	4.4	0.71		
5.Soru	Akademik	4.0	1.09	3.8	
	Idari	3.6	1.17		
6.Soru	Akademik	4.3	0.85	4.1	
	Idari	4.0	0.82		
7.Soru	Akademik	4.6	0.59	4.6	
	Idari	4.5	0.60		
8.Soru	Akademik	4.6	0.64	4.4	
	Idari	4.2	0.84		
9.Soru	Akademik	4.7	0.66		

Idari STD: 0.83 / Akademik STD: 0.75

‘*Bireysel yetki ve sorumlulukların açık ve net olması*’ unsuru (3.soru) hariç, idari personelin yine ortalamaların altında bir beklenti değerinde kaldığı görülmektedir. Bu unsur grubunun genel ortalaması 4.38 olurken en fazla beklenti akademik personel tarafından 4.7 değeri ile ‘*Akademik personel ile öğrenciler arasındaki iletişimin yeterli düzeyde olması*’ unsuruna verilmiştir.

'Yönetim süreçlerinin net bir şekilde tanımlanmış olması, 'Bireysel yetki ve sorumlulukların açık ve net olması', 'Çalışanların yönetime görüşlerini aktarabilmeleri' unsurları 4.6 ile yüksek beklenti elde ederken, 'Fakülteler ve birimler arasındaki iletişimin yeterli düzeyde olması'(3.8) ve 'Çalışanlar arasındaki sosyal iletişimi geliştirecek ortam sağlanması'(4.1) unsurları diğerlerine oranla düşük bir ortalama değer elde etmiştir.

İşin yapısı ve işleyişi ile ilgili unsurlar çok yüksek değerlerler alırken, işin işleyişinde destekleyici rol oynayacak olan birimler arası iletişim ve çalışanların kaynaşmasını sağlayacak olan sosyal faaliyetler, puanlama sitemine göre yüksek sayılabilecek ancak diğer unsurlara oranla daha düşük bir değerde beklenti bulunmaktadır.

6. "Fakülte/Birim Yönetimi" Unsur Grubu Bulguları

Tablo 10. "Fakülte/Birim Yönetimi" Unsur Grubu Soru ve Bulguları

1) Fakülte/Birim yöneticisinin güven vermesi					
2) Fakülte/Birim yöneticisinin sorunlara yapıcı yaklaşabilmesi ve sorunları tartışarak çözmeye hazır olması					
3) Fakülte/Birim yöneticisinin etkin kararlar alabilmesi ve uygulaması					
4) Fakülte/Birim yöneticisinin çalışanların bireysel gelişimini teşvik etmesi					
5) Fakülte/Birim yöneticisinin her düzeyde katılımı teşvik etmesi					
6) Fakülte/Birim yöneticisinin çalışanlarına karşı açık ve net olması					
7) Fakülte/Birim yöneticisinin yetki ve sorumlulukları uygun şekilde dağıtması					
Fakülte/Birim Yönetimi		Ortalama	STD	Sorunun Ort.	Genel Ort. 4.54 (0,67 STD)
1.Soru	Akademik	4.4	0.68	4.5	
	İdari	4.7	0.62		
2.Soru	Akademik	4.6	0.60	4.7	
	İdari	4.8	0.53		
3.Soru	Akademik	4.7	0.55	4.5	
	İdari	4.4	0.83		
4.Soru	Akademik	4.7	0.58	4.7	
	İdari	4.7	0.58		
5.Soru	Akademik	4.4	0.67	4.4	
	İdari	4.4	0.68		
6.Soru	Akademik	4.6	0.55	4.7	
	İdari	4.8	0.48		
7.Soru	Akademik	4.3	0.83	4.3	
	İdari	4.3	0.89		

İdari STD: 0.69 / Akademik STD: 0.65

Akademik ve idari personelce yanıtlanan ve uygulanan tutum ölçeğindeki unsur gruplarının içerisinde en yüksek üçüncü genel ortalamayı 4.54 ile yönetim unsur grubu elde etmiştir.

Akademik ve idari personelin yönetim ile ilgili unsurlara yüksek ve birbirine yakın derecelerde değer verdiği görülmektedir. Bu da TKY uygulamasında yöneticinin rolünün öneminin bir kez daha altının çizilmesi gerektiğini göstermektedir.

EFQM Mükemmellik Modelinde de vurgulandığı gibi 'Vizyon geliştirmek', liderlik kıstası incelenirken en çok dikkat edilen nokta olma özelliğine sahiptir. Bunun yanında iletişim kurmak, dinlemek, ulaşılır olmak, eğitim vermek, eğitim almak, öncelik belirlemek, takdir etmek ve örnek olmak gibi bir liderde bulunması gereken ve liderliği tamamlayan kriterler modelin önemli bir parçasını oluşturur.

7. "Eğitim / Öğretim" Unsur Grubu Bulguları

Tablo 11. "Eğitim / Öğretim" Unsur Grubu Soru ve Bulguları

1) Disiplinlerarası yaklaşım (bölümsüz akademik yapı)
2) Öğrencilerin diploma alanlarını seçme özgürlüğü olması
3) Her türlü bilgiye kesintisiz erişim imkanı sağlanması
4) Derslerin fikir alışverişine ve tartışmaya açık olması
5) Eğitimde teknoloji kullanımı
6) Müfredat programının oluşmasına katkıda bulunabilme
7) Öğrencilerin ders içeriğine katkıda bulunabilmesi
8) Ders kitabı ve ders malzemesi seçme özgürlüğü
9) Eğitim metodolojisi
10) Öğrenci danışmanlık sisteminin organizasyonu
11) Ders yükü
12) Sınıflarda az sayıda öğrenci olması
13) Üniversiteye giren öğrencilerin burs kazanma koşulları
14) Araştırmaya ayırabilecek zaman (sadece öğrencilere sorulmuştur)
15) Ders geliştirme yöntemi (sadece akademik personele sorulmuştur)
16) Üniversiteye giren öğrencilerin yetkinliği (sadece akademik personele sorulmuştur)

Eğitim/Öğretim		Ortalama	STD	Sorunun Ort.	Genel Ort.
1.Soru	Akademik	4.1	0.81	4.2	4.32 (0,83 STD)
	Öğrenci	4.4	0.81		
2.Soru	Akademik	4.5	0.78	4.6	
	Öğrenci	4.8	0.53		
3.Soru	Akademik	4.7	0.57	4.7	
	Öğrenci	4.7	0.55		
4.Soru	Akademik	4.3	0.78	4.5	
	Öğrenci	4.7	0.48		
5.Soru	Akademik	4.5	0.81	4.5	
	Öğrenci	4.5	0.90		
6.Soru	Akademik	4.3	0.76	4.1	
	Öğrenci	3.9	0.97		
7.Soru	Akademik	4.6	0.67	4.5	
	Öğrenci	4.4	0.81		
8.Soru	Akademik	3.9	1.14	3.9	
	Öğrenci	3.9	0.94		
9.Soru	Akademik	4.5	0.71	4.3	
	Öğrenci	4.1	0.86		
10.Soru	Akademik	4.3	0.80	4.3	
	Öğrenci	4.3	0.95		
11.Soru	Akademik	4.4	0.70	4.2	
	Öğrenci	4.0	0.82		
12.Soru	Akademik	4.4	0.81	4.4	
	Öğrenci	4.4	0.93		
13.Soru	Akademik	3.9	0.91	4.2	
	Öğrenci	4.5	0.72		
14.Soru (Öğr)	Öğrenci	4.0	0.80		
15.Soru (Akd)	Akademik	4.3	0.74		
16.Soru (Akd)	Akademik	4.6	0.71		

Akademik STD: 0.81 / Öğrenci STD: 0.85

Daha önce de vurgulanan Çalışma ve Eğitim Ortamı unsur grubunun içinde yer alan ve her üç iç müşteri grubunda da 4.7 beklenti ortalaması alan '*Bilgi teknolojisi alt yapısı ve hizmetleri*' unsurunu ve öğrenci ve akademiklerden en fazla değeri alan '*Kütüphane olanakları*' unsurunu destekler nitelikte, '*Her türlü bilgiye kesintisiz erişim imkanı sağlanması*' unsuru (3.soru) bu grubun en yüksek beklenti ortalamalı(4.7) unsuru olmuştur.

