

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİ VE
ÖĞRETMENLERİNİN TOPLAM KALİTE
YÖNETİMİNE İLİŞKİN YÖNELİMLERİ
(SİİRT İLİ ÖRNEĞİ)

Veysel OKÇU
(Yüksek Lisans Tezi)

Ağustos 2006

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİNİN TOPLAM
KALİTE YÖNETİMİNE İLİŞKİN YÖNELİMLERİ
(SİİRT İLİ ÖRNEĞİ)

Veysel OKÇU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eğitim Bilimleri (Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi)

Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Yücel ŞİMŞEK

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Ağustos 2006

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİNİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE İLİŞKİN YÖNELİMLERİ

Veysel OKÇU

Eğitim Bilimleri (Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi) Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ağustos 2006

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Yücel ŞİMŞEK

Bu araştırma ile ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin toplam kalite yönetimine ilişkin yönelimlerinin ne olduğu ve toplam kalite yönetimi yönelimlerinin cinsiyet, görev, branş, yaş, hizmet içi eğitim, toplam hizmet süresi, öğretmenlik kıdemi, görev yaptıkları toplam okul sayısı ve sendika üyeliği değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin saptanması amaçlanmıştır.

Betimsel nitelikte tarama modelinde desenlenen araştırma, 2005-2006 öğretim yılı Güz döneminde Siirt il merkezindeki tüm ilköğretim okullarında görev yapan 935 yönetici, sınıf ve branş öğretmeninden elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilmiş olup, evrenin % 68,98'nden kullanılabilir veri elde edilmiştir.

Araştırmada, araştırmanın bağımlı değişkeni olan ilköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimine ilişkin yönelimlerini belirlemek için Bayrak ve Ağaoğlu (1998a) tarafından geliştirilmiş olan veri toplama aracı kullanılmıştır.

Araştırmada verilerin çözümlenmesi aşamasında, yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimine ilişkin yönelimlerinin belirlenmesinde, frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, t-testi, tek yönlü varyans analizi teknikleri kullanılmıştır. İstatistiksel çözümlenelerde anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır. Çözümleme sonucunda farkın anlamlı çıkması durumunda farkın kaynağını bulmak için LSD (Least

Significant Different) çoklu karşılaştırma testinden yararlanılmıştır. Araştırma verilerinin istatistiksel çözümlenmeleri “SPSS 11.0 for Windows” paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimine ilişkin yönelimlerinin olumlu olarak nitelendirilen “gelişimci yönelimli” oldukları saptanmıştır.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin görev, yaş, hizmet içi eğitim, toplam hizmet süresi değişkenlerine göre toplam kalite yönetimi yönelimleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Bunların bireylerin sahip oldukları farklı deneyim, eğitim ile yetki ve sorumluluktan kaynaklandığı düşünülmektedir.

Çalışma evrenindeki yönetici ve öğretmenlerin cinsiyet, branş, öğretmenlik kıdemi, görev yaptıkları toplam okul sayısı ve sendika üyeliği değişkenlerine göre ise toplam kalite yönetimi yönelimleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Elde edilen bulgulara dayanarak, ilköğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimine ilişkin “gelişimci yönelimli” olmaları nedeniyle; bu yönelime sahip olanların okulun büyümesinde, değiştirilip, geliştirilmesinde, kişiler arası olumlu ilişkilerin yaratılmasında, yenilikçi düşüncelere açık olmalarında, verilen eğitimin niteliğin arttırılmasında kısacası olumlu yöndeki hedeflere ulaşılmasında önemli gizil güçlere sahip olduklarını söylemek mümkündür.

ABSTRACT OF MASTER THESIS

TENDENCY OF MANAGERS AND TEACHER RELATED TO TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN PRIMARY SCHOOLS

Veysel OKÇU

Division of Educational Sciences (Educational Administration, Supervision,
Planification and Economic)

Institute of Educational Science, August 2006

Advisor: Yrd. Doç. Dr. Yücel ŞİMŞEK

In this research, it was aimed to find out what are the tendencies of primary school teachers and principals concerning the total quality management and also to determine whether these tendencies differ in terms of such variances as their sex, duty, branch, age, in-service education, total service time, professional seniority and the number of schools, their membership of unions or not.

Using scientifically descriptive patterned survey, the research was conducted on 935 managers, classroom and branch-teachers, who have service in all the primary schools in the center of Siirt province during the first semestre of 2005-2006 education period, and thus available data were collected out of 68,98 % of the subjects involved.

In this research, "data collection material" which was developed by Bayrak and Ağaoğlu was used in an effort to determine primary school-teachers' and management's tendencies concerning the total quality management.

In the analysing of the data, such techniques as standard deviation, arithmetical medium, frequency, percentage, t-test, and mono-variance analyse were used to

determine the management's and teachers' tendencies concerning the total quality management in the research. The meaningful degree was found to be ".05" in statistical analysing. In the end of the analysing, LSD (Least Significant Different) multi-comprassional test was used in an effort to find the origin of it in case that the difference might be meaningful. And also, "SPSS 11.0 for Windows" package programme was used in the statistical analyses.

According to the data, the primary school-teachers' and managemet's tendencies concerning the total quality management was found to be positive described as "developing tendency".

In this research, a statistically meaningful difference was found among the tendencies of the total quality management in terms of such variances as their duty, age, in-service education and total service time.

However, in this research, there found no any statistically meaningful difference among the tendencies of the total quality management in terms of such variances as management's and teachers' sex, branch, professional seniority and the number of schools and their membership of unions.

With the data at hand, because the teachers and principals, who are in the primary schooling, are " tending to be reformist" concerning total quality Management, it is possible to say that they have potential powers in developing, changing, and improving the school, also in creating positive relationships between individuals, in being open to innovative thinkings, furthermore in increasing the quality of the education; in short, in achieving all the positive objectives.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Veysel OKÇU'nun, "İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Yönelimleri (Siirt İli Örneği)" başlıklı tezi 11/08/2006 tarihinde, aşağıda belirtilen jüri üyeleri tarafından Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

	Adı-Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı)	: Yard.Doç.Dr. Yücel ŞİMŞEK	
Üye	: Prof.Dr.Coşkun BAYRAK	
Üye	: Prof.Dr.Mehmet KESİM	

Prof.Dr.İlknur KEÇİK
Anadolu Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin hızlı değişimi ile birlikte, eğitim sisteminin bu gelişmelerin dışında kalması düşünülemez. Yaşanan bu hızlı değişim ve dönüşüm eğitim sistemini de etkilemektedir. Türk Eğitim Sistemi içerisindeki ilköğretim okullarının daha etkili olabilmesi, gelecekte eğitim talep edenlerin beklentilerine yanıt verebilmesi için sürekli değişim ve gelişmeyi esas alan bir yapıda olması gerekmektedir. Bilgi toplumu olma sürecindeki gelişme ve değişmelerin, eğilimlerin ve yaklaşımların önceden kestirilmesi, geleceğe bugünden hazırlanma etkinliklerine yön çizebilir. Bu araştırma, genelde eğitim sisteminde özelde ise ilköğretim okullarındaki toplam kalite yönetiminin uygulanmasını konu edinmektedir. Sistem yaklaşımı çerçevesinde, ilköğretim kurumlarında toplam kalite yönetiminin başarıyla uygulanması önem arz etmektedir. Bu nedenle uygulayıcısı konumundaki yönetici ve öğretmenlerin yönelimlerinin öncelikle belirlenmesinin söz konusu çalışmalara daha objektif ve etkili yol gösterebileceği düşünülmüştür.

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde pek çok kişinin yardım ve katkıları olmuştur. Öncelikle bu uzun süren çalışmanın her aşamasında hiçbir yardımı esirgemeyen, böyle bir araştırmayı gerçekleştirirken bilgi ve deneyimlerinden yararlandığı ve araştırmacının tez danışmanı olmasından her zaman gurur duyduğu Sayın Yrd. Doç. Dr. Yücel ŞİMŞEK'e, teşekkür etmeyi bir borç bilir. Araştırma süresi boyunca bitmeyecek gibi görünen çalışmanın tamamlanmasını sağlayan ve özgün bilgi birikimini araştırmacı ile her zaman paylaşan, gerek yüksek lisans derslerinde gerekse araştırma konusunu belirlemede bilgi ve deneyimlerinden yararlandığı Sayın Prof. Dr. Coşkun BAYRAK'a en içten teşekkürlerini sunar.

Yüksek Lisans süresince birikimleriyle araştırmacının her zaman yanında ve değerli katkıları olan Sayın Yrd. Doç.Dr. Çetin TERZİ'ye, Arş. Gör. Müyesser CEYLAN'a ve Arş. Gör. Eren KESİM'e teşekkür etmeyi bir borç bilir. Araştırmacının uzun süren çalışmalarında değerli katkıları olan, sabır gösteren ailesine ve isimlerini burada tek tek sayamadığı herkese teşekkür eder, saygılar sunar.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ	ii
ABSTRACT.....	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAY.....	vi
ÖNSÖZ	vii
ÖZGEÇMİŞ	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu	2
1.2. Eğitimde Kalite.....	4
1.3. İlköğretimde Kalite.....	6
1.3.1. Yöneticiler.....	8
1.3.2. Öğretmenler	10
1.4. Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması.....	12
1.5. Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Yönelimler.....	17
1.5.1. Gelişimci Yönelim	17
1.5.2. Taktikçi Yönelim	19
1.5.3. Savunmacı Yönelim.....	20
1.6. Araştırmanın Amacı	22
1.7. Önem	23
1.8. Sınırlılıklar.....	24
1.9. Tanımlar	24
2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	26
3. YÖNTEM	30
3.1. Araştırmanın Modeli	30
3.2. Evren ve Örneklem.....	31
3.3. Veriler Toplama Aracı ve Geliştirilmesi	33
3.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	35

	<u>Sayfa</u>
4. BULGULAR VE YORUM.....	37
4.1. Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi Yönelimlerine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	37
4.2. Yönetici ve Öğretmenlerin Bağımsız Değişkenlere Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimlerine İlişkin Bulgular ve Yorum	39
4.2.1. Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimlerine İlişkin Bulgular.....	39
4.2.2. Yönetici ve Öğretmenlerin Görevlerine Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimlerine İlişkin Bulgular.....	40
4.2.3. Yönetici ve Öğretmenlerin Branşlarına Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimlerine İlişkin Bulgular.....	41
4.2.4. Yönetici ve Öğretmenlerin Yaş Dağılımlarına Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimlerine İlişkin Bulgular.....	42
4.2.5. Yönetici ve Öğretmenlerin Hizmet İçi Eğitim Durumlarına Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimlerine İlişkin Bulgular.....	45
4.2.6. Yönetici ve Öğretmenlerin Hizmet Süresine Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimlerine İlişkin Bulgular.....	46
4.2.7. Yönetici ve Öğretmenlerin Öğretmenlik Kıdemine Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimlerine İlişkin Bulgular.....	48
4.2.8. Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Toplam Okul Sayısına Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimlerine İlişkin Bulgular.....	49
4.2.9. Yönetici ve Öğretmenlerin Sendikaya Üye Olma Durumlarına Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimlerine İlişkin Bulgular.....	51
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	53
5.1. Sonuç.....	55
5.2. Öneriler.....	59
5.2.1. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	60
EKLER.....	62
KAYNAKÇA.....	78

TABLOLAR LİSTESİ

TABLO	<u>Sayfa</u>
1. Toplam Kalite Yönetiminin Sınıf Ortamındaki Görünümü.....	15
2. Üst Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Yönelimleri ve Başat Özellikleri.....	21
3. Araştırmanın Çalışma Evreni.....	31
4. Araştırmaya katılan Yönetici ve Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri.....	32
5. Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Yönelimler ve Puan Aralıkları.....	35
6. Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimlerine İlişkin Puan Dağılımları ve t Testi Sonuçları.....	39
7. Yönetici ve Öğretmenlerin Görevlerine Göre Toplam Kalite Yönelimlerine İlişkin Puan Dağılımları ve t Testi Sonuçları.....	40
8. Yönetici ve Öğretmenlerin Branşlarına Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimlerine İlişkin Puan Ortalamaları ve t Testi Sonuçları.....	41
9. Yönetici ve Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimlerine İlişkin Puan Ortalamaları.....	42
10. Yönetici ve Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimlerine İlişkin Puan Ortalamalarının Varyans Analizi Sonuçları.....	43
11. Yönetici ve Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre LSD Testi Sonuçları..	44
12. Yönetici ve Öğretmenlerin Hizmet İçi Eğitim Alma Durumlarına Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimlerine İlişkin Puan Dağılımları ve t Testi Sonuçları.....	45
13. Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Hizmet Sürelerine Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimlerine ilişkin Puan Ortalamaları.....	46
14. Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Hizmet Süresine Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimlerinden Elde Ettikleri Puan Ortalamalarının Varyans Analizi Sonuçları.....	47
15. Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Hizmet Süresine Göre LSD Testi Sonuçları...	47
16. Yönetici ve Öğretmenlerin Öğretmenlik Kıdemine Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimlerine İlişkin Puan Ortalamaları.....	48
17. Yönetici ve Öğretmenlerin Öğretmenlik Kıdemine Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimlerine İlişkin Puan Ortalamalarının Varyans Analizi Sonuçları.....	49

TABLO	<u>Sayfa</u>
18. Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Yaptıklarına Toplam Okul Sayısına Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimlerine İlişkin Puan Ortalamaları.....	50
19. Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Yaptıklarına Toplam Okul Sayısına Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimlerine İlişkin Puan Ortalamalarının Varyans Analizi Sonuçları.....	50
20. Yönetici ve Öğretmenlerin Sendika Üyeliğine Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimlerine İlişkin Puan Ortalamaları ve t Testi Sonuçları.....	51

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

Bilim ve teknoloji alanındaki hızlı gelişmeler, etkilerini toplumsal yapı üzerinde de göstererek, değişmelere neden olmaktadır (Doğan, 1984, s.94-96). Toplumsal yapı üzerinde meydana gelen bu değişme ve gelişmeler toplumun her alanını olduğu gibi, eğitim sistemini de etkilemektedir (Ağaoğlu, 1998, s.4; Fidan ve Erden, 1993, s.99). Bireylerin çevredeki değişimlere uyum sağlaması ve toplumda istenilen değişimleri yaratabilecek yeterliliğe ulaşması için eğitim örgütlerinin de hızlı bir değişme ve yenileşme sürecine girmesi zorunlu olmaktadır. Çift yönlü bir süreç olarak, eğitim örgütlerinin çıktıları da toplumdaki diğer sistemleri etkilemekte, toplumsal değişme ve yenileşmelere öncülük etmektedir (Ünal, 1999, s.341). Bu nedenle eğitim sisteminin sürekli iyileştirilmesi, insana verilen değeri göstermesi ve insanın gelecekteki yaşamının gerektirdiği bilgi ve becerileri elde etmesi bakımından büyük önem taşımaktadır (Eroğlu, 1998, s.390). Bu bağlamda nitelikli eğitim, değişme ve gelişmelerin takipçisi olan bireyleri değil, değişme ve gelişmelerin başlatıcısı olacak üretici, araştırmacı ve yaratıcı bireyler yetiştiren eğitimidir (Erdem, 1998, s.76).

Gelişmiş toplumların bilgi yarışına girdikleri günümüzde bilgi çağının gereklerine uygun olarak evrensel değerlere açık, öğrenmeyi öğrenen, bilgiyi üreten ve yaratıcı bir şekilde kullanabilen, katılımcı, yüksek teknolojileri kullanabilen, bilimsel düşünme yeteneğine sahip, yeniliklere açık bireylerin yetiştirilmesi çağdaş eğitim yönetimi anlayışının bir gereğidir (Üstüner ve diğerleri, 1999, s.190). Eğitimin niteliğini sürekli yükselterek daha nitelikli bireyler yetiştirecek olan temel sistem ise eğitim hizmetinin üretildiği okuldur (Başaran, 1993, s.14). Bilgi toplumuna hızla ilerlediğimiz bir dönemde eğitim kurumlarının değişmesi, bilgiyi üreten, yönlendiren ve topluma sunan kurumlara dönüşmesi için eğitim sisteminin ve dolayısıyla kurumlarının bireyin ve toplumun ihtiyaçlarına dönük, hayat boyu öğrenmeyi sağlayan bir yapıda, üründen çok süreçler üzerinde kaliteyi gözeten bir yapıda yeniden düzenlenmesi gerekmektedir (Apay, 1997, s.16; Yetiş, 1995, s.191). Çünkü geleceğin Türk insanını yetiştirmekle görevli eğitim sistemi, bu değişme ve gelişmelere uyum sağlama çabası içerisinde yıllardan beri klasik anlamdaki yenileşme çabaları ile sorunlara çözüm bulmaya

çalışmış olmasına rağmen, söz konusu çabalar eğitim örgütlerinin rekabet gücünü istenilen düzeye getirememiş, hatta sorunlar gün geçtikçe artarak çoğalmıştır (Uysal, 1998, s.1).

Türk Milli Eğitim Sisteminin her düzeydeki örgütlerinin kendilerinden beklenen sosyal, siyasal, kültürel ve ekonomik işlevlerini layıkıyla yerine getirebilmeleri için, çağdaş bir anlayışla örgütlenip yönetilmeleri ve değiştirilmeleri gerekmektedir (Balcı, 2000, s.507). Bir toplumun kalkınması o toplumu oluşturan bireylerin değişim bilincine kavuşmasıyla gerçekleşir. Toplumdaki bireylerin istedik yönde değiştirmenin en etkili yolu da yine eğitimden geçmektedir (Kaya, 1999,s.12).

İnsanların toplumsallaştırılması, bilgi toplumunun gereksinimi olan sayı ve nitelikte insan gücünün yetiştirilmesi eğitimin kalitesinin yükseltilmesine bağlıdır (Eroğlu, 1998, s.382). Bilgi toplumunun örgütlerinde değişime ve yeniliğe açık, insan kaynaklarını sürekli geliştiren, bireyin kendini gerçekleştirmesine yardım eden örgütsel bir kültür yaratılması beklenmektedir. Bu bağlamda toplam kalite yönetimi, Türk Milli Eğitim Sisteminin gerek duyduğu yeni bir yönetim kültürü anlayışı ve aracı olarak ortaya çıkmaktadır (Tonbul ve Yalçınkaya, 2003, s.43).

1.1. Problem Durumu

Toplam kalite yönetimi anlayışı, geleneksel yönetimin insanı bir makine gibi gören yaklaşımına son verip, insan kaynaklarını etkili bir şekilde kullanarak, çalışan herkesin yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri, sorunların çözümüne, kararların verilmesine katılabilecekleri bir sistem kurarak, büyük bir sinerji oluşturma amacını gütmektedir (Yenersoy, 1997, s.16). Söz konusu bu amaçtan hareketle toplam kalite yönetimi, değişerek gelişen ve sürekli olarak daha iyi olmanın yollarını arayan, işbirliği, kolektif zeka ve ekip çalışması esasına dayanan çağdaş bir yönetim sürecidir (Kuran, 2005, s.16).

Toplam kalite yönetimi tüm örgüt süreçlerinin sürekli geliştirilmesini, iyileştirilmesini, müşteri memnuniyetinin sağlanmasını, tüm çalışanların katılımı ile en küçük birimlere

kadar her faaliyetin kusursuz olarak yürütülmesini, daha düşük maliyetle, daha hızlı ürün ve hizmet sunmayı öngören (Türkmen, 1995, s.144; Ünal ve Küçükoglu, 2000, s.697); örgütün kalitesini bir bütün olarak devamlı iyileştirmeyi amaçlayan çağdaş ve uygulamalı bir yönetim sistemidir. Özetle, toplam kalite yönetimi bireylerin tüm beceri ve yeteneklerini fonksiyonel hale getirerek örgütün verimini arttırmayı; yalnızca ürün ve hizmetlerin kalitesini yükseltmek ile kalmayıp, maliyetleri de düşürmeyi hedeflemektedir (Şirvancı, 1993, s.12).

Günümüzde, yönetim etkinliklerine sistematik bir yaklaşım olarak kabul edilen toplam kalite yönetiminin her tip örgütte başarıyla uygulanabileceği öne sürülmektedir (Bayrak, 1998, s.197). Özünde etkililik, verimlilik, katılım ve destekleyicilik olan bu anlayışın eğitim örgütlerine de uygulanabileceği; fakat eğitim sisteminin yapı ve davranış boyutlarına ilişkin yeni düzenlemeler getireceği de açıktır (Can, 1998, s.59). Toplam kalite yönetimi ile eğitim sisteminde köklü değişiklikler meydana getirilerek ortaya konulan kalite hedeflerine ulaşılmasını ve verimlilik artışını sağlayacağı beklenmektedir (Ünal, 1999, s.350).

Toplam kalite yönetimi, Türk Eğitim Sisteminin ilk ve ortaöğretim kademelerinde 1999 yılından itibaren uygulanmaya başlamıştır. Bunun temel nedeni, Türk Eğitim Sistemi ve dolayısıyla yönetim anlayışı ile toplumun gereksinim duyduğu yeterlilikte bireyleri yetiştiremediği ve arzu edilen verimliliği sağlayamadığıdır. Toplam kalite yönetimi de bu beklentilerin karşılanmasına yönelik iyi niyetli ve olumlu yönde bir çabadır. Ancak son yıllarda dünya ve ülkemizde ilgi odağı haline gelen çeşitli kurum ve özellikle okullarda uygulanmakta olan toplam kalite yönetimi, söz konusu soruna henüz bir çözüm getirememiştir (Şimşek, 2003a, s.193). Redding'e göre (1997) bu başarısızlığın nedeni; öncelikle uygulamaya alınan yeni yöntem, teknik ve yönetim anlayışlarının özünün kavranmadan alana aktarılması (Şimşek, 2003a, s.193), örgüt üyelerinin söz konusu bu yeni süreçlere hazır olup-olmadığının belirlenmemesi, gerekli zihniyet değişikliğinin gerçekleştirilmemesi vb. nedenlerden kaynaklanmaktadır.

Türk Eğitim Sisteminin her kademesindeki okullardan, eğitimin niteliğinin yükseltilerek, toplumun günümüz ve gelecekteki beklentilerini karşılayabilecek bireyleri yetiştirmeleri beklenmektedir (Bayrak ve Ağaoğlu, 1998b, s.573). Eğitimin

niteliğinin artırılması için, eğitim örgütlerinde toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliği ile ilgili çalışmalarda, eğitim kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimine ilişkin yönelimlerinin belirlenerek işe başlanabileceği vurgulanmaktadır (Choi and Behling, 1997, s.40-43; Bayrak ve Ağaoğlu, 1998a, s.28).

Yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite bilincine sahip olması, değişme ve yeniliklere açık olmaları, onların düzenledikleri eğitim yaşantılarının niteliğinin yükselmesine neden olacak, kalite bilincine sahip bireylerin yetişmesine olanak sağlayacaktır (Bayrak ve Ağaoğlu, 1998b, s.573). Bu nedenle uygulamalar açısından sistemde var olan yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönelimlerinin ne olduğu ile bu bağlamda okul müdürlerinin gerekli olan liderliği öğretmenlere gösterip-göstermediğinin süreç içerisinde belirlenmesi bir problem durumu olarak algılanmaktadır. Söz konusu problem durumunun aşılması için öncelikle “Eğitimde Kalite, İlköğretimde Kalite, Eğitimde Toplam Kalitenin Uygulanması ile Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Yönelimler” konularının ele alınarak irdelenmesi gerekmektedir.

1.2. Eğitimde Kalite

Kar amacıyla mal üretmek üzere kurulmuş örgütlerde gözlenen kaliteyi artırma çabaları, hizmet üreten örgütlerde de nitelik arayışlarını gündeme getirmiştir (Ağaoğlu, 1997, s.35). Topluma hizmet üreten okullar, çağın, toplumun ve bireyin değişen ve gelişen gereksinimlerini karşılamak amacıyla oluşturulan ve yenilenen örgütlerin başında gelmektedir (M.E.B., 1999, s.1). Söz konusu amacı gerçekleştirmek için eğitim örgütleri toplumsal değişmelere, bilim ve teknolojiye uygun olarak eğitimin kalitesini sürekli geliştirmek zorundadır (Başaran, 1993, s.13). Ayrıca, sürekli eğitimi, değişme ve gelişmeyi esas alan örgütler amaçlarına daha kolay ulaşmakta ve uygulamak istediklerini daha kolay hayata geçirebildiği için de, eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşması açısından “eğitimin kalitesini sürekli geliştirmek” oldukça önemlidir (Özgener, 1998, s.117).

Eğitimde kalite arayışları uzun yıllardan beri devam etmekte ve gelişmiş ve gelişmekte olan hemen hemen her ülkenin temel konusunu oluşturmaktadır (Ceylan, 1998, s.489). Bunun temel nedenlerinden biri, bilgi çağına ulaşan toplumlarda bilim ve teknolojinin ön plana geçmesi ve rekabet gücünü önemli ölçüde sahip olduğu bilgi potansiyeli ve insan gücü kalitesine bağlıdır (Eroğlu, 1998, s.382). Bir diğer nedeni de, sistemin ürünü insan olan eğitim kurumlarındaki kaliteyi ölçmenin zorluğundan kaynaklanmaktadır (Erdoğan, 2000, s.25). Bu sebeple eğitimde kalite çalışmaları ve arayışları geçmişte olduğu gibi şimdi ve gelecek dünyası için de aynı derecede önem arz edecektir (Cafoğlu, 1996, s.12).

Toplam kalite yönetimine göre kalite ölçülebilir olmalıdır. Kalitenin belirlenmesinde müşterinin ihtiyaç ve beklentileri temel alınmalıdır. Kalite, iyinin iyisine ulaşmayı ve ürünün üretildikten sonra kontrolüne değil, üretilirken hatasız üretilmesini öngörmektedir (Erdoğan, 2000, s.25). Dolayısıyla eğitimde kalite denildiği zaman, eğitim sisteminin beğenilmesi, kusursuzluğu, insanların yenilikleri izleyebilme bilgi ve becerisine sahip olması; kısaca, bu davranışları gösteren insanların yetiştirilmesi akla gelmektedir (Temel, 1999, s.48 ; Yıldırım, 2002, s.75).

Toplam kalite yönetimi anlayışından hareketle, günümüz eğitiminde kalite bir öğretmen ve öğrencinin sınıf ortamında iletişim kurması veya akreditasyon şartlarının yerine getirilmesinin boyutlarını aşmıştır. Kalitenin farklı tanımları arasında, eğitimin kullanılma amaçlarına uygunluğu ve öğrenciler ile mezunları bekleyen iş dünyasından oluşan müşterilerin isteklerinin yerine gelmesi de bulunmaktadır (Pınar, 1997, s.6; Uysal, 1998, s.18).

Eroğlu'na göre (1998, s.385) kaliteli eğitim, öğretim kurumunun mevcut imkanlarını en iyi şekilde kullanarak bilgi çağının gereklerine uygun biçimde, öğrenciye bilgiye ulaşmayı, bilgi üretmeyi öğreten, diğer ulusların bireyleri ile rekabet edebilecek yeteneğe sahip ve sürekli kendini yenileyen bireyler olarak yetişmelerini sağlayan, muhakeme eden, eleştiren, takım halinde çalışmayı ve yaratıcı düşünmeyi öğreten eğitimidir. En genel tanımıyla eğitimin kalitesi, eğitimin amaç ve işlevlerini

gerçekleştirme veya başarıma biçimi ve derecesi olarak kabul edilmektedir (Uysal, 1998, s.18).

Eğitim sisteminin kalitesi; insan kaynaklarının, fiziksel kaynakların, öğrenci hizmetlerinin, sosyal ve kültürel çevrenin, eğitim teknolojisinin, öğrenci-okul-sektör işbirliğinin, eğitim yönetiminin ve eğitim programının kalite-zenginlik dengesi ile yükseltilebilir (Temel, 1999, s.48; Yıldırım, 2002, s.75). Bu bağlamda kaliteli bir eğitim için; etkin bir yönetime, görevin gerektirdiği yeterliliklere sahip yönetici ve öğretmenlere, planlanmış süreçlere, isabetli olarak belirlenmiş politika, strateji ve kaynakların verimli kullanımına gereksinim vardır (Bircan, 2003, s.45).

1.3. İlköğretimde Kalite

Bireylerin amaçlı, planlı ilk eğitsel çabalarla karşılaştığı ilköğretim kademesi, yaşam boyu sürecek öğrenmenin temelini oluşturmaktadır (Kavak, 1997, s.17). Eğitim sistemi içerisindeki ilköğretim kurumları, Türk insanını bilgi toplumunun gereksinimi olan sayı ve nitelikte bireyler olarak yetiştirilmesinde ilk basamağı oluşturmaktadır. Bu temel eğitimin niteliği, toplumun sadece eğitim sistemini değil, aynı zamanda toplumun diğer sistemlerini de etkilemektedir. Bu nedenle toplumlar bütün vatandaşlarını ilköğretimden geçirmeyi toplumsal, siyasal ve ekonomik kalkınmanın önemli bir koşulu olarak görürler (Kaya, 1984, s.95).

Dünyanın gelişim hızına ayak uydurabilecek, kıtlaşan kaynakların getireceği sorunlara göğüs gerebilecek ve ülke sorunlarını çözmede katkı sağlayabilecek yeterlikte yurttaş yetiştirmeyi amaçlayan temel eğitim yerine, günümüz Türkiye'sinde bilgilerin ezberlenmesine dayanan, öğrencilerin öğrenme heyecan ve isteklerini koruyamayan ve analitik düşünce sisteminden uzak bir ilköğretim sistemi bulunduğuna yönelik serzenişler bulunmaktadır (Başaran, 1994, s.22). Oysa 21. yüzyılın bilgi toplumlarında bilim ve teknoloji hızla ilerlemekte ve ülkelerin rekabet gücü de, büyük ölçüde sahip oldukları bilgi birikimine ve nitelikli insan gücüne bağlı olacaktır. Ülkemizin toplumsal kalkınmasında temel yapı taşı olan bireylerin nitelikli yetiştirilebilmesi için öncelikle

ilköğretim okullarının yönetiminde, yönetsel gelişmeyi sağlamak ve devamlı hale getirmek gerekmektedir.