Ayrıca öğrenciler tarafından '*diploma alanlarını seçme özgürlüğü*', '*araştırmaya ayırabilecek zaman*' ve '*derslerin fikir alışverişine ve tartışmaya açık olması*' yüksek beklenti değerleri almıştır. Bu noktada öğretmenin görevi öğretmekten çok yol göstermek, doğru kaynaklara yönlendirmek olmalıdır. Bu anlamda öğrencilere tutum ölçeği ile sorulan '*ders kitabı ve ders malzemesi seçme özgürlüğü*' ve '*Müfredat programının oluşmasına katkıda bulunabilme*' unsurları diğer unsurların gerisinde kalmıştır.

8. "Araştırma ve Bilimsel Faaliyetler" Unsur Grubu Bulguları

Tablo 12. "Araştırma ve Bilimsel Faaliyetler" Unsur Grubu Soru ve Bulguları

1) Araştırmaya ayrılacak zaman				
2) Araştırma fonlarının yeterliliği				
3) Araştırma için gerekli altyapı ve donanım				
4) Gözetiminizdeki lisansüstü ve doktora öğrencilerinin sayısı				
5) Yeni araştırma programları geliştirme olanakları				
6) Bilimsel toplantı ve konferanslara katılma				
7) Bilimsel-kültürel - mesleki kuruluşlarla işbirliği				
8) Kamu kuruluşları-özel sektör ile proje geliştirme				
Araştırma ve Bilimsel Faaliyetler		Sorunun Ort.	STD	Genel Ort. 4,55 (0,65 STD)
1.Soru	Akademik	4,8	0,44	
2.Soru	Akademik	4,8	0,44	
3.Soru	Akademik	4,8	0,42	
4.Soru	Akademik	4,2	0,92	
5.Soru	Akademik	4,4	0,67	
6.Soru	Akademik	4,7	0,48	
7.Soru	Akademik	4,6	0,59	
8.Soru	Akademik	4,3	0,80	

Tüm unsur gruplarından en çok beklenti değeri alan ikinci unsur grubu *Araştırma ve Bilimsel Faaliyetler* olmuştur (4.55). Akademik personel 'Araştırmaya ayrılacak zaman' (1.soru), 'Araştırma fonlarının yeterliliği' (2.soru) ve 'Araştırma için gerekli altyapı ve donanım' (3.soru) unsurları 4.8 gibi çok yüksek bir ortalama beklenti bulmaktadır. Öğrenciler gibi akademik personel de eğitim-öğretim faaliyetinin dışında vakitlerini araştırmaya ayırmaya ve bu konuda gerekli fon ve altyapı donanımın sağlanmış olmasına çok önem vermektedir. Akademik personel tarafından daha önce Eğitim/ Öğretim unsur grubunda sorgulanan *ders yükü* unsurunun 4.4 gibi yüksek bir ortalama ile öneminin vurgulanmasıyla, araştırmaya ayrılması gereken zamanın, aşırı ders yükü ile imkansızlaşacağı kaygısı görülmektedir. Yine bu kaygıyı destekler nitelikte olarak 'gözetimlerdeki lisansüstü ve doktora öğrencilerinin sayısı' (4.Soru) unsurunda da 4.2'lik ortalama ile yüksek bir önem vurgulanmaktadır.

Ayrıca ölçülen diğer bir olgu da, 'Bilimsel toplantı ve konferanslara katılma' (6.soru) ve 'Bilimsel-kültürel - mesleki kuruluşlarla işbirliği' (7.soru) unsurlarının, 'Kamu kuruluşları-özel sektör ile proje geliştirme' (8.soru) unsurundan daha fazla bir ortalama ile beklenti bulması olmuştur. Bu da ticari

boyutu da yadsınamayacak olan özel sektörle projeler oluşturmanın; hiçbir ticari boyutu olmayan, toplumsal açıdan ve mesleki kariyer açısından yararları olabilecek, bilimsel konferanslara katılma ve bilimsel kuruluşlarla işbirliği yapma unsuruna oranla daha az önem bulduğunu göstermektedir.

9. “Yapılan İş” Unsur Grubu Bulguları

Tablo 13. “Yapılan İş” Unsur Grubu Soru ve Bulguları

1) Yapılan işin net olarak tanımlanması				
2) Yapılan işin bilgi ve yeteneklere uygun olması				
3) Yapılan işte bireysel katkının somut olarak görülebilmesi				
4) İş ile ilgili konularda bireysel karar alabilme				
5) Yapılan işin mesai saatleri içinde bitirilebilir olması				
6) Birlikte çalışılan insanların bilgi ve beceri açısından yeterliliği ve işbirliği düzeyi				
7) Yapılan işi ile ilgili zamanında ve yapıcı geri-bildirim alabilme				
8) Çalışılan kurumda kariyer açısından bir gelecek görebilme				
Yapılan İş		Sorunun Ort.	STD	Genel Ort. 4,31 (0,82 STD)
1.Soru	İdari	4,8	0,48	
2.Soru	İdari	4,3	0,80	
3.Soru	İdari	4,5	0,68	
4.Soru	İdari	4,6	0,59	
5.Soru	İdari	3,5	1,06	
6.Soru	İdari	4,1	0,76	
7.Soru	İdari	4,2	0,68	
8.Soru	İdari	4,6	0,71	

İdari personel tarafından çalışılan üniversitede yapılan iş ile ilgili en önemli unsur ‘işin net olarak tanımlanması’ (1.soru) olarak görülmektedir (4.8). Bu unsuru 4.6 ortalama değer ile ‘iş ile ilgili konularda bireysel karar alabilme’ (4.soru) ve ‘çalışılan kurumda kariyer açısından bir gelecek görebilme’ (8.soru) takip etmektedir. ‘İşin mesai saatleri içinde bitirilebilir olması’ (5.soru) ve ‘birlikte çalışılan insanların bilgi ve beceri açısından yeterliliği ve işbirliği düzeyi’(6.soru) önemli unsurlar olarak değerlendirilmekte birlikte diğer unsurların ve ortalamasının altında bir beklenti değeri elde etmiştir.

4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Özellikle son yıllarda, dünyada çok hızlı bir değişim yaşandığı ve dolayısıyla yeni bir dünya düzeninin oluşmaya başladığı görülmektedir. Özellikle yeni rekabet ortamı ve küreselleşme karşısında işletmeler daha verimli, daha etken ve yalın üretime geçme zorunluluğu duymaktadır. Bütün bu gelişmelerin bir sonucu olarak, kalite ve verimlilik rekabette üstünlük sağlamada anahtar bir konuma gelmiştir.

Çok yoğun yaşanan rekabetin baskısı işletmeleri "yaptığını satan" olmaktan çıkartıp "satabileni yapan" hale getirmektedir. İşletmelerin bu bağlamda satılabilir ne olduğunu anlamaları için de "kaliteyi müşteri belirler" anlayışını benimsemeleri gerekmektedir. Müşterinin görünür isteklerinin yanı sıra saklı isteklerini de saptayabilmek ise ancak müşteriye yakın olmakla, onunla çift yönlü bir iletişimi gerçekleştirmekle olanaklıdır (Gürgen, 1997).

Günümüzde rekabetin ana hedefi müşteridir. Müşteriyi elinde tutmak için tüm çabaları gösteren, müşteriyi tatmin eden işletmelerin, rekabetteki başarı şansı da yüksek olacaktır. "Ne üretirsem onu satırım" anlayışı yerini "müşteri ihtiyaç ve beklentilerine göre üretmek" anlayışına bırakmak zorunda kalmıştır. Bu durumda rekabette sürekli üstünlüğü sağlayabilmenin tek koşulu müşteridir. Müşteriyi tatmin etmek için, müşteri gereksinim ve beklentilerini belirleyerek, bu gereksinim ve beklentilere uygun mal ve hizmeti, düşük maliyetle, kaliteli ve hızlı bir biçimde pazara sunmak gerekmektedir. Tüm bunların sağlanabilmesi için kalite, yenilik ve değişim boyutları bir arada değerlendirilmelidir.

Kalite artık müşterinin istediği ve ona uygun olmak anlamındadır. Bu gelişmeler ışığında Toplam Kalite Yönetimi gibi son yıllara kadar pek bilinmeyen yeni bir kavram, sadece mal ve hizmet üreten kuruluşlarda değil, kamuoyunda da tartışılmaya başlandı. Kalitenin çok önemli hale gelmesiyle, bütün gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde verimliliği artırmak ve kaliteyi geliştirmek için yeni teknik ve yöntem arayışları hızla sürmektedir.

TKY kavramı her sektörde olduğu gibi, hizmet sektöründe de çok tartışılan bir kavramdır. Ancak ; bu kavramın öncelikle Türkiye’de, gerektiği gibi tartışılmadığı alanlardan biri ise, bir hizmet sektörü alanı olan eğitim alanıdır.

Eğitim sistemleri, ülkelerin ihtiyaç duyduğu nitelikli insangücünü yetiştirmektedir. Yetiştirilen insangücü ülkelerin kalkınmasında anahtar rol oynamaktadır. Günümüzde birçok ülke eğitimde verimlilik ve kaliteyi artırmaya yönelik değişik projeler geliştirmekte ve bu konuda yoğun çaba harcamaktadır. Yapılan araştırmalar, kaliteyi etkileyen en önemli faktörün insan faktörü olduğunu ortaya koymaktadır. İnsanı ise eğitim sisteminin alt sistemi olan okul örgütleri yetiştirmektedir. Okul örgütlerinin çıktısı olan insanın istenen düzeyde yetişmemesi sadece bireyin kendisini, yetiştiği okulu değil, aynı zamanda diğer örgütleri de etkileyecektir. Çünkü eğitim sisteminin çıktısı olan insan, her örgütün ihtiyaç duyduğu insangücü girdisini oluşturacaktır. Bundan dolayı, toplumun kalite konusunda en duyarlı olması gereken örgüt eğitim örgütleridir.

Üniversiteler, toplumun mutluluğunun ve refahının artırılmasında gerekli olan bireyler arası işbirliğinin oluşmasında, bireylerin becerisini geliştirmede yönlendirici olmalı ve bu süreci kalıcı kılmalıdır. Toplumsal sermaye, çok miktarda ve zamanında erişilebilen bilginin paylaşımının ötesinde, paylaşılan değerleri, hedefleri ve amaçları; paylaşılan uzmanlığı ve bilgiyi; paylaşılan işi; karar vermeyi ve öncelikleri; paylaşılan riski, hesap vermeyi, güveni ve paylaşılan ödülleri kapsamaktadır. Bu önemli görevin yerine getirilmesinde, üniversitelerden , ekonomik modelin, politik sistemin ve sosyal kurumlarda olabilecek doğru pragmatik değişikliklerde topluma yardımcı olması beklenmektedir. Kısacası Üniversitelerden toplumsal sermayenin yaratılmasında yönlendirici olması beklenmektedir.

Rekabetin arttığı günümüzde artık kalite ve verimlilik vazgeçilmez iki unsur olmaktadır. Bir kuruluştaki kaliteyi ve dolayısıyla verimliliği arttırabilmek, sistem ve insan olmak üzere iki unsura bağlıdır. Yönetimin temel sorumluluğu sistemin geliştirilmesini sağlamaktır. Sistemin geliştirilebilmesi için en tepe yönetimden başlayarak o örgütte bulunan herkesin katılımı gerekmektedir. Günümüzde sistemler o kadar karmaşık hale gelmiştir ki işi bizzat yapanların

katılımı olmaksızın yönetimin tek başına sistemleri gereken hızda geliştirmesi mümkün değildir.

TKY'nin sağlıklı olarak uygulamaya konabilmesi için, uygulama aşamasında birlikte çalışılacak, süreçlerde aktif roller alacak olan kurumun iç dinamiklerinin, yani iç müşterisinin TYK uygulamasına karşı tutum ve beklentilerinin doğru tespit edilmesi gerekmektedir. Yönetimin, çalışanlarından bağımsız olarak alacakları kararlarla bir uygulamayı yukardan emrivaki yaparak yürürlüğe koyması mümkün olmakla beraber, bu uygulamanın sağlıklı ve uzun ömürlü bir işleyişinin olamayacağı da açıktır. Özellikle de TKY gibi katılımcı ve sürekli iyileştirme gerektiren bir sistemin uygulamasında iç müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin tespit edilerek gerekli düzenlemelerin bu doğrultuda yapılması gerekmektedir.

Bir kurumda TKY uygulamasının varlığından söz edebilmek için tüm çalışanların katılımını sağlayan, sürekli iyileştirme ve müşteri odaklılığı esas alan anlayışın etkinliklerde yer almasını gerekli kılmaktadır. Yönetimin kararlılığı, liderliği paylaşma, yetkilendirme, takım çalışmalarının sonuçlarından yararlanma, sürekli izleme, değerlendirme ve geliştirme, eğitimin önemine inanma ve bu imkanları sağlama, sürekli öğrenme gibi TKY ilkelerinin uygulanmasına imkan tanınması doğrultusunda ortaya konabilecektir. Bu doğrultuda tüm çalışanlarını tanımaları, potansiyellerini değerlendirebilecekleri ortamı oluşturması önem taşımaktadır.

Müşteri gereksinim ve beklentileri ile olan doğrudan ilgisi ve bu gereksinim ve beklentilerin değişkenliğinden dolayı kalitenin standart bir tanımı bulunmamaktadır. Kalite anlayışı tüketicinin karakteristikleri, sosyal konumu ve ekonomik durumuna bağlı olarak değişebilen, farklı gereksinim ve beklentiler doğrultusunda biçimlenebilen öznel bir kavramdır. Gereksinimler, beklentiler, sosyal ve ekonomik çevre, kültürel yapı, gelenekler, ekonomik düzey, teknoloji, iklim, coğrafya, eğitim, genel toplumsal yargılar, kalitenin müşteri tarafından algılanmasını doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir.

Bu çalışmanın uygulama aşaması sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda, farklı müşteri gruplarının farklı beklenti öncelikleri olduğu görülmüştür.

İdari personel tarafından üniversitenin yerleşim yeri, kütüphane olanakları, üniversitenin toplum ve çevre ihtiyaçlarına duyarlılığı diğer müşteri gruplarına oranla daha az beklenti değerleri elde ederken, mali olanaklar, sağlık sigortası, yapılan işin net olarak tanımlanması gibi unsurlar yüksek beklenti değerleri elde etmiştir. Bu da idari personel tarafından üniversitenin öncelikli olarak bir “işyeri” olarak görüldüğünü göstermektedir. İşin yapısı ve işleyişi ile ilgili unsurlar çok yüksek değerlerler alırken, üniversitenin toplumsal işlevi ve yapılan işin işleyişinde destekleyici rol oynayacak olan birimler arası iletişim ve çalışanların kaynaşmasını sağlayacak olan sosyal faaliyetler, puanlama sistemine göre yüksek sayılabilecek ancak diğer unsurlara oranla daha düşük bir değerde beklenti bulmaktadır.