Toplumda önemi gittikçe artan ilköğretim okulları ile bu okullara ilişkin değişme ve yenileşme çabaları, sadece mevcut duruma uyum sağlamak ya da mevcut sorunları çözmek değil, aynı zamanda uzun dönemdeki gelişmeleri içerecek modellerin uygulanmasını öngörecektir etkin bir eylemdir. Bu eylemin başarılı olması, örgüt içi sorunlar ile örgüt dışında meydana gelen sosyal, ekonomik ve teknolojik değişmelerin bilinmesi büyük önem arz etmektedir (Bayrak, 1996, s.6). Eğitim sistemini işleten, ona biçim vererek toplumların kaderini tayin eden öğretmenlerin, sistemi hedeflerine ulaştırma ve okulları “paylaşılacak yerler” yapma görevi üstlenmiş yöneticilerin bu değişmelerden haberdar edilerek, varolan becerilerinin de geliştirilmesi gerekmektedir (Bayrak, 1998, s.190). Çünkü değişime hazırlıklı olmak, hatta bu değişimi yönetme görevi büyük ölçüde yönetici ve öğretmenlere düşmektedir (Şişman, 1997, s.68). Bu dönüşümlerin gerçekleştirilmesinde toplam kalite yönetiminden yararlanılabilir.

Eğitimde kaliteyi artırma çalışmaları doğrultusunda 1990 yılında Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ile Dünya Bankası arasında yapılan bir antlaşmayla, Dünya Bankasının kredi desteği ile ülkemizde 1992 yılında başlatılan “Milli Eğitimi Geliştirme Projesi” bünyesinde 7 coğrafi bölgedeki 208 okulda “Müfredat Laboratuvar Okulları Projesi” uygulamaya geçmiştir (M.E.B., 1995, s.46). Böylece, Müfredat Laboratuvar Okulları yönetiminde, toplam kalite yönetimi felsefesi ve ilkeleri ile eğitim-öğretim hizmetlerinin yürütülmesi öngörüldüğünden dolayı (M.E.B., 1999, s.58), toplam kalite yönetiminin öncül çalışmaları eğitim alanında da uygulama sürecine girmiştir. Ayrıca, buna ilaveten Türk Eğitim Sisteminde son yıllarda reform niteliğinde köklü değişikliklerde meydana gelmiştir. Zorunlu eğitim süresini kesintisiz sekiz yıla çıkaran 4306 sayılı yasanın 15 Ağustos 1997’de TBMM’de kabul edilip yasallaşması eğitim sisteminde kalite adına önemli bir gelişme sağlamıştır (M.E.B., 1997, s.578). Yine Milli Eğitim Bakanlığı, 19 Ekim 1999 tarih ve 401 sayılı kararıyla Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi’ni kabul ederek uygulamaya koymuştur (Aksu, 2002b, s.54).

Toplam kalite yönetimi, eğitim örgütlerinin amaçlarında, örgütlenmesinde, işleyişinde, eğitim programlarında, eğitim-öğretim süreçlerinde, yönetici, öğretmen ve öğrenci

rollerinde koşullara hızla uyum sağlayan sürekli bir değişimi öngörmektedir (Aydın ve Kökçü, 2000, s.98). Ülkemizdeki tüm okulların bu anlayışla geliştirilmesi beklendiğinden, başta okul yöneticileri ve öğretmenler olmak üzere, tüm ilgililerin örgütlerini daha iyi tanımaları ve yeni uygulamalar için uygun koşulların sağlanması katkıda bulunmaları beklenmektedir (Aksu, 2002a, s.140). Dolayısıyla bu değişimlerden yararlanabilmek için yönetici ve öğretmenlerin teknik, toplumsal, yönetsel becerilerle donatılması bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır (Bayrak, 1998, s.201). Toplam kalite yönetiminin uygulayıcısı konumundaki yönetici ve öğretmenlerin ise ayrı ayrı rolleri vardır. Söz konusu bu roller aşağıda açıklanmıştır.

1.3.1. Yöneticiler

Eğitim sisteminde toplam kalite felsefesinin başarılı bir şekilde uygulanması için üst yöneticilerde kalite liderliği özelliklerinin bulunması bir zorunluluktur. Ayrıca toplam kalite yönetiminin başarısı büyük ölçüde üst kademe yönetiminin desteğine bağlıdır. Kuruluşlarda bir kalite programının planlanıp uygulanmasında temel sorumluluk üst yönetimindir (Ünal, 2000, s.261). Feigenbaum'a göre, kalite zihniyetinin gelişmesi bir çok faktöre bağlıdır; bunların başında da üst yönetimin kaliteye karşı tutumu gelmektedir (Choi and Behling, 1997, s.38).

Toplam kalite sisteminin bir örgütte kabulü ve uygulama şansı ancak üst yönetimin desteği, sahiplenmesi ve katılımı ile mümkün olmaktadır. Yönetici, personelin eğitim ve motivasyonunu sağlayarak, kalite kültürünü oluşturması bu modelin başarılması için kaçınılmazdır (Efil, 1995, s.30). Yönetici örgütsel gelişmede temel öğedir. Okullarda yöneticilerin eğitimin kaliteli olması için yapacakları en önemli katkı, öğretim kadrosunun moral düzeyini üst seviyede tutmak, çalışma isteklerini arttırmak, takım ruhunu oluşturmak ve iş disiplini sağlayarak verimin artması yolunda öğretmene ve diğer personele yardımcı olmaktır. Yine herkesin başarılı olmasını sağlayacak imkanları var etmek yöneticilerin görevidir. Bu imkanları en etkili şekilde değerlendirilenler onure edilir, diğerlerine ise gereken ilgi ve yardım sağlanır (Kavrakoğlu, 1996, s.48).

Her kurumun kalite iyileştirmeye yönelik belirlenmiş bir kalite politikasının olması zorunludur. Politika oluşturmak ise üst yönetimin bir görevidir. Kalite politikaları geliştirilirken örgütün ürettiği mal ve hizmetlerin kalitesine ilişkin temel bakış açısı, çalışanları ve müşterileri ile görüşleri, sürekli gelişmeye ilişkin hedefleri açık bir biçimde ifade edilmelidir (Şişman ve Turan, 2001, s.41). Kalite iyileştirmeye yönelik her eğitim örgütünün belirlenmiş bir vizyon ve misyonu olması da zorunludur. Eğitim yöneticisinin geleceğe yönelik bakış açısını onun sahip olduğu vizyon belirler. Eğitim yöneticisinin vizyonu, yönettiği eğitim örgütünün temel misyonunu da belirler. Vizyon sahibi olmayan yönetici örgütün geleceği hakkında net bir görüşe sahip olamaz. Misyon ise bir örgütün varoluş nedenidir. Misyon hem örgütün ortak hedeflere ulaşabilmesini hem de değişimin gereksinimi hakkında temel bir düşünce yapısının oluşmasını sağlar (Çelik, 1995, s.47).

Hızla değişen bir ortamda bilgi toplumunu anlayan, etkililik ve kalite gibi değer ve davranışları kazanan, okulu ve toplumu iyi analiz edebilen, okulun başarılı olması için liderlik yapabilen ve sürekli kendilerini geliştirebilen yöneticilerin işbaşında olması gereklidir (Karip ve Köksal, 1999, s.194). Ünal'a göre (2000, s.263) eğitim kurumlarındaki yöneticilerin toplam kalite yönetiminde öncelikle aşağıda belirtilen konularda liderlik yapması gerekmektedir:

- Liderlik özelliklerine sahip olması ve bu özellikleri geliştirmesi;
- Sürekli eğitimi sağlaması;
- Takım çalışmalarına önem vermesi;
- Ast- üst arasında iletişimin geliştirilmesi;
- Kalite çemberleri çalışmalarının desteklenmesi;
- Örgüt vizyonunun paylaşılması;
- Çalışanları zaman zaman takdir etmesi;
- Toplam kalite için gerekli kaynakları elde edebilmesi, konularında liderlik yapması beklenmektedir.

Temel misyonu bilgiyi üretmek ve yaymak olan okulu iyi yönetmek okul yöneticisinin görevidir. Okul yöneticisi öğretmenden daha fazla öğrenmeye eğilimli olmalıdır. Çünkü, geleceğin okul liderliği, bilgi ve sürekli öğrenmeye dayalı bir liderlik olacaktır (Bayrak, 2005, s.210). Ayrıca yönetici, geleceğe yönelik olarak ihtiyaç duyulan insan

gücünün karşılanması için planlar yapmalı, yönlendirmeler yapmalı ve personeli geleceğe yönelik olarak eğitmelidir (Erdoğan, 2000, s.116). Sürekli eğitim, işbirliği ve motivasyon ile geliştirilen insan kalitesi yönetimin gelişmesine, sistemin sürekli gelişmesini sağlayan tüm çalışanlara değer veren ve geliştiren yönetimde insanların kendini gerçekleştirmesine olanak sağlar (Kavak, 1998, s.13).

1.3.2. Öğretmenler

Eğitim kurumunun formal yönünü teşkil eden okul, sosyal bir sistem olarak ele alındığında öğretmen, yönetici, öğrenci ve velilerin sistemin amacına uygun olarak rollerini yerine getirmeleri beklenir (Özdemir, 1997, s.56). Günümüz okullarının, bilgi toplumunu anlayan ve yorumlayabilen, yetenekli, mesleğine bağlı, beklentilerin farkında olan ve bunları gerçekleştirmeye çalışan, liderlik özelliklerini gösteren, değişime ve yeniliklere açık öğretmenlere gereksinimi bulunmaktadır (Can, 2004, s.138).

Eğitim örgütlerinde öğrenciyi en çok etkileyen öğretmendir. Bu nedenle öğretmenler büyük bir sorumluluğa sahiptir. Öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılama, bilgi ve teknolojideki yeni gelişmeleri anlama ile öğretimi buna göre planlama ve düzenlemede yeterli olabilmesi için öğretmenlerin çağdaş gelişmelere uygun olarak nitelikli bir biçimde yetiştirilmeleri gerekmektedir (Ünal, 1999, s.344).

Eğitimde kaliteli insan gücünün yetişmesini sağlayacak en önemli öge öğretmen olduğundan (Ünal, 1997, s.4), öğrencilerin nitelikli davranışlar göstermesi de, doğrudan doğruya öğretmenin göstereceği nitelikli davranışlarla ilgilidir (Gökçe, 2003, s.68). Çünkü öğretmenin niteliği ile öğretim etkinliklerinin niteliği arasında önemli bir ilişki vardır (Bayrak ve Ağaoğlu, 1998a, s.28). Bu nedenle eğitim kurumlarında öğrencilerle sürekli olarak yüz yüze bulunan öğretmenlerin güçlü, yeterli, gayretli ve kalite inancına sahip olmaları gerekir (Cafoğlu, 1996, s.136). Öğretmenlerin sahip oldukları olumlu kişilik özellikleriyle de öğrencilere örnek olması, geleceğin yetişkinleri olacak bireylerin bu özellikleri kazanmasına yol açacaktır (Ağaoğlu, 1998, s.20).

Toplam kalite yönetiminin uygulanmasıyla sınıf ortamında öğrenci ile öğretmen arasındaki resmi ilişki yerine, öğrencisi ile diyalog kurabilen, ona rehberlik eden, bilgi vermekten çok bilgiyi paylaşan, bilgiyi sadece sınıf içerisinde değil, dış ortamlarda da arayan, öğrencileri araştırmaya sevk eden, başarısızlığı yargılayan değil nedenini araştıran ve onların her türlü ihtiyaçlarına duyarlı olan bir öğretmen profili çizilir (Korkmaz, 1997, s.56)

Toplam kalite yönetimi açısından yaklaşıldığında öğretmenin temel işlevi, öğrenme-öğretme süreçlerinin kolay işleyebileceği ortamlar hazırlamaktır. Okulun amaçlarını birlikte gerçekleştirebilmek için öğretmenler arasında güçlü bir işbirliği sistemi oluşturulmalı ve birbirlerinden öğrenme imkanı sağlanmalıdır (Şişman, 1999, s.506). Günümüzde öğreten-bilgi veren öğretmen anlayışından danışmanlık-liderlik yapan öğretmen anlayışına doğru bir değişimin olduğu açıkça görülmektedir (Gökçe, 2003, s.79).

Öğretmenler, öğrencilerini kişisel becerilerinin ortaya çıkması için teşvik etmesi, onlarla sınıf içi davranışları düzenleyen kuralları birlikte oluşturması, öğrencilerine yaratıcı güçlerinin geliştirilmesi için gerekli olanakları sunması, öğrenci merkezli öğretim yapması; kısaca, “öğretmenlerin sınıf yönetimine ilişkin tüm etkinliklerde kalite bilinciyle hareket etmeleri öğrencileri için iyi bir model oluşmasını sağlayacaktır” (Ağaoğlu, 1997, s.38).

21. yüzyılın öğretmeni bireylerin yaşam fırsatlarını, toplumu geliştirmek ve zenginleştirmek ile temel insani değerleri aktarmak ve geliştirmek gibi çok yönlü sorumluluklara sahip olacaktır (Gökçe, 2003, s.70). Bilgi toplumunda insanlar sürekli öğrenmek zorunda kalacaklarından dolayı, okulun asıl işlevi iyi ve doğru şeyler veya çok şey öğretmek değil, bireyin “öğrenme kapasitesini geliştirmek” olacaktır (Özden, 1999, s.83). Eğitimin etkililiği; dersin içerik ve sunumunun, öğrencinin öğrenme ihtiyacını karşılayabilmesine bağlıdır. Öğrencilere öğrenme profillerine en uygun öğrenme olanaklarını sunmak ve o doğrultuda yönlendirmek, bilgi toplumunun öğretmenlerini bekleyen en önemli görevdir (Özden,1999, s.101-102).

1.4. Eğitimde Toplam Kalitenin Uygulanması

Günümüz dünyasında bilimsel ve teknolojik alandaki baş döndürücü gelişmeler daha da daralan dünya pazarında üründe, hizmette ve insan gücünde rekabeti arttırmış ve bu rekabette kalite devrimini doğurmuştur. Öncelikle üretim daha sonra da hizmet sektöründe yaşanan kalite devrimi, örgütlerin yönetim yapılarını değiştirmiştir (Hergüner, 1998, s.11; Ağaoğlu, 1997, s.35). Yeni örgütsel yapılanmalar, yönetime katılımcı, tartışmacı, sorgulayıcı, yenilikçi, yaratıcı, bilgi sistemlerinden ve teknolojik gelişmelerden yararlanmayı bilen, zamanını iyi kullanabilen nitelikteki insanlara gereksinim duymaktadır (Bayrak, 1998, s.189-190).