Akademik ve idari personelce yanıtlanan ve uygulanan tutum ölçeğindeki unsur gruplarının içerisinde en yüksek genel ortalamayı *mali koşullar* unsur grubu elde etmiştir. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ilk basamağı alan ve maddi motivasyon kaynağı olan mali koşullar, ekonomik anlamda yetersiz kalan toplumlarda daha fazla ve öncelikli bir beklenti bulmaktadır.

Akademik personel tarafından en yüksek beklenti bulan unsurların ise bilimsel araştırmalarla ilgili olduğu görülmüştür. Araştırmaya ayrılabilen zaman, araştırma fonlarının yeterliliği, gerekli altyapı ve donanım, kütüphane hizmetleri, bilgi teknolojisi altyapısı unsurları diğer unsurlardan daha fazla beklenti değerleri bulmuş ve ön plana çıkmıştır. Bu da akademisyenlerin bir üniversiteden, üniversitenin fiziksel altyapısı, üniversite yönetimi, eğitim-öğretimin işleyişi ve kurumiçi iletişim gibi unsurlardan daha fazla ve öncelikli olarak bilimsel araştırma olanaklarını beklediklerini göstermektedir.

Öğrenciler tarafından ‘*diploma alanlarını seçme özgürlüğü*’, ‘*araştırmaya ayrılabilen zaman*’ ve ‘*derslerin fikir alışverişine ve tartışmaya açık olması*’ yüksek beklenti değerleri almıştır. Bu da göstermektedir ki öğrenciler, lise eğitiminden farklı olarak daha özgürlükçü ve daha çok inisiyatif ve sorumluluk

alabildikleri bir eğitim sistemi talep etmektedirler. Sadece verilen hazır bilgi ile yetinmeyip, öğrenmenin öğrenildiği, araştırma ağırlıklı bir eğitim sistemi beklentisinde oldukları görülmektedir. Bu noktada öğretmenin görevi öğretmekten çok yol göstermek, doğru kaynaklara yönlendirmek olmalıdır. Bu anlamda öğrencilere tutum ölçeği ile sorulan '*ders kitabı ve ders malzemesi seçme özgürlüğü*' ve '*Müfredat programının oluşmasına katkıda bulunabilme*' unsurları diğer unsurların gerisinde kalmıştır. Derslerde işlenen konular, lise eğitiminden farklı olarak, üniversite eğitiminin sadece küçük bir parçası ve başlangıç noktası olarak kalmaktadır.

Tüm bu farklı beklentiler de göstermektedir ki, değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek kalite anlayışı ve uygulamalarının benimsendiği ve sürekliliğinin sağlandığı kurumlar rakipleri karşısında üstünlüklerini koruyabileceklerdir. Müşterilerin temel ihtiyaçlarını ve iyi kalite yönündeki gelişmeleri belirleyebilmek için müşterilerle sürekli iletişim kurmak gereklidir. Toplam kalite yönetimi sürecinde, müşteri ihtiyacının belirlenmesi ve verilen hizmetlerin müşteri ihtiyacına cevap verebilecek şekilde düzenlenmesi önceliklidir. Kaliteyi yakalayabilmek için, iç müşterilerle sürekli görüş alışverişinde bulunmak ve geri besleme kanallarını açık tutmak gerekir.

Bunu yaparken de herhangi bir iç müşteri grubunu mutlu ederken başka bir iç müşteri grubunu gözardı etmemek gerekir. Kurum içindeki her birey dışının bir parası olarak görülmeli ve işleyin aksamaması için kalite uygulamalarının kurumun bütününe yayılması gerekmektedir.

Üniversite yönetimi kalite yönetiminin uygulanmasına başlamadan önce personeline ihtiyacı açıkça gösterebilmelidir. Mevcut durumun ve gelecekteki tablonun değerlendirilmesi üniversite yönetimini işin idaresinde çok geniş kapsamlı ve temelden farklı bir yaklaşım getirmeyi göz önüne alacak kadar kaygılandırılmalıdır. Örneğin, müşterilerin gittikçe daha fazla talepte bulunması, rakiplerin güçlenmesi, örgütün güç yitiriyor olması, mevzuatın rekabet etmeyi güçleştirmesi üniversitelerin TKY'yi uygulaması için zorlayıcı bir neden oluşturabilir.

Çok hızlı yaşanan değişim ve küreselleşme, toplumsal sistemin tüm alt sistemlerini ve bireylerini etkilemektedir. Küreselleşme ile ortaya çıkan yeni rekabet koşulları, eskiye oranla çok daha sert ve imha edicidir. Çünkü, değişim rüzgarları karşısında tek sabit kalan şey, her şeyin değişken olduğudur. Hızlı gelişmeyi engelleyen başlıca faktörler:

- Eğitim eksikliği
- Araştırma-Geliştirme faaliyetlerinin yapılmaması
- Yönetim anlayışının eksik-yanlış, ya da yetersiz olması
- Hedef ve stratejilerin doğru saptanmaması

Sürekli iyileştirme, ölçülemeyen hizmet geliştirilemez anlayışının birimlerde yerleşmesine bağlıdır. Bu doğrultuda eğitim kalitesinin göstergelerinin belirlenmesi, kurumdaki etkinliklerle ilgili ölçümlerin yapılması ve sonuçların değerlendirilmesi, insanları yargılamak için değil, sistemi iyileştirme amacı güdülerek yapılmalıdır. Hata yapan değil, hatalı yapılan etkinlik tartışılmalı, bu konuda çözüm yolları ortaya konmalıdır. Toplam Kalite Yönetimi anlayışı hatanın oluşmadan önce önlemeye dönüktür. Bu doğrultuda tüm süreçlerin gözden geçirilmesi ve süreçleri oluşturan etkinliklerin uygulayıcılar tarafından ortaya konulması gerekli görülmektedir.

Eğitimde liderliğin en önemli işlevi, tüm eğitim çalışanlarını ortak amaçlar doğrultusunda etkinliğe yöneltmeye özendirmesidir. Bu konuda her birim, hizmet alan ve hizmet verenlerin katkılarıyla ve yasal mevzuatlarda belirtilen görev ve amaçları doğrultusunda misyon ve vizyonunu oluşturmak, bunların tüm unsurlarıyla benimsenmesini sağlamak durumundadır.

Uzun vadede bir TKY ortamını sürekli kılabilmek amacıyla, sürekli bir öğrenme ortamı sağlanmalıdır. Eğitim örgütlerinde toplam kalite yönetimini başarılı olarak uygulayabilmek için okuldaki bütün personele hizmet içi eğitim imkanının sağlanması gerekir. Bu sürekli gelişmenin sağlanabilmesinde, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesinde, ortaya çıkacak problemlerin giderilmesinde ve hızla değişen dünyaya uyum sağlamada önemli bir süreçtir.

Kurumun tüm değer yaratan süreçlerinin sürekli olarak gözden geçirilerek iyileştirilmesi için müşteri odaklı ve ekip çalışmasına dayanan bir kurum kültürü oluşturulmalıdır. Süreçlerin iyileştirilmesi için geribildirim sağlamak üzere, iç ve dış müşterilerin tatmini, kurumun toplum üzerine etkileri ve bir işletme olarak performans sonuçları ile ilgili verilerin sistematik olarak izlenmesi gerekmektedir. Bu da TKY'ni benimsemiş ve kendini bu işe adanmış kurumsal liderlerin, TKY'ne uygun politika ve stratejileri belirlemesi ile sağlanmalıdır. Kurumun kaynak tahsislerinin ve kullanımının TKY ilkelerine uygun yürütülmesi gerekmektedir.

Yüksek öğretim kurumlarının da diğer hizmet kuruluşları gibi, uygun liderlik süreçleri ile etkili eğitim programları aracılığı ile kurumsal kültürlerini değiştirmeleri ve engel gibi görünen özelliklerini aşarak TKY'nin güçlü savunucuları haline gelmeleri mümkündür. Önemli olan, doğru yerlerden doğru stratejilerle işe başlamak ve bu işin sabır isteyen uzun bir yolculuk olduğunun bilinciyle yılmadan çabaları sürdürmektir.

Bütün bunların yapılabilmesi ise üst yönetimin desteği ve kalite geliştirme çabalarına katılması ile gerçekleşebilir. Kalite geliştirmenin ekonomik yararları göz önüne alındığında, her işletme kaliteyi ana amaç olarak benimsemek ve sürdürmek zorundadır. Günümüzün hızla değişen koşullarında, kurumlar rekabetçi bir politika izlemek için mutlaka müşteri odaklı bir kalite geliştirme programı uygulamak zorundadır.

Yükseköğretim kurumlarında, insan kaynaklarının tam potansiyelinde yararlanmak üzere, çalışanların ve öğrencilerin görüşlerinin dikkate alan, kurumun politika ve stratejileri ile uyumlu bir insan kaynakları stratejisi geliştirilmesi ve düzenli olarak gözden geçirilerek iyileştirilmesi gerekmektedir. Bu amaçla, kalite geliştirme sürecinde şu sorulara yanıtların bulunması gereklidir:

- Müşteriler kimlerdir?
- Gereksinimleri nelerdir?
- İsteklerine uygun ürünler nasıl üretilebilir?

- İstenen niteliklere uygun ürünlerin üretiminde hangi süreçler uygulanmalıdır?

Uzun vadede müşterilerin memnun olmamaları durumunda hiçbir gösterge istenilen düzeye erişmeyecektir. Hedefimizi tutturmak için iç müşteri algılamalarını anlamalı, müşterilerin hizmetlerden duydukları memnuniyet derecesiyle doğru orantılı olan müşteri tabanının büyümesi dikkatle izlenmelidir. İç Müşterinin tatmin düzeyleri soru formları ve diğer geri besleme kaynakları ile sürekli yapılmalıdır.

Çalışanların ve öğrencilerin beceri ve yeteneklerinin hedeflenen standartlar doğrultusunda geliştirilmesi için gerekli istihdam, eğitim ve kariyer planları hazırlanmalı ve uygulanmalıdır.

İnsanların ve takımların hedefler üzerinde anlaşmaya vararak performansı sürekli olarak gözden geçirmeleri; herkesin sürekli iyileştirmeye katılımının teşvik edilerek onlara güç kazandırılması; yöneticiler, idari çalışanlar, akademisyenler ve öğrenciler arasında yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya düzenli ve etkili iletişimi sağlayacak mekanizmaların kurulmuş ve işletiliyor olması gerekmektedir.

Üniversitenin kalite planlamasını yapılarak uygulamaya konması gerekmektedir. Kalite Planlaması, kurum kaynakları ve enerjisinin, kurum vizyonuna doğru en iyi biçimde ulaşacak şekilde hedefe odaklanmasıdır. Kalite plânlaması yapılırken göz önünde bulundurulacak noktalar şunlardır:

- Üniversite etkinliklerinin müşterilerin net ve düzenli olarak güncellenen ihtiyaçları çerçevesinde yürütülmesi,
- Üniversitenin sağladığı hizmetlerin müşterilerin net ve düzenli olarak güncellenen ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde tasarlanması ve sunulması,
- Üniversitedeki tüm süreç ve sistemlerin müşteri ihtiyacına uygun olması gerekmektedir.

Bu çalışmanın düzenli olarak tekrarlanması gelişen ve büyüyen kurumlarda yeni beklentilerin tespit edilmesinde ve müşteri gözüyle kalite beklentilerinin belirlenmesinde yardımcı olacaktır.

EKLER

<u>Ek</u>	<u>Sayfa</u>
A. İDARİ PERSONEL TUTUM ÖLÇEĞİ	65
B. AKADEMİK PERSONEL TUTUM ÖLÇEĞİ	67
C. ÖĞRENCİ TUTUM ÖLÇEĞİ	70

EK A. İDARİ PERSONEL TUTUM ÖLÇEĞİ

İDARİ PERSONEL TUTUM ÖLÇEĞİ

Çalışmakta olduğunuz işi ve işyerini unutarak, size göre çalışma hayatında karşılaşılan, yaşanan olayları ve konuları düşünerek bir iş yerinde aşağıda sunulan unsurların ne derece önemli olduğunu değerlendiriniz. Bu unsurların önem derecelerini belirtirken, en fazla önem verdiğiniz unsurlara (son derece önemli) 5, en az önem verdiğiniz unsurlara (hiç önemli değil) 1 önem derecesi verecek şekilde uygun gelen rakamları işaretleyiniz.

Sizce çalışma hayatında karşılaşılan aşağıdaki unsurlar ne derece önemlidir?

ÇALIŞMA ORTAMI	SON DERECE ÖNEMLİ	ÇOK ÖNEMLİ	ÖNEMLİ	PEK ÖNEMLİ DEĞİL	HİÇ ÖNEMLİ DEĞİL
1) Üniversitenin yerleşim yeri	5	4	3	2	1
2) Çalışma ortamlarının, sosyal, kültürel ve sportif alanların ekipman ve donanımın yeterliliği	5	4	3	2	1
3) Çalışma ortamlarının, sosyal, kültürel ve sportif alanların ısıtma, havalandırma ve aydınlatması	5	4	3	2	1
4) Bilgi teknolojisi alt yapısı ve hizmetleri (bilgisayar olanakları, internet, hız, güvenilirlik, kullanım kolaylığı)	5	4	3	2	1

ÇALIŞMA ORTAMINDA ÇALIŞANLARA YÖNELİK HİZMETLER	SON DERECE ÖNEMLİ	ÇOK ÖNEMLİ	ÖNEMLİ	PEK ÖNEMLİ DEĞİL	HİÇ ÖNEMLİ DEĞİL
1) Kampusa ulaşım hizmetlerinin kaliteli olması (araç / sürücü kalitesi- -araç sıklığı)	5	4	3	2	1
2) Yemek hizmetleri	5	4	3	2	1
3) Kampusteki sağlık hizmetleri (24 saat sağlık hizmeti / tam teşekküllü ambulans / deneyimli sağlık kadrosu)	5	4	3	2	1
4) Güvenlik hizmetleri	5	4	3	2	1
5) Kampus içinde destekleyici üniteler (atm, banka, kuaför, market, yiyecek/içecek makinaları, postahane, kitapevi)	5	4	3	2	1
6) Kütüphane hizmetleri	5	4	3	2	1

KURUM KİMLİĞİ VE İMAJI	SON DERECE ÖNEMLİ	ÇOK ÖNEMLİ	ÖNEMLİ	PEK ÖNEMLİ DEĞİL	HİÇ ÖNEMLİ DEĞİL
1) Üniversitenin öncü ve yenilikçi olması	5	4	3	2	1
2) Üniversitenin dünyada bir referans noktası olmayı hedeflemesi	5	4	3	2	1
3) Üniversitenin her alanda kendine güvenen, bağımsız düşünce yeteneği ile donanmış ve toplumsal sorumluluk bilincine sahip bireyler yetiştirmek gibi bütünsel bir misyonun olması	5	4	3	2	1
4) Kamuoyunda ve iş dünyasında itibar gören bir üniversite olması	5	4	3	2	1
5) Üniversitenin toplum ve çevre ihtiyaçlarına duyarlı olması	5	4	3	2	1