Bilgi toplumunda, asıl işlevi öğrencilerin öğrenme kapasitesini geliştirerek bilgi üretmelerini sağlamak olan okulların, yapılarında ve kültürlerinde önemli değişiklikler olması gerekmektedir. Eğitim kurumlarında istenen değişimin motor gücü olabilecek bir yaklaşım toplam kalite yönetimidir (Tonbul ve Yalçınkaya, 2003, s.43).

Gelişmiş ve gelişmekte olan toplumların günümüz ve gelecekteki gereksinimlerini karşılayabilmesi için buraya kadar yapılan açıklamaların ışığında okulların eğitim hizmetlerinde değişiklik yapması gerektiği açıktır. Eğer eğitim şu anda yaptıklarını yapmaya devam ederse, okullar ne kadar fazla çalışırlarsa çalışanlar şu anda ortaya ne koyuyorlarsa yine onu ortaya koymaya devam edeceklerdir. Eğitim sistemleri amaçlarını toplam kalite yönetimi anlayışı çerçevesinde, bireyin ve toplumun gereksinimleri doğrultusunda yeniden belirleyerek, hayat boyu öğrenmeyi sağlayacak nitelikte, süreçler üzerinde odaklaşarak yeniden tanımlamalıdır (Langford and Cleary, 1999, s.25).

Kaliteli eğitimin merkezinde öğrenci ve onun yeti ve yeteneklerini ortaya çıkarmak olduğundan, kalite anlayışının öncüsü olarak kabul edilen Deming, eğitimin genel amacını “olumluları arttırmak, olumsuzları azaltmak, böylece öğrencilerin öğrenme heyecan ve isteklerini korumak” şeklinde ifade etmektedir. Deming, eğitimde kalite sisteminin amacını ise; “hangi olumlular öğrencilerin öğrenme keyfinin korumasına yardımcı oluyorsa, bunları belirlemek ve bu olumluları tüm eğitim kurumlarına

yaymak” diye açıklayarak, kalite sistemine geçmek için amacın, iyileştirme sürecinin temelini oluşturduğunu belirtmektedir (Jenkins, 1998, s.34).

Bir örgütte toplam kalite yönetiminin uygulanabilmesi için olumlu bir örgüt iklimine ihtiyaç vardır (Şişman ve Turan, 2001, s.44). Bu iklimin oluşturulmasında okul yöneticisi temel değişkendir. Eğitim örgütlerinde öğretmeni, öğrenciyi, veliyi ve diğer çalışanları suçlamanın, öğretimi iyileştirme konusunda hiçbir fayda sağlamadığı; suçlananların sorumluluk almalarını engellediği; problemin gerçek nedenlerinin araştırılmasını zorlaştırdığına inanılmaktadır (Jenkins, 1998, s.28). Kalite okullarında çalışanları suçlamanın aksine takdir etme, amaç birliği sağlama, yöneltme ve ekip çalışmasına değer verme gibi özelliklerin eğitimin iyileştirilmesinde etkin olduğu konusunda ise önemli bir inanç birliği vardır (Okutan, 1999, s.28). Toplam kalite yönetiminin uygulanması ile eğitimciler kendilerini yargılayıcıdan çok destekleyici, aktarıcıdan çok yönlendirici ve rehber olarak görecektirler (Özdemir, 1995, s.221).

Toplam kalite yönetimi, okulları gerçek bir öğrenen örgüte dönüştüren, öğretmen, yönetici ve öğrencileri sürekli öğrenme ve gelişmeye yönlendiren bir anlayıştır (Aydın ve Kökçü, 2000, s.97). Eğitimde toplam kalite yönetimi, sürekli gelişme yoluyla tüm iş görenler ve öğrencilerin etkin katılımında buldukları, artan müşteri doyumu ile betimlenen bir eğitimsel kültür (Aksu, 2002a, s.149) yaratarak, söz konusu dönüşümü gerçekleştirmede temel dayanak noktasını oluşturmaktadır. Kalite okullarında öğrenme, herkes için -öğrenciler, öğretmenler, yöneticiler ve diğer personel- bir hedef olarak değil bir yolculuk olarak algılanır (Bonstingl, 2001, s.40, 41). Bu nedenle başta okuldaki yöneticiler olmak üzere, öğretmenler, öğrenciler, öğrenci velileri ve okul çevresi, örgütsel gelişme için kendilerini okulla bütünleştirebilecekleri bir örgütsel kültür oluşturmalıdır (Bayrak ve Yemenici, 2001, s.22).

Eğitim işgörenlerinde benzer tutum, değer ve inançların oluşturulması anlamını taşıyan örgüt kültürü (Bayrak ve Ağaoğlu, 1998, s.34) bir okulda ancak etkili okul yöneticileri tarafından gerçekleştirilebilir. Okul kültürü, başta okul yöneticisi olmak üzere okulda ki tüm eğitim işgörenlerinin arasındaki ilişkiler sonucu gelişir, okuldaki olaylar ile eylemler hakkındaki yorumlarını kapsar ve okulu oluşturan üyelerin çeşitli olay ve eylemlere benzer anlamlar yüklemeye olgusunu yansıtır (Şimşek, 2003b, s.9,11). Eğitim

örgütlerinde olumlu kültürün yaratılması, işgörenlerin amaçlara yöneltilmesini ve onlardan istenen başarının ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır (Bayrak, 2005, s.209). Okul kültürü; okul üyeleri için özdeşlik, kimlik duygusu oluşturmaya, okul vizyonuna bağlılığı arttırmaya, davranış standartlarını açıklığa kavuşturmaya ve standartlaştırmaya da hizmet etmektedir (Şimşek, 2003b, s.16).

Bilgi çağında yaşayan bireylerin bilgiye erişme yollarını bilmeleri, ulaştıkları bilgileri kullanabilmeleri ve yeni bilgileri üretebilmeleri gereklidir. Bireylerin bu niteliklere sahip olmalarının en etkili yolu ise “öğrenmeyi öğrenme” leri ve bunu da kültürlerinin bir parçası olarak geliştirmeleri ile olanaklıdır (Özer, 1998, s.149).

Çağdaş okulların öğrenen örgütler olma yolunda kalite okulları olarak yapılanmaları ve bu anlayışla yönetilmeleri gereklidir ki, bu sorumluluk da öncelikle okul yöneticisindedir. Bu tür okullarda bireylerin yaratıcılıkları, girişimleri ve katılımları özendirilir; yönetici ve öğretmenlerin de birer kolaylaştırıcı olarak hareket etmeleri beklenir (Balci, 2000, s.504). Bir eğitim kurumu olarak okullar, bireylerin sahip oldukları ilgileri, yetenekleri, bir bütün olarak potansiyeli ortaya çıkarabildikleri ve geliştirebildikleri ölçüde bireylerin çok yönlü gelişimine hizmet etmiş olacaklardır (Dönmez, 2004, s.61).

Toplam kalite yönetiminin eğitim örgütlerinde uygulama çalışmalarıyla birlikte, yönetim çalışmalarının okul içerisinde eğitim-öğretim etkinliğinin üretildiği sınıf düzeyinde ele alınması gerekliliğini ortaya çıkarmakta (Ağaoğlu, 2002, s.7) ve başarılı eğitim liderleri olarak öğretmenlerin de sınıflarının yönetiminde toplam kalite yönetiminin ilkelerini uygulamalarına olanak sağlamaktadır. Bu nedenle, öncelikle öğrencilere yapılacak her çalışmada kalite bilinci ile hareket edilmesinin gerekliliği kavratılmalı (Ağaoğlu, 1997, s.37) ve öğretmenlerin sınıf yönetimine ilişkin kararları da, öğrencileri kontrolden çok, eğitimin kalite ve sürekliliğini sağlamaya yönelik olmalıdır (Başar, 2001, s.9).

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının asıl hedefi okulda ve sınıfta kaliteyi yakalamaktır. Toplam kalite yönetiminin ilkeleri sınıf ortamına uygulanmasıyla,

öğrencilerde istenen davranışların üst düzeyde kazandırılmasına olanak sağladığı ifade edilmektedir. Aşağıdaki Tablo 1’de bazı toplam kalite yönetimi ilkelerinin sınıf içindeki görünümüne (Yıldırım, 2002, s.89) yer verilmiştir.

Tablo 1
Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Sınıf Ortamındaki Görünümü

Sürekli gelişme	Öğrenciye öğrenmeyi öğretmek, hayat boyu öğrenme bilincini kazandırmak
Müşteri Merkezlilik	Öğrenci merkezli eğitim anlayışı
Sıfır hata	Tam öğrenme
Önleyici yaklaşım	İstenmeyen davranışları cezalandırma yerine, bu davranışların ortaya çıkmasını engelleme
Tam katılım	Bütün öğrencilerin katılımının sağlandığı aktif öğrenme ortamı. Ayrıca kalite çemberi görünümünde çalışma grupları oluşturma
Tedarikçilerle işbirliği	Ailelerle ve bir önceki eğitim kademeleri ile işbirliği
İnsana saygı	Motivasyona ve iletişime önem verme, istenmeyen davranışların yönetiminde başarı
Süreç odaklı olma	Eğitim- öğretim sürecinin amaca uygun olup olmadığını sürekli kontrol etmek
İstatistikten yararlanma	Öğrencilerin genel başarı durumlarının sayısal olarak ifade edilmesi için istatistik tekniklerden yararlanma
Üst yönetimin liderliği ve sorumluluğu	Öğretmenin sınıf içinde lider öğretmen olarak kalite artırıcı etkinlikleri uygulamaya geçirmesi

Tablo 1’ de görüldüğü gibi, öğrenci merkezli aktif öğrenme yaklaşımını temel alan toplam kalite yönetiminde, zamanın ve enerjinin etkili kullanılması, bireysel başarıya değil grupça başarıya ulaşılması, yarışmaya değil işbirliğine dayalı çalışmalara odaklanılması; kısaca, öğrenmenin öğrenciler için zevkli bir uğraş haline getirilmesi bir hedef olarak algılanmaktadır (Kuran, 2005, s.19).

Öğrencinin öğrenmesi büyük ölçüde, öğrenme olayının sistemli olarak yapıldığı sınıf ortamı içinde iyileştirilebilir (Jenkins, 1998, s.19). Dolayısıyla toplam kalite yönetiminin “sıfır hata” ilkesiyle benzerlik gösteren tam öğrenme modeli’nde sınıfta

öğrencilerin öğrenmesine uygun öğrenme ortamının yaratılarak, kendi hız ve tempolarına göre öğretim hizmeti sağlanırsa ve yeterli süre verilirse, tüm öğrencilerin yüksek düzeyde öğrenme gücü geliştirebilecekleri (Bloom, 1979, s.4; Ağaoğlu, 1997, s.36) öne sürülmektedir.

Toplam kalite yönetimi uygulaması ile okulun yapı ve yönetiminde oluşan değişiklikler, öğrencileri de ister istemez etkileyecektir. Toplam kalite yönetimi uygulaması yapılan okullar, sürekli kendilerini yenileyerek toplum beklentileri doğrultusunda yetişmiş, uyumlu, grup çalışmaları yaratabilen, yeniliklere açık, öğrenmeyi öğrenme konularında beceriler geliştirebilen öğrenciler yetiştireceklerdir (Ünal, 1999, s.344).

Türk Eğitim Sistemine toplam kalite yönetimi uygulamalarının kurumsal açıdan ve çalışanlar açısından değerlendirildiğinde de aşağıda belirtilen kazanımlardan bahsetmek mümkündür. Bunlar kurumsal açıdan (www.meb.gov.tr, 01.12.2002, s.1-2/4):

- Kaynakların etkili ve verimli şekilde kullanımının sağlanması;
- Eğitim personelinin ekip çalışması anlayışıyla ve sürekli kendini yenileyerek, artı değer yaratmada grup dinamizminin oluşturulması;
- Öğrenen birey, öğrenen örgüt felsefesinin yerleştirilmesi;
- Bilgiye önem verilmesi, bilginin üretilmesi, paylaşılması yanında bilgi ve teknolojinin etkin kullanılması;
- Hizmetin gerek üretiminde, gerekse tüketiminde rol alan insana değer verilmesi ve bireyin toplumla birlikte değerlendirilmesi;
- Eğitim hizmetlerinden yararlananların beklentilerinin karşılanarak memnun olacakları kaliteli bir eğitim hizmeti sunulması;
- Merkez ve taşra örgütünde hizmet alan ve veren tarafların oluşturacakları kurullar ve ekiplerle yönetimde katılımcı bir yaklaşımın gerçekleştirilmesi;
- Kurumsal alanda demokratik kültürün oluşumuna katkıda bulunulması;
- Birimin süreçlerinin sürekli sorgulanarak hataların saptanması ve önlem alınması;
- Hizmet sunumunun güvenilir ve güncel olmasının sağlanması;
- Süreçlerin rasyonelleştirilmesi;
- Uygun bir kurum kültürünün oluşturulması;
- Her okulun kalite kurulu, kalite geliştirme ekibi ve kalite çemberleri aracılığı ile sorunlarını kendilerinin çözebilmesi gerçekleştirilmiş olacaktır.

Örgüt çalışanları açısından:

- Örgüt çalışanları arasında işbirliğine ve güvene dayalı bir anlayışın oluşturulması;
- Örgüt içi koordinasyonu sağlayarak, çalışanların birbirlerini hizmet sunumundan yararlanan bireyler olarak görmelerinin özendirilmesi ve iç müşteri bilincinin geliştirilmesi;
- Bilgi akışı ve katılımcılıkla iş doyumunun sağlanması;
- Karar verme, yetki ve sorumluluk almanın özendirilmesi;
- Açık ve objektif bir değerlendirme yapılarak, personelin eksiklerini görmesi ve kendisini yetiştirmesi sağlanmış olacaktır.

1.5. Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Yönelimler

Toplam kalite yönetiminin eğitim örgütlerinde nasıl uygulanacağına ilişkin değişik görüşler bulunmakla birlikte, özellikle yöneticilerin eğitimi, öğretmen ile yöneticilerin toplam kalite yönetimi yönelimlerinin saptanarak işe başlanmasının gerekliliği (Choi and Behling, 1997, s.37; Bayrak ve Ağaoğlu, 1998a, s.25) vurgulanmaktadır. Yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimine ilişkin yönelimler Choi ve Behling (1997) tarafından “Gelişimci Taktikçi ve Savunmacı Yönelim” olmak üzere 3 gruba ayrılarak sınıflandırılmış ve bu yönelimlerin temel özellikleri sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

1.5.1. Gelişimci Yönelim

Aşağıda gelişimci yönelimin başat özellikleri 3 (üç) alt başlık altında açıklanmıştır (Choi and Behling, 1997, s.40-41):

1. Temel Endişe: Bu yönetime sahip yönetici ve işgörenler toplam kalite yönetimini eğitim örgütlerini daha nitelikli hale getirmek için bir araç olarak kullanırlar. Toplam kalite yönetiminin sistemli ve devamlı uygulanmasıyla kurumun yüksek performansı yakalayarak, rekabet gücünü arttıracaklarına inanırlar. Kalite okulu yönetici ve işgörenlerini en çok müşterilerinin yeti ve yetenekleri doğrultusunda hizmet sunamamaları kaygılandırmaktadır. Müşterilerin mevcut durumundan memnun olmayarak sürekli daha çok başarı elde etmeleri için her türlü desteği sağlarlar. Yönetici ve işgörenler, örgütün sürekli gelişmesi için personelin eğitiminin okulun önemli

işlerinden biri olarak görürler. Müşterilerini merkeze alarak onların görüşlerinin örgütü geliştireceğine inanırlar (Bayrak, 1998, s.198).