MALİ KOŞULLAR	SON DERECE ÖNEMLİ	ÇOK ÖNEMLİ	ÖNEMLİ	PEK ÖNEMLİ DEĞİL	HİÇ ÖNEMLİ DEĞİL
1) Ücretin performansa göre belirlenmesi	5	4	3	2	1
2) Ücretin piyasadaki benzer görevlere göre düzeyi	5	4	3	2	1
3) Özel sağlık sigortası olması	5	4	3	2	1
4) Özel emeklilik uygulaması	5	4	3	2	1

ORGANİZASYON VE İLETİŞİM	SON DERECE ÖNEMLİ	ÇOK ÖNEMLİ	ÖNEMLİ	PEK ÖNEMLİ DEĞİL	HİÇ ÖNEMLİ DEĞİL
1) Organizasyonun verimliliği ve etkin işbirliğini sağlayacak bir yapıda olması	5	4	3	2	1
2) Yönetim süreçlerinin net bir şekilde tanımlanmış olması	5	4	3	2	1
3) Bireysel yetki ve sorumlulukların açık ve net olması	5	4	3	2	1
4) Biriminiz içindeki iletişimin yeterli düzeyde olması	5	4	3	2	1
5) Fakülteler ve birimler arasındaki iletişimin yeterli düzeyde olması	5	4	3	2	1
6) Çalışanlar arasındaki sosyal iletişimi geliştirecek ortam sağlanması	5	4	3	2	1
7) Çalışanların yönetime görüşlerini aktarabilmeleri	5	4	3	2	1
8) Birim hedeflerinin belirlenmesine katkıda bulunabilme	5	4	3	2	1

FAKÜLTE/BİRİM YÖNETİMİ	SON DERECE ÖNEMLİ	ÇOK ÖNEMLİ	ÖNEMLİ	PEK ÖNEMLİ DEĞİL	HİÇ ÖNEMLİ DEĞİL
1) Birim yöneticisinin güven vermesi	5	4	3	2	1
2) Birim yöneticisinin sorunlara yapıcı yaklaşabilmesi ve sorunları tartışarak çözmeye hazır olması	5	4	3	2	1
3) Birim yöneticisinin etkin kararlar alabilmesi ve uygulaması	5	4	3	2	1
4) Birim yöneticisinin çalışanların bireysel gelişimini teşvik etmesi	5	4	3	2	1
5) Birim yöneticisinin her düzeyde katılımı teşvik etmesi	5	4	3	2	1
6) Birim yöneticisinin çalışanlarına karşı açık ve net olması	5	4	3	2	1
7) Birim yöneticisinin yetki ve sorumlulukları uygun şekilde dağıtması	5	4	3	2	1

YAPILAN İŞ	SON DERECE ÖNEMLİ	ÇOK ÖNEMLİ	ÖNEMLİ	PEK ÖNEMLİ DEĞİL	HİÇ ÖNEMLİ DEĞİL
1) Yapılan işin net olarak tanımlanması	5	4	3	2	1
2) Yapılan işin bilgi ve yeteneklere uygun olması	5	4	3	2	1
3) Yapılan işte bireysel katkının somut olarak görülebilmesi	5	4	3	2	1
4) İş ile ilgili konularda bireysel karar alabilme	5	4	3	2	1
5) Yapılan işin mesai saatleri içinde bitirilebilir olması	5	4	3	2	1
6) Birlikte çalışılan insanların bilgi ve beceri açısından yeterliliği ve işbirliği düzeyi	5	4	3	2	1
7) Yapılan işi ile ilgili zamanında ve yapıcı geri-bildirim alabilme	5	4	3	2	1
8) Çalışılan kurumda kariyer açısından bir gelecek görülebilme	5	4	3	2	1

B. AKADEMİK PERSONEL TUTUM ÖLÇEĞİ

AKADEMİK PERSONEL TUTUM ÖLÇEĞİ

Çalışmakta olduğunuz işi ve işyerini unutarak, size göre çalışma hayatında karşılaşılan, yaşanan olayları ve konuları düşünerek bir iş yerinde aşağıda sunulan unsurların ne derece önemli olduğunu değerlendiriniz. Bu unsurların önem derecelerini belirtirken, en fazla önem verdiğiniz unsurlara (son derece önemli) 5, en az önem verdiğiniz unsurlara (hiç önemli değil) 1 önem derecesi verecek şekilde uygun gelen rakamları işaretleyiniz.

Sizce çalışma hayatında karşılaşılan aşağıdaki unsurlar ne derece önemlidir?

ÇALIŞMA ORTAMI	SON DERECE ÖNEMLİ	ÇOK ÖNEMLİ	ÖNEMLİ	PEK ÖNEMLİ DEĞİL	HİÇ ÖNEMLİ DEĞİL
1) Üniversitenin yerleşim yeri	5	4	3	2	1
2) Eğitim öğretim alanlarının, sosyal, kültürel ve sportif alanların ekipman ve donanımın yeterliliği	5	4	3	2	1
3) Eğitim öğretim alanlarının, sosyal, kültürel ve sportif alanların ısıtma, havalandırma ve aydınlatması	5	4	3	2	1
4) Bilgi teknolojisi alt yapısı ve hizmetleri ((bilgisayar olanakları, internet, hız, güvenilirlik, kullanım kolaylığı)	5	4	3	2	1
5) Lojman olanakları (alan, donanım, konfor)	5	4	3	2	1

ÇALIŞMA ORTAMINDA ÇALIŞANLARA YÖNELİK HİZMETLER	SON DERECE ÖNEMLİ	ÇOK ÖNEMLİ	ÖNEMLİ	PEK ÖNEMLİ DEĞİL	HİÇ ÖNEMLİ DEĞİL
1) Kampusa ulaşım hizmetlerinin kaliteli olması (araç / sürücü kalitesi- araç sıklığı)	5	4	3	2	1
2) Yemek hizmetleri	5	4	3	2	1
3) Kampüsteki sağlık hizmetleri (24 saat sağlık hizmeti / tam teşekküllü ambulans / deneyimli sağlık kadrosu)	5	4	3	2	1
4) Güvenlik hizmetleri	5	4	3	2	1
5) Kampus içinde destekleyici üniteler (atm, banka, kuaför, market, yiyecek/içecek makinaları, postahane, kitapevi)	5	4	3	2	1
6) Kütüphane hizmetleri	5	4	3	2	1

KURUM KİMLİĞİ VE İMAJI	SON DERECE ÖNEMLİ	ÇOK ÖNEMLİ	ÖNEMLİ	PEK ÖNEMLİ DEĞİL	HİÇ ÖNEMLİ DEĞİL
1) Üniversitenin öncü ve yenilikçi olması	5	4	3	2	1
2) Üniversitenin dünyada bir referans noktası olmayı hedeflemesi	5	4	3	2	1
3) Üniversitenin her alanda kendine güvenen, bağımsız düşünce yeteneği ile donanmış ve toplumsal sorumluluk bilincine sahip bireyler yetiştirmek gibi bütünsel bir misyonun olması	5	4	3	2	1
4) Kamuoyunda ve iş dünyasında itibar gören bir üniversite olması	5	4	3	2	1
5) Üniversitenin toplum ve çevre ihtiyaçlarına duyarlı olması	5	4	3	2	1

MALİ KOŞULLAR	SON DERECE ÖNEMLİ	ÇOK ÖNEMLİ	ÖNEMLİ	PEK ÖNEMLİ DEĞİL	HİÇ ÖNEMLİ DEĞİL
1) Ücretin akademik performansa göre belirlenmesi	5	4	3	2	1
2) Ücretin eğitim sektöründeki benzer görevlere göre düzeyi	5	4	3	2	1
3) Özel sağlık sigortası olması	5	4	3	2	1
4) Özel emeklilik uygulaması	5	4	3	2	1
5) Lojman/kira yardımı verilmesi	5	4	3	2	1