Okul yöneticisi ve işgörenleri toplam kalite yönetimini tanıyınca, toplam kalite yönetiminin daha iyi işleyen bir sistem olduğunu ifade ederler. Okuldaki toplam kalite yönetimi göstergeleri ve bunlar arasındaki ilişkileri düzenleyerek, ortaya çıkan olumsuzlukları anında tespit ederek, süreç içerisinde gidermeye çalışırlar. Kalite okulu yöneticisi toplam kalite yönetiminin mantık ve felsefesini benimseyip kurumunda uygularken iş görenleri yeni yönetim yaklaşımına göre yönlendirme gereksinimi duyar. Okulda maliyeti düşürüp verimlilik artışına neden olacak tüm etkinlikleri gerçekleştirmeyle uğraşır. Kurumun amacını ve vizyonunu gerçekleştirirken varolan durumla, olması gereken durumu değerlendirerek mükemmele ulaşma stratejileri geliştirir. Okulda yönetici ve işgörenlerin niteliğinin artırılmasıyla, müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılama ve kaynakların etkili kullanılmasıyla ilgili düşüncelerle meşgul olurlar. Kalite okulunun temelinde sürekli eğitimin yattığını kabul ederek, global düşünürler. Toplam kalite yönetiminin farklı öğelerini birleştirmek için yoğun çaba gösterirler (Bayrak, 1998, s.198).

2. Öncelikli Odağı: Kalite okulunun yöneticileri ve işgörenleri geleceğe odaklanmışlardır. Örgütü ilgili alınan kararlar sadece mevcut durumla ilgili değil aynı zamanda örgütün gelecekte de rekabet etmesi, en iyilerden biri olması için alınır. Bireysel kararlardan çok takım kararları dikkate alınır (Bayrak, 1998, s.198).

3. Müşteri Görüşü: Kalite okulu yöneticileri ve işgörenleri, müşterileri işbirliği yapabilen ortaklar olarak görürler. Okul ve müşteriler arasında açık bir diyalogun olması, işbirliğinin sağlanması için gerekli görülür. Bu yönetime sahip yönetici ve işgörenler örgütün geleceği ile ilgili nelerin yapılabileceği konusunda müşterilerin düşüncesine başvurması, onların beklentilerine duyarlı olması kurumun başarısı için son derece önemlidir. Yönetici ve işgörenler bireysel ve örgütsel ilişkilerine ve müşterilerle olan ortaklıklarına çok dikkat ederler. Eğitim-öğretim faaliyetlerinin yürütülmesi ve geliştirilmesinde müşterilerin görüşlerine başvurarak, onların beklentilerini göz önünde bulundururlar (Bayrak, 1998, s.198).

1.5.2. Taktikçi Yönelim

Taktikçi yönelimin temel özellikleri sırasıyla aşağıda betimlenmeye çalışılmıştır (Choi and Behling, 1997, s.41-42):

1. Temel Endişe: Bu yönelime sahip okul yöneticisi ve işgörenler müşterilerin acil olan mevcut ihtiyaçlarını belirleme ve bunları giderme çabası içerisindeyler. Toplam kalite yönetimi müşterilerin günlük talebini karşılama ve müşteri memnuniyetini artırma aracı olarak kullanılır. Bu kullanım örgütü gelecekte büyüme ve gelişmesi için veya en iyilerden biri olmasından (mükemmel olması) daha çok, okulda müşterilerin günü birlik isteklerini karşılamaya, müşteri memnuniyetini arttırmaya yöneliktir. Yapılan birçok uygulamayı müşteri öyle istediği için veya ilgi çekebilmek için yaparlar. Yenilik ve değişikliklere karşı pasiftirler. Daha çok müşterilerin şu anki talebini karşılamak için, reklam uygulamaları yaparlar. Toplam kalite yönetiminin farklı öğelerini birleştirmek amacıyla çok az çaba harcarlar (Bayrak, 1998, s.198).

2. Öncelikli Odağı: Bu yönelime sahip yönetici ve işgörenler için hareket noktası, içinde bulunduğumuz zaman dilimidir. Yönetici ve işgörenler, müşterileri sadece mevcut durum ve zamana göre değerlendirdikleri için, bütün çabalarını müşteri isteklerini yerine getirmek için harcarlar. Okulda öncelikle müşteri isteklerini şu an için cevaplama ve giderme çabası içerisindeyler. Okulun gelecekte büyüme ve gelişmesi için tutarlı bir sistemden ve planlamadan yoksundurlar. Okulun gelişmelere ve öğretim teknolojilerine ne derece adapte olduğu ile ilgili pek endişeleri yoktur (Bayrak, 1998, s.198).

3. Müşteri Görüşü: Bu yönelime sahip yönetici ve işgörenler genelde müşterilerini hem bilgi hem de tecrübe (uygulama) yönünden çok üstün ve güçlü olarak görürler. Buradaki okul-müşteri ilişkisi, müşterinin yönlendirici okulun izleyici olduğu bir ilişki şeklindedir. Yapılan tüm etkinliklerde “Müşteriler talep eder, biz karşılarız” anlayışı yatar. “Biz müşterilerimize kral gibi davranırız, onlar atla derse biz atlarız” gibi prensipler sıkça tekrar edilen sloganlardır. Toplam kalite yönetimini okulun gelecekteki

başarısı ve gelişmesi için değil, sadece müşteriden gelen baskı sonucu uygularlar. Okulun yönetici ve iş görenleri toplam kalite yönetimini “düşünülmeden tasarlanan ve mantıksız bir strateji” olarak kabul ederler. Bu yönetime sahip yönetici ve işgörenler, zamanının ve imkanlarının çoğunu müşterilerden gelen mevcut sorunları toplam kalite yönetimi vasıtasıyla çözüme kavuşturmak için harcarlar. Bunlar örgütte rekabetçi bir ortam sağlamazlar. Öncelikli hedefleri müşterilerin şu anki isteklerine cevap bulmaktır. Müşterilerin ısrarlı oldukları konularda istediklerini yaparak çok haklı olduklarını ifade ederler (Bayrak, 1998, s.198).

1.5.3. Savunmacı Yönelim

Savunmacı yönelimin temel özellikleri ise aşağıda 3 (üç) başlık altında betimlenmiştir (Choi and Behling, 1997, s.42-43):

1. Temel Endişe: Bu yönetime sahip yönetici ve işgörenler müşterilere karşı kızgın hatta düşmanca tavırlar sergilerler. Bunlar, yapılan uygulamaları müşterilerin isteklerini karşılamak için “istemeyerek de olsa” yapmak zorunda oldukları için (taktikçi yönelimcilerin aksine) yaparlar. Eğitim- öğretim faaliyetlerindeki yeni uygulamalara ve gelişmelere karşı isteksizdirler. Toplam kalite yönetimi uygulamalarına yarı gönüllü katılırlar. Okulu geliştirmede toplam kalite yönetimini kullanmanın hiçbir yararının olmadığı görüşü hakimdir. “Okul üst yöneticiler tarafından toplam kalite yönetimi tekniklerini uygulamak zorunda bırakılmıştır ve okulun değil müşterilerin çıkarı için bu böyle olmuştur” görüşünü paylaşırlar. Bu yönetime sahip yönetici ve işgörenler, süreç olarak toplam kalite yönetimine ve amaç olarak kaliteye yönelik herhangi bir vaatleri yoktur. Bu yönetici ve işgörenlerin temel endişesi, müşterileri düşmanca/ saldırganca gördükleri çevrede ayakta tutma ve kurumunu yaşatma amacındadırlar. Kendilerini hiçe sayan yeni uygulamaların başlatılması, onları çok kaygılandırır (Bayrak, 1998, s.198).

2. Öncelikli Odağı: Yönetici ve işgörenler müşterileriyle olan ilişkilerinde katı, şüpheli ve umutsuzdurlar. Müşterilerini birer rakip olarak görürler. Rakiplerine fırsat verildiğinde kendilerini yerinden edeceğine inanırlar. Bu yönetime sahip yönetici

geçmişteki sorunlarla ilgili müşterilerle tartışmalar yaparken, geçmiş deneyimlerinden bahsederler ve onlarla asla işbirliğine yanaşmazlar. Müşterileri ile olan eski sorunları tekrarlamaktan kaçınmazlar (Bayrak, 1998, s.198).

3. Müşteri Görüşü: Bu yönetime sahip yönetici ve işgörenler hizmet sundukları kişi ve gruplara karşı kindar, hatta düşmanca tavırlar içerisindedirler. Müşterilerini mantıksızlıkla suçlar ve onları tehdit edici olarak görürler. Müşteri onlar için ne vazgeçebildikleri ne de tahammül edebildikleri “tam bir şeytandır”. Bunlarla asla işbirliği yapılmaz. Kurum içi ilişkilerinde yıkıcıdır. Sert davranışlar sergileyerek müşterilerin taleplerini gidermeye çalışırlar. Okulu performans olarak daha ileri bir seviyeye taşıma gayreti göstermezler.

Savunmacı yönelimli bir yönetici ve işgörenler için çok uğraştıran müşterileri kurumdan uzak tutmak, büyük bir başarı olarak kabul edilir. Toplam kalite yönetimi uygulamaları için program hazırlamak ve bunun için zaman harcamak boşunadır. Küçük çapta yapılan işlerde gönülsüzce yapıldığını ifade eden anlatımlara yer verilir. Çıkarılan yasa ve yönetmeliklere göre yapılan uygulamaların okuldan çok veliyi, ilgilileri tatmin edeceği duygusu egemendir. Hizmetin niteliğine ve hizmeti kabul edenlere kuşkucu gözle bakılır. Üst yöneticilerin okulla eğitimle ilgilenmediklerini ve eğitim sürecinin sabote edilmesinde rolleri olduğu düşüncesiyle hareket edilir (Bayrak, 1998, s.198-199). Aşağıdaki Tablo 2’de her üç yönetime ilişkin başat özellikler yer almaktadır.

Tablo 2
Üst Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Yönelimleri ve Başat Özellikleri

Yönelimler ve Temel Özellikleri	Gelişimci Yönelim	Taktikçi Yönelim	Savunmacı Yönelim
Temel Endişe	Örgütte gelişme	Müşteri isteklerini giderme	Saldırganca/düşmanca bir dünyada ayakta kalma
Öncelikli Odağı	Gelecek	Şu an (Şimdi)	Geçmiş
Müşteri Görüşü	Bir ortak	Müşteri isteği	Bir rakip

Choi and Behling, 1997, s. 40.

Özetle, örgütlerde toplam kalite yönetiminin etkili uygulanabilmesi için öncelik işgörenlerin toplam kalite yönetimine yönelik yönelimlerinin belirlenmesi ve bu yönelimlerin de genelde “gelişimci ” olması gerekmektedir. Tablo 2’de görüldüğü gibi, gelişimci yönelimde örgüt hakkındaki temel endişe “gelişim”, öncelik odağı “gelecek” ve müşteri görüşü ise bir “ortak” olarak algılanmaktadır.

1.6. Araştırmanın Amacı

İlköğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimine ilişkin yönelimlerini belirlemek amacıyla bu araştırma yapılmaktadır. Bu amaçla araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- 1- İlköğretim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimine ilişkin yönelimleri nedir?
- 2- İlköğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimi yönelimleri;
 - Cinsiyet,
 - Görev,
 - Branş,
 - Yaş,
 - Hizmet içi eğitim,
 - Toplam hizmet süresi,
 - Öğretmenlik kıdemi,
 - Görev yaptıkları toplam okul sayısı,
 - Sendika üyeliği, değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?

1.7. Önem

Türk eğitim sistemi içerisindeki ilköğretim okulları, demokratik bir toplumun oluşturulması, halkın yaşam kalitesinin yükseltilmesi, yaşam boyu sürecek bir öğrenmenin ve insanın gelişiminin temelini oluşturması (Kavak, 1997, s.17; Bayrak ve Ağaoğlu, 1998a, s.28) amacından hareketle, toplumun bütün kültürel birikim ve değerlerini geliştirerek, gelecek kuşaklara aktarılmasını sağlamakla yükümlüdür (Öztürk, 2001, s.88). Dolayısıyla Türk Eğitim Sisteminin eğitim kademeleri içerisinde stratejik bir öneme sahip ilköğretim kurumlarında toplam kalite yönetiminin başarıyla uygulanması, bilgi toplumuna uygun bir eğitim sistemini oluşturmak için önemlidir. Bu bağlamda toplam kalite yönetimi uygulama çalışmalarında uygulayıcı konumundaki yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimi yönelimlerinin belirlenmesi yadsınamayacak bir durum olarak ortaya çıkmaktadır.

Biçimlendirme görevinin etkin olduğu ilköğretim kurumlarında toplam kalite kültürü benimsenebilir ve yerleştirilebilirse, eğitimin üst basamaklarında ve toplumsal yaşamda istenen hedeflere ulaşılabilir (Bayrak ve Ağaoğlu, 1998a, s.34). Bu nedenle ilköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin kalite olgusuna ilgisini çekmek, toplam kalite yönetimine ilişkin yönelimlerini belirleyerek varolan durumlarını yansıtmak amacıyla bu çalışma yapılmaktadır. Bu yönelimlerin saptanması, okullarda uygulanmakta olan toplam kalite yönetimi çalışmalarındaki öncelikleri belirlemeye bir anlamda işaret ederek, Söz konusu uygulamaların başarı düzeyini olumlu yönde etkileyeceği ve ilgililerce kullanılmasına olanak sağlayacağı beklenmektedir.

Araştırma ile elde edilen verilerin, toplam kalite yönetiminin uygulayıcısı konumundaki yönetici ve öğretmenlere hizmet içinde verilecek eğitim programlarının içeriklerinin düzenlenmesinde yardımcı olacağı düşünülmektedir. Bu alanla ilgili araştırmaların az olması ve eğitimin kalitesini arttırmaya yönelik niteliksel araştırmalar için yol gösterici olması bakımından, araştırma önem arz etmektedir.

1.8. Sınırlılıklar

Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimine ilişkin yönelimlerinin belirlenmesini amaçlayan araştırmanın sınırlılıkları aşağıda sunulmuştur:

1. Bu araştırmanın kapsamını Siirt İli Merkez İlçedeki 2005-2006 Eğitim-Öğretim Yılı Güz Döneminde 33 (otuzüç) Resmi ve 1 (bir) Özel İlköğretim Okulunda görevli yöneticiler ile branş ve sınıf öğretmenleri oluşturmakta olup, araştırmanın verileri bu okullarda görevli bulunan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
2. Bu araştırma, çalışma evrenindeki yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimine ilişkin yönelimlerinin; cinsiyet, görev, branş, yaş, hizmet içi eğitim, toplam hizmet süresi, öğretmenlik kıdemi, görev yaptıkları toplam okul sayısı ve sendika üyeliği değişkenleri ile sınırlıdır.

1.9. Tanımlar

Araştırmada kullanılan kimi kavramlar ve bu kavramların anlamları şunlardır:

Kalite: Bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır (Cafoğlu, 1996, s.10).

Toplam Kalite Yönetimi: Eğitimde toplam kalite yönetimi, eğitimin bütün paydaşlarının (eğitim çalışanları, öğrenciler, aileler, vb.) belli oranda eğitimde karar alma sürecine aktif bir şekilde katıldığı, sürekli iyileştirmeler ile artan müşteri tatmininin karakterize ettiği bir yönetim yaklaşımını eğitim sistemine hakim kılma sürecidir (M.E.B., 2000, s.255).

Yönelim: Bir kimsenin kendi durumunu başkalarının durumuna yada değişen şartlara göre belirlemesi (Alaylıoğlu ve Oğuzkan, 1976, s.343).

Müşteri: Eğitim hizmetinden dolayı ve dolaysız hizmet alan herkese müşteri denir (Cafoğlu, 1996, s.112). Eğitimde müşteri iç ve dış olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır.

İç Müşteri: Bir ürün ya da hizmet alanlardan kurum içinde yer alanlara iç müşteri denir (Ceylan, 1998, s.487). Eğitimde iç müşteriler öğrenciler, öğretmenler, yöneticiler, bölümler ve diğer çalışanlardır.

Dış Müşteri: Bir ürün ya da hizmetten, kaliteli olması şartıyla en yüksek faydayı sağlamak isteyen kişiler veya kurumlardır (M.E.B., 1999, s.146). Eğitim kurumları için dış müşteriler üst eğitim kurumları, toplum, iş dünyası ve ailelerdir.

İlköğretim Okulu: 7-14 yaş grubundaki öğrencilerin eğitim-öğretim gördükleri ilköğretim kurumlarıdır (M.E.B., 1997, s.578).

Yönetici: 2005-2006 öğretim yılında Siirt il merkezindeki resmi ilköğretim okullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcılarıdır.

Öğretmen: 2005-2006 öğretim yılında Siirt il merkezindeki resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenleridir.

BÖLÜM II

2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Choi, Thomas Y. ve Orlando C. Behling (1997) tarafından yapılan “Üst Yöneticiler ve Toplam Kalite Yönetimi Başarısı: Bunca Yıldan Sonra Bir Bakış Daha”adlı araştırmanın amacı; üst yöneticilerin toplam kalite yönetimine ilişkin yönelimleri ile işletmenin (Firmanın) aktif bir toplam kalite yönetimi programı uygulaması arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Ayrıca üst yöneticilerin zamana, pazara ve müşteriye dönük yönelimleri kendi firmalarında toplam kalite yönetimi programlarını nasıl etkilediğini açıklamaya çalışmaktadır.

Bu çalışma da Amerika'nın üretici firmalarının (otomobil endüstrisi alanındaki şirketlerden altı firma) rekabet gücünü arttırmak için toplam kalite yönetimi destekli kolay ve hızlı üretime nasıl ulaşılacağı araştırma konusu yapılmıştır. Bu altı şirketten birinin üst yöneticileri gelişimci, dört şirketin üst yöneticileri taktikçi, son olarak kalan bir şirketin üst yöneticileri ise savunmacı yönelimde oldukları saptanmıştır. Bu üç yönelimin müşteriye, firmaya ve zamana ilişkin görüşlerinin başat özellikleri araştırmada açıklanmaktadır.

Araştırma sonucunda ise üst yöneticilerin toplam kalite yönetimine ilişkin yönelimleri ile firmaların aktif bir toplam kalite yönetimi programı uygulaması arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Toplam kalite yönetimi ile ilgili toplam 21 uygulamanın, gelişimci yönelime sahip firma 15, savunmacı yönelime sahip firma 5 tanesini uygulamıştır. Taktikçi yönelimli firmanın kullandığı toplam kalite yönetimi ile ilgili uygulama sayısı 6-14 arasında değişmektedir. Sonuç olarak gelişimci yönelime sahip firmanın yöneticileri toplam kalite yönetiminin aktif programını başarı ile uygularken, savunmacı yönelime sahip yöneticiler en az uygulayan, taktikçi yönelime sahip firmanın ise ortada olduğu saptanmıştır.

Bayrak ve Ağaoğlu (1998a) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Görüşleri” adlı araştırma, toplam kalite yönetiminin ilköğretim kurumlarında uygulamasını konu edinmektedir. Betimsel

nitelikteki bu araştırma, 1997-1998 öğretim yılında Eskişehir il merkezinde yer alan 17 ilköğretim kurumundaki 29 yönetici ve 268 sınıf öğretmeninden elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma, ilköğretim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönelimleri ile toplam kalite bilgilerini saptamak suretiyle, genelde eğitim örgütlerinin, özelde de ilköğretim kurumlarının geliştirilmesinde izlenecek yöntemlerin neler olabileceğini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- İlköğretim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimi yönelimleri nedir?
- Yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimi yönelimi ile toplam kalite yönetimi bilgisi arasındaki ilişki nedir?
- Yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimi yönelimleri kişisel değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?

Araştırma sonucunda ise ilköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite uygulamalarında olumlu olarak nitelendirilen “gelişimci yönelim”de oldukları saptanmıştır. İlköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönelimi ile toplam kalite bilgileri arasında orta düzeye yakın bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Ayrıca yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimine ilişkin değerlendirmeleri cinsiyet, görev, yaş, en son bitirilen okul, hizmet içi eğitim, hizmet süresi, yöneticilik kıdemi, öğretmenlik kıdemi gibi kişisel değişkenlere göre farklılık göstermemektedir. Araştırma, yönetici ve öğretmenlerin sürekli eğitimi yoluyla toplam kalite kültürünün okullara aktarılması, paylaşılması gerekliliğini ortaya koymuştur. Sonuç ve öneriler bölümünde ise, ilköğretim ve diğer kademelerdeki okullarda toplam kalite yönetimi yönelimlerine ilişkin araştırmaların yapılması gerekliliği vurgulanmıştır.

Bayrak ve Ağaoğlu'nun (1998b) yaptıkları ayrı bir araştırmada ise, “Öğretmen Adaylarının Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Yönelimleri” belirlenmeye çalışılmıştır. Anadolu Üniversitesinde 1997-1998 öğretim yılında gerçekleştirilen araştırmada Eğitim

fakültesi, dal öğretmenliği sertifika ve sınıf öğretmenliği sertifika programlarına devam eden öğrencilerin toplam kalite yönetimine ilişkin yönelimlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- Anadolu Üniversitesinde Eğitim fakültesi'nde lisans, dal öğretmenliği sertifika ve sınıf öğretmenliği sertifika programlarındaki öğrencilerin toplam kalite yönelimleri nedir?
- Öğrencilerin toplam kalite yönelimleri; cinsiyet, devam ettikleri programlar, bölümlere, öğrenim gördükleri yarıyıl, mezun oldukları ortaöğretim kurum, yükseköğrenimleri süresince sosyal etkinlik (veya etkinliklere) katılma, öğrencilik yaşamı süresince yönetim görevi alma ve düzenli yayın takip etme durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?

Araştırma sonucunda öğretmen adaylarının toplam kalite uygulamalarının yaygınlaşmasına olanak veren ve olumlu olarak nitelendirilen “gelişimci yönelim”de oldukları saptanmıştır. Ayrıca gelecekte uygulayıcı konumundaki öğretmen adaylarının gelişimci yönelimli olması nedeniyle, toplam kalite uygulamalarına ivedilikle başlanması gerekliliği vurgulanmıştır. Öğretmen adaylarının toplam kalite yönetimi yönelimlerinin cinsiyete göre anlamlı olarak farklılaştığı bulgusu nedeniyle; Türk Eğitim Sisteminde bayan öğretmenlerin yönetim kademelerine gelmeleri için gerekli düzenlemelerin yapılması gerektiği belirtilmiştir. Yine devam ettikleri programlara göre Eğitim fakültesi lisans programı ile dal öğretmenliği sertifika programına devam eden öğrencilerin toplam kalite yönelimleri arasında anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Diğer değişkenlere göre ise farklılık söz konusu değildir.

Araştırmada, tüm öğretim kademelerinde eğitimde nitelik geliştirme çabalarına katkı sağlayacağı düşünülen toplam kalite yönetimi uygulama çalışmalarına başlanması gerekliliği vurgulanmıştır. Ayrıca öğretmen yetiştiren programlarda görevli öğretim elemanlarının toplam kalite yönetimi konusundaki bilgi düzeyleri ile yönelimlerini belirleyecek araştırmaların yapılması gerekliliği araştırmanın sonuç ve öneriler bölümünde belirtilmiştir.

Çeliksoy'un (2002) yaptığı araştırma da "Beden eğitimi Öğretmen Adaylarının Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Yönelimleri" belirlenmeye çalışılmıştır. 2001-2002 öğretim yılında Anadolu Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Beden Eğitimi Öğretmenliği Bölümü'nde gerçekleştirilen araştırmada, Beden Eğitimi Öğretmenliği Bölümü'nde öğrenim gören 290 öğretmen adayı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Betimsel nitelikte ve genel tarama modelindeki bu araştırmada öğretmen adaylarının toplam kalite yönetimine ilişkin yönelimlerinin belirlenmesi amacıyla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- Anadolu Üniversitesi B.E.S.Y.O. Beden Eğitimi Öğretmenliği Bölümünde öğrenim gören Beden Eğitimi öğretmen adaylarının toplam kalite yönetimine ilişkin yönelimleri nedir?
- Anadolu Üniversitesi B.E.S.Y.O. Beden Eğitimi Öğretmenliği Bölümünde öğrenim gören Beden Eğitimi öğretmen adaylarının toplam kalite yönetimi yönelimleri; cinsiyete, öğrenim gördükleri sınıf düzeylerine, yetenek sınavındaki ana dallarına, yükseköğrenim öncesi öğrencilik yaşamlarında yönetim görevi alıp almamalarına, mezun oldukları ortaöğretim kurumlarına, düzenli olarak spor yayını takip edip etmemelerine ve yükseköğrenimleri sırasında sosyal etkinliklere katılıp katılmama durumlarına göre farklılık göstermekte midir?

Araştırma sonunda, beden eğitimi öğretmen adaylarının toplam kalite yönetimi yönelimlerinin "gelişimci yönelimli" oldukları saptanmıştır. Ayrıca öğretmen adaylarının cinsiyetlerine, öğrenim gördükleri sınıf düzeylerine, yetenek sınavındaki ana dallarına, yükseköğrenim öncesi öğrencilik yaşamlarında yönetim görevi alıp almamalarına, düzenli olarak spor yayını takip etme durumlarına ve mezun oldukları ortaöğretim kurumlarına göre toplam kalite yönetimi yönelimleri farklılık göstermezken, sosyal etkinliklere katılanlar ve katılmayanlar arasında istatistiksel açıdan katılmayanlar lehine anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Toplam kalite yönetimi uygulamalarına kararlılıkla devam edilmesi gerekliliği araştırmanın sonuç ve öneriler bölümünde belirtilmiştir.

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, araştırma için belirlenen evren ve örneklem, veri toplama aracı, verilerin çözümlenmesi ve yorumuna ilişkin bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

İlköğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimine ilişkin yönelimlerini belirlemeye yönelik bu araştırma, konuya ve amaçlara uygunluğu nedeni ile “tarama” modeli kullanılarak desenlenmiştir. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen varolan bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan yaklaşımlardır. Tarama modellerinde araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Önemli olan, varolanı değiştirmeye kalkmadan “gözleyip” belirleyebilmektir (Karasar, 1999, s.77).

Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak için evrenin tümü veya ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 1999, s.79). Bu yönetime dayanan araştırmalarla, “Durum nedir? Neredeyiz? Ne yapmak istiyoruz? Nereye ve hangi yöne doğru gidiyoruz? Oraya nasıl gideriz?” gibi sorulara mevcut zaman kesiti içinde olduğu düşünülen verilere dayanılarak yanıt bulunmak istenir (Kaptan, 1991, s.59).

Tarama araştırmacısı, nesnenin ya da bireyin doğrudan kendisini inceleyebileceği gibi, önceden tutulmuş çeşitli kayıtlara (yazılı belge ve istatistikler, resimler, ses ve görüntü kayıtları vb.) ve alandaki kaynak kişilere başvurarak elde edeceği verileri, kendi gözlemlerine dayanarak bir sistem içinde yorumlamak durumundadır (Karasar, 1999, s.77).

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini 2005-2006 Eğitim- Öğretim Yılı Güz Dönemi'nde Siirt ili merkezindeki 33 resmi ve 1 özel olmak üzere toplam 34 ilköğretim okulunda görev yapan okul yöneticileri ile sınıf ve branş öğretmenleri oluşturmaktadır.¹ Okullar bazında yönetici ve öğretmenlerin sayılarının yer aldığı araştırma evreni ile ilgili sayısal veriler EK I'de sunulmuştur. Verilerin daha güvenilir elde edilmesi amacıyla örneklem alma yoluna gidilmeyerek, çalışma evreni olarak "kendini örnekleyen evren" kabul edilmiştir (Çilenti, 1984, s.137). Siirt Belediye sınırları içerisindeki tüm ilköğretim okullarında görev yapan 80 yönetici, 855 öğretmen olmak üzere; toplam 935 yönetici ve öğretmen araştırmanın çalışma evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenindeki yönetici ve öğretmenlere dağıtılan anketlerle ilgili frekans ve yüzde dağılımları aşağıdaki Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3
Araştırmanın Çalışma Evreni

	Dağıtılan		Yanıtlanan		Yanıtlanmayan		Değerlendirme Dışı		Değerlendirmeye	
	Anket Sayısı	Sayı	Anket Sayısı	Yüzde (%)	Anket Sayısı	Yüzde (%)	Bırakılan Anket Sayısı	Yüzde (%)	Alınan Anket Sayısı	Yüzde (%)
Yönetici	80	74	92.5	6	7.5	0	0	74	92.5	
Öğretmen	855	635	74.26	220	25.74	64	6.84	571	66.78	
Toplam	935	709	75.83	226	24.17	64	6.84	645	68.98	

Yukarıdaki Tablo 3'de görüldüğü gibi, çalışma evrenindeki 855 öğretmenin % 74.26'sı ve 80 okul yöneticisinin % 92.5'i anketi yanıtlayarak görüşlerini belirtmişlerdir. Anketlerin cevaplanmasına yönelik yönetici ve öğretmenlerin güdülenmesi, araştırmanın önemi konusunda araştırmacı tarafından bilgilendirilmeleri yoluyla sağlanmaya çalışılmıştır. Buna rağmen öğretmenlerin % 25.74'ünden ve yöneticilerin ise % 7.5'inden görüş alınamamıştır.