ORGANİZASYON VE İLETİŞİM	SON DERECE ÖNEMLİ	ÇOK ÖNEMLİ	ÖNEMLİ	PEK ÖNEMLİ DEĞİL	HİÇ ÖNEMLİ DEĞİL
1) Organizasyonun verimliliği ve etkin işbirliğini sağlayacak bir yapıda olması	5	4	3	2	1
2) Yönetim süreçlerinin net bir şekilde tanımlanmış olması	5	4	3	2	1
3) Bireysel yetki ve sorumlulukların açık ve net olması	5	4	3	2	1
4) Fakülteniz içindeki iletişimin yeterli düzeyde olması	5	4	3	2	1
5) Fakülteler ve birimler arasındaki iletişimin yeterli düzeyde olması	5	4	3	2	1
6) Çalışanlar arasındaki sosyal iletişimi geliştirecek ortam sağlanması	5	4	3	2	1
7) Çalışanların yönetime görüşlerini aktarabilmeleri	5	4	3	2	1
8) Fakülte hedeflerinin belirlenmesine katkıda bulunabilme	5	4	3	2	1
9) Akademik personel ile öğrenciler arasındaki iletişimin yeterli düzeyde olması	5	4	3	2	1
FAKÜLTE/BİRİM YÖNETİMİ	SON DERECE ÖNEMLİ	ÇOK ÖNEMLİ	ÖNEMLİ	PEK ÖNEMLİ DEĞİL	HİÇ ÖNEMLİ DEĞİL
1) Fakülte yöneticisinin güven vermesi	5	4	3	2	1
2) Fakülte yöneticisinin sorunlara yapıcı yaklaşabilmesi ve sorunları tartışarak çözmeye hazır olması	5	4	3	2	1
3) Fakülte yöneticisinin etkin kararlar alabilmesi ve uygulaması	5	4	3	2	1
4) Fakülte yöneticisinin çalışanların bireysel gelişimini teşvik etmesi	5	4	3	2	1
5) Fakülte yöneticisinin her düzeyde katılımı teşvik etmesi	5	4	3	2	1
6) Fakülte yöneticisinin çalışanlarına karşı açık ve net olması	5	4	3	2	1
7) Fakülte yöneticisinin yetki ve sorumlulukları uygun şekilde dağıtması	5	4	3	2	1

EĞİTİM/ÖĞRETİM	SON DERECE ÖNEMLİ	ÇOK ÖNEMLİ	ÖNEMLİ	PEK ÖNEMLİ DEĞİL	HİÇ ÖNEMLİ DEĞİL
1) Disiplinlerarası yaklaşım (bölümsüz akademik yapı)	5	4	3	2	1
2) Öğrencilerin diploma alanlarını seçme özgürlüğü olması	5	4	3	2	1
3) Her türlü bilgiye kesintisiz erişim imkanı sağlanması	5	4	3	2	1
4) Derslerin fikir alışverişine ve tartışmaya açık olması	5	4	3	2	1
5) Eğitimde teknoloji kullanımı	5	4	3	2	1
6) Müfredat programının oluşmasına katkıda bulunabilme	5	4	3	2	1
7) Öğrencilerin ders içeriğine katkıda bulunabilmesi	5	4	3	2	1
8) Ders kitabı ve ders malzemesi seçme özgürlüğü	5	4	3	2	1
9) Eğitim metodolojisi	5	4	3	2	1
10) Öğrenci danışmanlık sisteminin organizasyonu	5	4	3	2	1
11) Ders yükü	5	4	3	2	1
12) Sınıflarda az sayıda öğrenci olması	5	4	3	2	1
13) Üniversiteye giren öğrencilerin burs kazanma koşulları	5	4	3	2	1
14) Ders geliştirme yöntemi	5	4	3	2	1
15) Üniversiteye giren öğrencilerin yetkinliği	5	4	3	2	1

ARAŞTIRMA VE BİLİMSEL FAALİYETLER	SON DERECE ÖNEMLİ	ÇOK ÖNEMLİ	ÖNEMLİ	PEK ÖNEMLİ DEĞİL	HİÇ ÖNEMLİ DEĞİL
1) Araştırmaya ayrılacak zaman	5	4	3	2	1
2) Araştırma fonlarının yeterliliği	5	4	3	2	1
3) Araştırma için gerekli altyapı ve donanım	5	4	3	2	1
4) Gözetiminizdeki lisanüstü ve doktora öğrencilerinin sayısı	5	4	3	2	1
5) Yeni araştırma programları geliştirme olanakları	5	4	3	2	1
6) Bilimsel toplantı ve konferanslara katılma	5	4	3	2	1
7) Bilimsel-kültürel - mesleki kuruluşlarla işbirliği	5	4	3	2	1
8) Kamu kuruluşları-özel sektör ile proje geliştirme	5	4	3	2	1

C. ÖĞRENCİ TUTUM ÖLÇEĞİ

ÖĞRENCİ TUTUM ÖLÇEĞİ

Okumakta olduğunuz okulu unutarak, size göre eğitim hayatında karşılaşılan, olayları ve konuları düşünerek bir üniversitede aşağıda sunulan unsurların ne derece önemli olduğunu değerlendiriniz. Bu unsurların önem derecelerini belirtirken, en fazla önem verdiğiniz unsurlara (son derece önemli) 5, en az önem verdiğiniz unsurlara (hiç önemli değil) 1 önem derecesi verecek şekilde uygun gelen rakamları işaretleyiniz.

Sizce üniversite eğitimi sırasında karşılaşılan aşağıdaki unsurlar ne derece önemlidir?

EĞİTİM ORTAMI	SON DERECE ÖNEMLİ	ÇOK ÖNEMLİ	ÖNEMLİ	PEK ÖNEMLİ DEĞİL	HİÇ ÖNEMLİ DEĞİL
1) Üniversitenin yerleşim yeri	5	4	3	2	1
2) Eğitim öğretim alanlarının, sosyal, kültürel ve sportif alanların ekipman ve donanımın yeterliliği	5	4	3	2	1
3) Eğitim öğretim alanlarının, sosyal, kültürel ve sportif alanların ısıtma, havalandırma ve aydınlatması	5	4	3	2	1
4) Bilgi teknolojisi alt yapısı ve hizmetleri (bilgisayar olanakları, internet, hız, güvenilirlik, kullanım kolaylığı)	5	4	3	2	1
5) Yurt olanakları (alan, donanım, konfor)	5	4	3	2	1

EĞİTİM ORTAMINDA ÖĞRENCİLERE YÖNELİK HİZMETLER	SON DERECE ÖNEMLİ	ÇOK ÖNEMLİ	ÖNEMLİ	PEK ÖNEMLİ DEĞİL	HİÇ ÖNEMLİ DEĞİL
1) Kampusa ulaşım hizmetlerinin kaliteli olması (araç / sürücü kalitesi- araç sıklığı)	5	4	3	2	1
2) Yemek hizmetleri	5	4	3	2	1
3) Kampusteki sağlık hizmetleri (24 saat sağlık hizmeti / tam teşekküllü ambulans / deneyimli sağlık kadrosu)	5	4	3	2	1
4) Güvenlik hizmetleri	5	4	3	2	1
5) Kampus içinde destekleyici üniteler (atm, banka, kuaför, market, yiyecek/içecek makineleri, postahane, kitapevi)	5	4	3	2	1
6) Kütüphane hizmetleri	5	4	3	2	1