¹ Araştırma evrenine ilişkin veriler, 2005 Kasım ayında Siirt İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nden elde edilmiştir.

Anketler toplandıktan sonra yapılan incelemeler sonucu 64 anketin çalışma evrenindeki öğretmenler tarafından kısmen doldurulduğu saptandığından, bu anketler değerlendirme dışı bırakılmıştır. Bunların sonucunda çalışma evrenindeki yönetici ve öğretmenlere dağıtılan 935 anketin % 68.98'i değerlendirme kapsamına alınmıştır. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kişisel özelliklerine ilişkin olgusal bilgiler, Tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo 4
Araştırmaya Katılan Yönetici ve Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri (N=645)

Özellikler	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	195	30.2
Erkek	450	69.8
Görev		
Yönetici	74	11.5
Öğretmen	571	88.5
Branş		
Sınıf Öğretmeni	429	66.5
Branş Öğretmeni	216	33.5
Yaş		
30 yaş ve aşağı	378	58.6
31-35	94	14.6
36-40	50	7.8
41-45	36	5.6
46-50	47	7.3
50'den büyük	40	6.2
Hizmet İçi Eğitim		
Alan	230	35.7
Almayan	415	64.3
Hizmet Süresi		
3 yıl ve aşağı	164	25.4
4-6 yıl	191	29.6
7-10 yıl	97	15
11 yıl ve üzeri	193	29.9
Öğretmenlik Kıdemi		
3 yıl ve aşağı	174	27
4-6 yıl	183	28.4
7-10 yıl	101	15.7
11 yıl ve üzeri	187	29
Görev Yapılan Toplam Okul Sayısı		
1 ve aşağı	115	17.8
2-4	382	59.2
5-7	110	17.1
8 ve üzeri	38	5.9
Sendika Üyeligi		
Üye Olan	270	41.9
Üye Olmayan	375	58.1

Yukarıdaki Tablo 4’de görüldüğü gibi, ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin % 30.2’sini kadın, % 69.8’ini erkekler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların % 11.5’i yönetici, % 88.5’i öğretmen iken; % 66.5’ini sınıf öğretmeni, % 33.5’ini ise branş öğretmenleri oluşturmaktadır. Ayrıca çalışma evrenindeki yönetici ve öğretmenlerin yaklaşık üçte ikisinden fazlasını (% 73.2) 35 yaş ve aşağısı oluşturması dikkat çekici bir durumdur. Yine yönetici ve öğretmenlerin % 35.7’si toplam kalite yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim programına katılmışken; katılmayanların oranının % 64.3 olması düşündürücüdür.

Tablo 4’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan yöneticilerin ve öğretmenlerin % 55’inin toplam hizmet süresi 6 yıl ve daha aşağısı iken; 11 yıl ve daha fazla hizmet süresine sahip olanlarda bu oran % 29.9’a düşmektedir. Öğretmenlik kıdemi açısından ise 6 yıl ve daha az hizmeti olanların oranı % 55.4 iken; 7 yıl ve daha fazla öğretmenlik kıdemine sahip olanların oranı ise % 44.7’dir. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin % 59.2’sinin görev yaptıkları toplam okul sayısının 2 ile 4 arasında olduğu gözlenmektedir. Ayrıca sendika üyeliği açısından yönetici ve öğretmenlerin % 41.9’nun üye olduğu, % 58.1’nin üye olmadığı görülmektedir. Bu durum, yönetici ve öğretmenlerin toplumsal yaşamda örgütlü hareket etmenin gerekliliği noktasında bazı tereddütlerinin olduğunu düşündürmektedir.

3.3. Veri Toplama Aracı ve Geliştirilmesi

Araştırma verileri, Bayrak ve Ağaoğlu (1998a) tarafından geliştirilen “ilköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimine ilişkin yönelimlerini belirleyen anketi” kullanılarak elde edilmiştir. Anketin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış olup, geçerlikte uzman görüşlerinden, güvenilirlikte ise korelasyon katsayılarından yararlanılmıştır. Anketin genel korelasyon katsayısı .90 olarak hesaplanmıştır (Bayrak ve

Ağaoğlu, 1998a, s.30). Söz konusu anket, anketi geliştiren yazarların izni alınarak kullanılmıştır.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm araştırma kapsamına alınan ilköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin kişisel özellikleri, ikinci bölüm toplam kalite yönetimi yönelimlerine ilişkin sekiz soru maddesini içermektedir. İki bölümden oluşan veri toplama aracının birinci bölümünde anket formunu dolduracak olanların kişisel özellikleriyle ilgili toplam 9 (dokuz) soru maddesi bulunmaktadır. Bunlar, cinsiyet, görev, branş, yaş, hizmet içi eğitim, toplam hizmet süresi, öğretmenlik kıdemi, görev yaptıkları toplam okul sayısı ve sendika üyeliğini içeren soru maddelerinden meydana gelmiştir.

Bayrak ve Ağaoğlu (1998a) tarafından geliştirilen ve bir ölçek niteliğine sahip ikinci bölüm ise, yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimine ilişkin yönelimlerini belirleyen, üç seçenekli ve her bir seçenek bir yönelimi belirleyecek nitelikte düzenlenmiş 8 (sekiz) soru maddesinden oluşmaktadır. Hazırlanan bu soru maddelerinin her bir seçeneği sırasıyla; “gelişimci”, “taktikçi” ve “savunmacı” olmak üzere üç yönelimin başat özelliklerini içermektedir. Aşağıdaki Tablo 5’de toplam kalite yönetimine ilişkin yönelimler ve bu yönelimlerin puan aralıkları gösterilmiştir.

Tablo 5
Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Yönelimler ve Puan Aralıkları

Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Yönelimler	Puan Aralıkları
Gelişimci Yönelim	17-24
Taktikçi Yönelim	9-16
Savunmacı Yönelim	1-8

Her seçenek sırasıyla 3, 2, 1 olmak üzere puanlandırılmış ve çalışma evrenindeki yönetici ve öğretmenlerin hangi yöneline sahip oldukları belirlenmeye çalışılmıştır. Veri toplama aracı Bayrak ve Ağaoğlu (1998a) tarafından geliştirilirken, soru maddeleri ve anlatımların anlaşılır olup olmadığı, anketin ikinci bölümünde yer alan maddelerin yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimine ilişkin yönelimlerini belirlemede yeterli olup olmadığı konusunda uzman görüşlerine başvurulmuş ve hazırlanmıştır. EK II'de veri toplama aracı verilmiştir.

3.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumu

Veri toplama aracı üzerinde istatistiksel değerlendirmeler yapılmadan önce anket formları tek tek gözden geçirilmiş, eksik ve yanlış cevaplandırılan veri toplama araçları çıkarıldıktan sonra, toplam geçerli veri toplama aracı sayısının 645 olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle de tüm değerlendirmeler 645 yönetici ve öğretmenlerden toplanan bilgilere göre yapılmıştır. Veri toplama aracı ile elde edilen veriler, veri kodlama formlarına işlendikten sonra bilgisayara aktarılarak, araştırmanın amacına uygun sorulara yanıt olacak biçimde "SPSS 11.0 For Window" paket programında çözümlenmiştir.

Yapılan çözümlemede frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma hesaplanmıştır. Araştırma konusu olan ilköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimine ilişkin yönelimlerinin ne olduğu ve araştırmanın bağımsız değişkeni olarak kabul edilen kişisel özelliklerin kategorilerine göre toplam kalite yönetimi yönelim puan ortalamaları arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla t-testi ve tek yönlü varyans analizi teknikleri kullanılmıştır. İstatistiksel çözümlenmelerde anlamlılık düzeyi .05 olarak kabul edilmiştir. Çözümleme sonucunda farkın anlamlı çıkması durumunda farkın kaynağını bulmak amacıyla LSD (Least Significant Difference Test) testi uygulanmıştır.

LSD testi, yapılan varyans analizi sonucu F değeri önemli olduğunda kullanılması, ikili çiftler arası karşılaştırmalar yaparak grup ortalama çiftlerinin önemliliğini belirlenmesi amacıyla kullanılır (Özdamar, s.281, 1997). LSD testi uygulama çalışmalarında çok yaygın bir kullanıma sahiptir. Diğer testlere göre daha küçük ortalama farkları anlamlı görmesi ve kritik değeri diğer testlere oranla çok daha küçük hesaplaması nedeniyle LSD testi ortalama karşılaştırmada en hassas ve en güçlü testlerden biri olarak kabuledilir (Baloğlu Yazıcı ve Peker, s.172-173, 1999).

BÖLÜM IV

4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde çalışma evrenindeki yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimi yönelimlerine ilişkin bulgulara ve bu bulguların yorumuna yer verilmiştir.

4.1. İlköğretim kurumlarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi Yönelimleri

Siirt İl merkezinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimine ilişkin yönelimlerinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen araştırmanın ilk alt amacı, söz konusu yönelimleri belirlemektir. Bu amaçla veri toplama aracının ikinci bölümünde yer alan toplam kalite yönetimi yönelimlerini belirlemeye yönelik sorulara çalışma evrenindeki yönetici ve öğretmenlerin verdikleri yanıtlara göre ortalama puanları ve standart sapmaları hesaplanmıştır.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimi yönelimlerine ilişkin aritmetik ortalama puanı 20.81, standart sapması ise 2.275 olarak bulunmuştur (EK V). Bu durumda, ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimi yönelimleri kendi görüşlerine göre gelişimci yönelime sahip oldukları görülmektedir. İlköğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimi yönelimlerine ilişkin ortalama puanları, gelişimci yönelimin (17-24) puan aralığında olması oldukça iyi ve arzu edilen bir durumdur. Bu yönde oluşturulabilecek toplam kalite yönetimi kültürü, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde etkili olacaktır.

Araştırma sonucu Bayrak ve Ağaoğlu'nun (1998a) Eskişehir ilindeki ilköğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenler ile Bayrak ve Ağaoğlu'nun (1998b) Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde lisans, dal öğretmenliği sertifika ve sınıf öğretmenliği sertifika programlarında öğrenim gören öğretmen adayları üzerinde yaptıkları

iki ayrı araştırmanın sonuçlarıyla ve Çeliksoy'un (2002) Anadolu Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Beden Eğitimi Öğretmenliği Bölümü'ndeki öğretmen adayları üzerinde yaptığı araştırmanın sonuçlarıyla da benzerlik göstermesi açısından anlamlıdır.

Bayrak ve Ağaoğlu'nun da belirttiği gibi (1998a, s.32), gelişimci yönelime sahip yönetici ve öğretmenlerin ortak özelliklerinin; öğrencilere yetenekleri doğrultusunda bir eğitim sunulamadığında endişeye kapılmaları, velilerden gelen önerilerin okulun gelişimine katkı sağlayabileceği inancını taşımaları, öğrencinin isteğini tam olarak anlama çabaları, yenilikçi düşüncelere açık olmaları, öğrenci, veli, yönetici ve öğretmenlerin eğitim-öğretim sürecinde ortak olarak algılanması, öğrencilerin okulda zenginlik kaynağı olarak görülmesi olarak sıralandığında, toplam kalite yönetimi uygulamalarının ilköğretim kurumlarında gelecekte istenilen başarıyı elde etmeye katkı sağlayabileceği sonucuna ulaşılabilir.

Gelişimci yönelimde olan yönetici ve öğretmenlerin, okulun büyümesinde, değiştirilip geliştirilmesinde, kişiler arası olumlu havanın yaratılmasında, bu havanın değerlendirilmesinde önemli rolleri vardır (Bayrak ve Ağaoğlu, 1998a, s.32). Benzer şekilde yönetici ve öğretmenlerin "gelişimci yönelim"de olmaları toplam kalite yönetimi uygulama çalışmalarının başarılı olmasını ve belirlenen amaçların gerçekleştirilebilmesini sağlayacak nitelikte olduğunu göstermektedir. Ayrıca eğitimde nitelik geliştirme çabalarının geleceği açısından umut verici bulunmuştur.

Eğitim kademeleri içinde stratejik bir öneme sahip ilköğretim okullarında istenilen kaliteye nitelikli yöneticilerle ve okulların verimliliğinde güçlü bir etkiye sahip olan öğretmenlerle ulaşılabilir. Nitekim bu okullarda belirlenen hedefleri gerçekleştirmek ancak, "değişime uyum sağlayabilen, insana ve kaliteye önem veren, problem çözebilen, sağlıklı iletişim kurabilen, sorumluluk ve risk alabilen, planlayıcı, takım çalışmasını benimsemiş, yeniliklere ve evrensel değerlere açık, çağdaş yönetim anlayışına sahip yönetici ve öğretmenlerle mümkün olabilecektir" (Bircan, 2003, s.45-46).

4.2. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Bağımsız Değişkenlere Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimleri

Bu başlık altında çalışma evrenindeki yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimi yönelim düzeyleri, cinsiyet, görev, branş, yaş, hizmet içi eğitim, hizmet süresi, öğretmenlik kıdemi, görev yaptıkları toplam okul sayısı ve sendika üyeliğine göre incelenmiş, elde edilen veriler, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma, tek yönlü varyans analizi, t-testi, LSD testi sonuçları hesaplanarak tablolastırılmıştır. Anlamlılık düzeyi .05 olarak kabul edilmiştir. Sözü edilen değişkenlere göre elde edilen bulgular aşağıda ele alınmıştır.

4.2.1. Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimleri

Çalışma evrenindeki yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimi yönelimlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6
Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimlerine İlişkin Puan Dağılımları ve t Testi Sonuçları (N=645)

Cinsiyet	Sayı (N)	Aritmetik Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma (s)	Serbestlik Derecesi (sd)	" t " Değeri (t)	Anlamlılık Düzeyi (p)
Kadın	195	20,87	2,214	643	0,485	0,628
Erkek	450	20,78	2,303			

(p>0.05)

Tablo 6'da görüldüğü gibi, yönetici ve öğretmenlerin cinsiyete göre toplam kalite yönetimi yönelimlerine ilişkin ortalama puanları birbirin çok yakın ve az da olsa kadınların lehine

olduğu görülmektedir. Ancak yapılan t-testi sonucunda bu farkın .05 düzeyinde anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu durum yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimi yönelimlerinin cinsiyete göre farklılaşmadığı şeklinde yorumlanmıştır. Bu bulgu Bayrak ve Ağaoglu'nun (1998a) yönetici ve öğretmenlerle ve Çeliksoy'un (2002) öğretmen adayları üzerinde yaptığı araştırmanın sonuçlarıyla da benzerlik göstermektedir. Dolayısıyla cinsiyet faktörünün araştırmanın çalışma evrenindeki populasyonun toplam kalite yönetimine ilişkin yönelimlerinde belirleyici olmadığı görülmektedir. Her iki cinsiyet grubunda toplam kalite yönetimini, okulu ve okuldaki eğitimin niteliğini geliştirebilecek bir yönetim yaklaşımı olarak gördükleri söylenebilir.