EĞİTİM/ÖĞRETİM	SON DERECE ÖNEMLİ	ÇOK ÖNEMLİ	ÖNEMLİ	PEK ÖNEMLİ DEĞİL	HİÇ ÖNEMLİ DEĞİL
1) Disiplinlerarası yaklaşım (bölümsüz akademik yapı)	5	4	3	2	1
2) Diploma alanlarını seçme özgürlüğü olması	5	4	3	2	1
3) Her türlü bilgiye kesintisiz erişim imkanı sağlanması	5	4	3	2	1
4) Derslerin fikir alışverişine ve tartışmaya açık olması	5	4	3	2	1
5) Eğitimde teknoloji kullanımı	5	4	3	2	1
6) Müfredat programının oluşmasına katkıda bulunabilme	5	4	3	2	1
7) Ders içeriği ve katkıda bulunabilme	5	4	3	2	1
8) Ders kitabı ve ders malzemesi seçme özgürlüğü	5	4	3	2	1
9) Eğitim metodolojisi	5	4	3	2	1
10) Öğrenci danışmanlık sisteminin organizasyonu	5	4	3	2	1
11) Ders yükü	5	4	3	2	1
12) Sınıflarda az sayıda öğrenci olması	5	4	3	2	1
13) Burs kazanma koşulları	5	4	3	2	1
14) Araştırmaya ayırabilecek zaman	5	4	3	2	1

ÜNİVERSİTE KİMLİĞİ VE İMAJİ	SON DERECE ÖNEMLİ	ÇOK ÖNEMLİ	ÖNEMLİ	PEK ÖNEMLİ DEĞİL	HİÇ ÖNEMLİ DEĞİL
1) Üniversitenin öncü ve yenilikçi olması	5	4	3	2	1
2) Üniversitenin dünyada bir referans noktası olmayı hedeflemesi	5	4	3	2	1
3) Üniversitenin her alanda kendine güvenen, bağımsız düşünce yeteneği ile donanmış ve toplumsal sorumluluk bilincine sahip bireyler yetiştirmek gibi bütünsel bir misyonun olması	5	4	3	2	1
4) Kamuoyunda ve iş dünyasında itibar gören bir üniversite olması	5	4	3	2	1
5) Üniversitenin toplum ve çevre ihtiyaçlarına duyarlı olması	5	4	3	2	1

KAYNAKÇA

- Aksu, Mualla Bilgin. "Toplam Kalite Yönetimi", **Eğitim Yönetimi Dergisi**, Sayı:2, Bahar 1995.
- Berkman, Ahmet, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvencesi Standartları**. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Mezunlar Derneği Konferansları, 1995.
- Bozkurt, Rıdvan. "Toplam Kalite Yönetim Sistemi", **Verimlilik Dergisi**, Sayı:23, 1994.
- Bursalıoğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: A. Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi, 1987.
- Cafoğlu, Zuhale. **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür Vakfı, 1996.
- Çoruh, Mithat. **Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi Prensiplerinin Uygulanması**. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, 1997.
- _____. **Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme**. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, 1998.
- Doğan İpekgil, Özlem. "Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi". **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.**, Sayı 1, Cilt 2, 2000.
- Druker, Peter. **Yeni Gerçekler**. İngilizceden Çeviren: Birtane Karanakçı, Ankara: T.İş Bankası Kültür Yayınları, 1991.
- Ensari, Hoşcan. **21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Sistem Yay., 2000.
- Eroğlu, Erhan. **Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Hizmet Kalitesi Düzeyinin Belirlenmesi ve Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Bir Uygulama Örneği**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
- Eroğlu, Erhan. **Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim Alanında Uygulanabilirliği**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.
- Everard, K.B. ve Morris, G. **Effective School Management**. London: Paul Chapman, 1996.
- Gençyılmaz, Güneş. "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi". **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C: 28, S: 2/Kasım 1999,

Gözlü, Sıtkı. **Üretim, Verimlilik ve toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: 1994.

Gürgen, Haluk. **Örgütlerde İletişim Kalitesi**. İstanbul: Der Yay. Yay No:221, (Birinci Basım), 1997.

KalDer. **Ulusal Kalite Hareketinde Bir İlk. Önce Kalite**. İstanbul: Kalder Yayınları, Aralık – Ocak , Sayı: 29, 1999.

Kavrakoğlu, İbrahim. **Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: KalDer Yayınları, 1994a.

____. **Sinerjik Yönetim**. Kalder Yayınları, 1994b.

____. **Kalite Güvencesi ve ISO 9000**. KalDer Yayınları, 1996.

Köksoy, Mümin, **Yükseköğretimde Kalite ve Türk Yükseköğretimi İçin Öneriler**. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Mühendislik Fakültesi yayınları. No.1, 1997.

Köseoğlu, Mustafa ve Atayeter Coşkun. "Eğitimde Kalite Güvencesi ve ISO9000", **Standart Dergisi**. Sayı:419, Kasım 1996.

Meral, S. ve Erkip, N. **Tam Zamanında Üretim Sistemleri ve Klasik Üretim Sistemleri ile Karşılaştırılması**. Ankara: 3. Ulusal Makine Tasarım ve İmalat Kongresi, 1988.

Özcan, Kürşat Cezmi, "Yükseköğretimde Kalite", **Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme**. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Mayıs 1997.

Özdemir, Servet, "Eğitimde Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi", **Eğitim Yönetimi Dergisi**, Sayı:3, Güz 1995.

____. **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**. Ankara: PEGEM 1996.

Peker, Ömer. **Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi, 21. Yüzyılın Başındaki Olanaklar, Fırsatlar ve Darboğazlar**. İstanbul: Friederich Ebert Stiftung, 2000.

____. "Toplam Kalite Yönetimi ve TS-ISO9000 Standartları", **Verimlilik Dergisi**, Özel Sayı, 1993a.

____. "Toplam Kalite Yönetimi", **Amme İdaresi Dergisi**. Cilt:1, Sayı:26,Mart 1993b.

____. "Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği" **Amme İdaresi Dergisi**. Cilt:27, Haziran 1994.

Ramona K. Michael, Victor E. Sower and Jaideep Motwani, **A Comprehensive Model for Implementing Total Quality Management in Higher Education. Benchmarking for Quality Management & Technology**, Vol.4, No.2, 1997.

Saatçioğlu Ömer. "Orta Doğu Teknik Üniversitesinde Toplam Kalite Yönetimi Nasıl Geliştirilebilir". **5. Ulusal Kalite Kongresi. Toplam Kalite Yönetimi ve Siyasette Kalite, Özgeçmişler ve Tebliğler**. İstanbul: TÜSİAD-KalDer Yay., Cilt 4, 1996.

Şimşek, Muhittin, **Kalite Yönetimi**. Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fak. Yayınları, 1996.

Şirvancı, Mete. **Are Student the True Customer of Higher Education, Quality Progress**. October 1996,

Taşçı, Deniz. "Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Uygulanabilirliği". **4. Ulusal Kalite Kongresi. Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Özgeçmişler ve Tebliğler**. İstanbul: TÜSİAD-KalDer Yay., Cilt 2, 1995.

Ulusal Kalite Hareketinde Bir İlk. Önce Kalite, Kalder Yayınları, Aralık – Ocak 1999, sayı 29.

Üçcan, F. **Önce İnsan**. Biar Yayınları, Ankara: 1992.

Witche, B. J., Butterworth, R. **Hoshin Kanri, Total Quality Management**, June 1997, Vol 8. Issue 2/3.

The EFQM Model, <http://www.efqm.org/model.htm>

<http://freehost01.websamba.com/aliucar/tkym1.htm>

<http://iogm.meb.gov.tr/PROJE/ortaprijtky.htm>

Yükseköğretimde Kalite Yönetimi Alt Grubu Raporu , <http://www.tubitak.gov.tr/btpd/btspd/platform/akred/ek3.html>