4.2.2. Yönetici ve Öğretmenlerin Görevlerine Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimleri

Çalışma evrenindeki yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimi yönelimlerinin görevlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. İlgili sonuçlar Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7
Yönetici ve Öğretmenlerin Görevlerine Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimine İlişkin Puan Dağılımları ve t Testi Sonuçları (N=645)

Görev	Sayı (N)	Aritmetik Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma (s)	Serbestlik Derecesi (sd)	" t " Değeri (t)	Anlamlılık Düzeyi (p)
Yönetici	74	21,34	2,075	643	2,123	0,034*
Öğretmen	571	20,74	2,293			

(* p<0.05)

Tablo 7'de görüldüğü gibi, yönetici ve öğretmenlerin görev değişkenine göre toplam kalite yönetimi yönelim ortalama puanları birbirine yakın olmakla birlikte yöneticilerin yönelim

puanının daha yüksek olduğu görülmektedir. Yapılan t-testi sonucunda bu farkın istatistiksel bakımdan .05 düzeyinde anlamlı olduğu saptanmıştır. İlköğretim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimi yönelimlerinin gelişimci yönelimli olmalarına rağmen istatistiksel bakımdan yöneticilerin lehine fark olduğu tespit edilmiştir. Yöneticiler eğitim kurumun lideri ve onun gelişiminden öncelikle sorumlu kişiler olmalarından dolayı, böyle bir farkın olması doğal ve beklenen bir durumdur. Bu bulgu, okulun etkililiğinin artırılması amacıyla, öğretimin niteliği üzerinde önemli bir etkiye sahip öğretmenlerle, okul yöneticilerin kurumlarında oluşturacakları kalite bilinci sonucu, toplumumuzun günümüz ve gelecekteki eğitim gereksinimlerini daha üst düzeyde karşılamasına katkı sağlayıcı nitelikte olması açısından önemlidir.

4.2.3. Yönetici ve Öğretmenlerin Branşlarına Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimleri

Çalışma evrenindeki yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimi yönelimlerinin branşlarına göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. İlgili sonuçlar Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8
Yönetici ve Öğretmenlerin Branşlarına Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimlerine İlişkin Puan Dağılımları ve t Testi Sonuçları (N=645)

Branş	Sayı (N)	Aritmetik Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma (s)	Serbestlik Derecesi (sd)	“t” Değeri (t)	Anlamlılık Düzeyi (p)
Sınıf Öğretmeni	429	20,90	2,247	643	1,473	0,141
Branş Öğretmeni	216	20,62	2,325			

($p>0.05$)

Tablo 8’de görüldüğü gibi, yönetici ve öğretmenlerin branşına göre toplam kalite yönetimi yönelimlerine ilişkin ortalama puanları, az bir farkla sınıf öğretmenlerinin lehine bir görünüm arz etmektedir. Ancak yapılan t-testi sonucunda bu farkın .05 düzeyinde anlamlı olmadığı görülmektedir. Çalışma evrenindeki yönetici ve öğretmenlerin farklı branşlarda olmaları, toplam kalite yönetimi yönelim puanları üzerinde pek fazla etkili olmadığı söylenebilir. Bu durum, ilköğretim kurumlarında görev yapan sınıf ve diğer branşlardaki yönetici ve öğretmenlerin hizmet öncesinde farklı alanlarda eğitim almalarına karşın, gelişimci yönelime sahip olmaları nedeniyle okulun geliştirilmesinde ve öğrencilerin öğrenme yaşantılarını zenginleştirme de önemli bir potansiyel ve değerlendirilmesi gereken bir fırsat olarak görülebilir.

4.2.4. Yönetici ve Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimleri

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönelimlerinin yaş dağılımlarına göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. İlgili sonuçlar aşağıdaki Tablo 9, Tablo 10 ve Tablo 11’de belirtilmiştir.

Tablo 9
Yönetici ve Öğretmenlerin Yaş Dağılımlarına Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimlerine İlişkin Puan Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri (N=645)

Yaş	Sayı (N)	Aritmetik Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma (s)
30 yaş ve aşağı	378	20,64	2,307
31-35	94	21,04	2,308
36-40	50	21,56	1,592
41-45	36	20,69	2,470
46-50	47	21,38	2,202
50’den büyük	40	20,37	2,096
Toplam	645	20,81	2,275

Tablo 9’da görüldüğü gibi, ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin 31-35, 36-40 ve 46-50 yaş grubundaki yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimi yönelim puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu yaş gruplarının toplam kalite yönetimi yönelim ortalama puanlarının istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi tekniği uygulanmıştır. Sonuçlar aşağıdaki Tablo 10’ da gösterilmiştir.

Tablo 10
Yönetici ve Öğretmenlerin Yaş Dağılımlarına Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimleri Puan Ortalamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (N=645)

Kaynak	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F Değeri (F)	Anlamlılık Düzeyi (p)
Gruplararası	67,585	5	13,517	2,644	0,022*
Grupiçi	3267,339	639	5,113		
Toplam	3334,924	644			

(* p<0.05)

Yukarıdaki Tablo 10’da görüldüğü gibi, yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda yaş gruplarına göre, ilköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimi yönelim puanları arasında .05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimi yönelimleri arasındaki bu farklılığın hangi yaş gruplarından kaynaklandığını bulmak amacıyla LSD çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Sonuçlar aşağıdaki Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11
Yönetici ve Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre LSD Testi sonuçları

Yaş Grupları	30 ve Aşağı	31-35	36-40	41-45	46-50	50'den Büyük
30 ve Aşağı	-	,133	,008*	,915	,036*	,459
31-35	,133	-	,189	,430	,397	,117
36-40	,008*	,189	-	,079	,699	,013*
41-45	,915	,430	,079	-	,168	,537
46-50	,036*	,397	,699	,168	-	,038*
50'den Büyük	,459	,117	,013*	,537	,038*	-

(* p<0.05)

Yukarıdaki Tablo 11'de görüldüğü gibi, 36-40 yaş grubu ile 46-50 yaş grubu arasında olan yönetici ve öğretmenlerin, 30 ve daha aşağı yaş grubundaki yönetici ve öğretmenlere göre gelişimci yönelim açısından daha arzu edilen bir düzeyde oldukları saptanmıştır. Benzer şekilde 36-40 yaş grubu ile 46-50 yaş grubu arasında olan yönetici ve öğretmenlerin 50'den büyük yaş grubundaki yönetici ve öğretmenlere göre gelişimci yönelim açısından daha olumlu olarak nitelendirilen bir düzeyde oldukları söylenebilir. Araştırmada gelişimci yönelim açısından daha olumlu bir düzeyde olan yönetici ve öğretmenlerin toplam araştırmaya katılanlar arasındaki oranının % 15.1 olması dikkati çekmektedir (Tablo 4). Buna göre gelişimci yönelim açısında daha olumlu düzeye sahip yönetici ve öğretmenlerin hem orta (36-40) hem de deneyim ve tecrübe açısından en üst düzeye ulaştıkları yaş grubunda (46-50) yer almaktadırlar. Buna karşın çalışma evrenindeki 30 yaş ve aşağısında olan yönetici ve öğretmenlerin oranı % 58.6, 50'den büyük yaş grubunda olanlar % 6.2, toplamda ise % 64.8'ini oluşturması dikkat çekicidir (Tablo 4). Bu durum özellikle yönetici ve öğretmenlere meslek yaşamlarının ilk ve son dönemlerinde toplam kalite yönetimi kültürünün aktararak, onlarla paylaşılması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Buna ilaveten, elde edilen bulgulara göre yönetici ve öğretmenler deneyim sahibi oldukça, eğitimin niteliğinin geliştirilmesine dolayısıyla kalite bilincine daha fazla önem verdikleri görülmektedir. 50'den büyük yaş grubu ise kendilerini emeklilik sürecinde gördüklerinden, eğitimin niteliğinin geliştirilmesine eskisi kadar önem vermedikleri söylenebilir. Oysa söz konusu personel okullarda en deneyimli kişiler olduklarından özellikle yaralanılması gereken personel olarak ortaya çıkmaktadır.

4.2.5. Yönetici ve Öğretmenlerin Hizmet İçi Eğitim Alma Durumlarına Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimleri

Çalışma evrenindeki yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimi yönelimlerinin hizmet içi eğitim programına katılıp katılmama durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. İlgili sonuçlar aşağıdaki Tablo 12’ de gösterilmiştir.

Tablo 12

Yönetici ve Öğretmenlerin Hizmet İçi Eğitim Alma Durumlarına Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimine İlişkin Puan Dağılımları ve t Testi Sonuçları (N=645)

Hizmet İçi Eğitim	Sayı (N)	Aritmetik Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma (s)	Serbestlik Derecesi (sd)	“t” Değeri (t)	Anlamlılık Düzeyi (p)
Alan	230	21,08	2,275	643	2,265	0,024*
Almayan	415	20,66	2,264			

(*p<0.05)

Tablo 12’de hizmet içi eğitim değişkenine göre, toplam kalite yönetimi yönelimlerine ilişkin aritmetik ortalaması 17-24 puan aralığında olduğundan dolayı her iki grubunda gelişimci yönelimli olduğu görülmektedir. Ancak, hizmet içi eğitim programlarına katılanların, toplam kalite yönetimi yönelim puanlarının katılmayanlara göre az da olsa yüksek olduğu görülmektedir. Yapılan t-testi sonucunda bu farkın istatistiksel bakımdan .05 düzeyinde anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre, eğitimde toplam kalite yönetimi uygulaması konusunda hizmet içi eğitime katılmış yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimini daha iyi tanıma ve benimsemesi sonucunda, beklentilerinin yükselmiş olması ve eğitim kurumlarını geliştirmeye yönelik daha fazla katkı sağlayacağına inanmaları etki etmiş olabilir. Oysa toplam kalite yönetiminin ilkelerinden biri sürekli eğitim olmasına rağmen, yedi yıldan bu yana sürdürülen çalışmalar kapsamında, yönetici ve öğretmenlerin yarısından fazlasının (% 64.3) eğitim almamış olması düşündürücü ve dikkat çekicidir (Tablo 4).

4.2.6. Yönetici ve Öğretmenlerin Hizmet Sürelerine Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimleri

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin toplam hizmet süresine göre toplam kalite yönetimi yönelim puanları arasında fark olup olmadığı araştırılmıştır. Sonuçlar sırasıyla Tablo 13 ve Tablo 14'te yer almaktadır.

Tablo 13
Yönetici ve Öğretmenlerin MEB'daki Hizmet Süresine Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimine İlişkin Puan Ortalamaları (N=645)

Hizmet Süresi	Sayı (N)	Aritmetik Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma (s)
3 yıl ve aşağı	164	20,78	2,281
4-6 yıl	191	20,43	2,499
7-10 yıl	97	20,93	1,891
11 yıl ve üzeri	193	21,139	2,173
Toplam	645	20,81	2,275

Tablo 13'de görüldüğü gibi ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin toplam hizmet süresine göre toplam kalite yönetimi yönelim puanlarının birbirine çok yakın ve gelişimci yönelimli oldukları söylenebilir. Ancak toplam hizmet süresi 11 yıl ve üzeri olanların oranının % 29.9 olması (Tablo 4) ve toplam kalite yönetimi yönelim puanlarının diğerlerinden az da olsa yüksek çıkması dikkat çekicidir. Çalışma evrenindeki yönetici ve öğretmenlerin hizmet süresine göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi tekniği uygulanmıştır. Sonuçlar ise aşağıdaki Tablo 14'te sunulmuştur.

Tablo 14
Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Hizmet Süresine Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimleri Puan Ortalamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (N=645)

Kaynak	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F Değeri (F)	Anlamlılık Düzeyi (p)
Gruplararası	48,917	3	16,306	3,181	0,024*
Grupiçi	3286,007	641	5,126		
Toplam	3334,924	644			

(* p<0.05)

Tablo 14'te görüldüğü üzere, yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda toplam hizmet süresine göre, yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimi yönelim ortalama puanları arasında istatistiksel bakımdan .05 düzeyinde anlamlı fark olduğu saptanmıştır. Hizmet sürelerine göre bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için LSD çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Sonuçlar ise aşağıda Tablo15'de belirtilmiştir.

Tablo 15
Yönetici ve Öğretmenlerin MEB'daki Hizmet Süresine Göre LSD Testi sonuçları

Hizmet Süresi	3 Yıl ve Aşağı	4-6	7-10	11 Yıl ve Üzeri
3 Yıl ve Aşağı	-	,158	,587	,135
4-6	,158	-	,078	,003*
7-10	,587	,078	-	,474
11 yıl ve Üzeri	,135	,003*	,474	-

(* p<0.05)

Tablo 15'de görüldüğü gibi, LSD testi sonucunda toplam hizmet süresi 11 yıl ve daha fazla olan yönetici ve öğretmenlerin, hizmet süresi 4 ile 6 yıl arasında olan yönetici ve öğretmenlere göre toplam kalite yönetimi yönelimlerinin daha arzu edilen bir düzeyde oldukları saptanmıştır. Bu durumda, çalışma evrenindeki hizmet süresi 11 yıl ve daha üstü olan yönetici ve öğretmenlerin, mesleğinde elde ettikleri deneyimleri ve okulları ile özdeşleşmeleri sonucu toplam kalite yönetimi uygulamalarına daha olumlu baktıkları söylenebilir. Nitekim bu sonuç, çalışma evrenindeki yönetici ve öğretmenlerin yaş

değişkenine göre elde edilen bulgularla da paralellik göstermektedir. Hatırlanacağı gibi yaş arttıkça, çalışma evrenindeki yönetici ve öğretmenlerin eğitimin niteliğinin geliştirilmesine daha fazla önem verdikleri tespit edilmişti. Dolayısıyla yaş arttıkça hizmet süresi de arttığından, toplam kalite yönetimi yönelimleri diğerlerine oranla olumlu yönde gelişmekte ve farklılaşmaktadır.

4.2.7. Yönetici ve Öğretmenlerin Öğretmenlik Kıdemine Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimleri

Çalışma evrenindeki yönetici ve öğretmenlerin öğretmenlik kıdemine göre toplam kalite yönetimi yönelim puanları arasında fark olup olmadığı incelenmiştir. Sonuçlar aşağıdaki Tablo 16 ve Tablo17’de yer almaktadır.

Tablo 16
Yönetici ve Öğretmenlerin Öğretmenlik Kıdemine Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimine İlişkin Puan Ortalamaları (N=645)

Öğretmenlik Kıdemi	Sayı (N)	Aritmetik Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma (s)
3 yıl ve aşağı	174	20,68	2,359
4-6 yıl	183	20,54	2,382
7-10 yıl	101	20,87	2,052
11 yıl ve üzeri	187	21,15	2,173
Toplam	645	20,81	2,275

Yukarıdaki Tablo 16’da ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, öğretmenlik kıdemine göre toplam kalite yönetimi yönelimlerinin “gelişimci” olduğu görülmektedir. Ortalama puanlarının birbirlerine çok yakın olmasına karşın; öğretmenlik kıdemi 11 yıl ve üzeri olan yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimi yönelim ortalamalarının diğerlerine göre daha yüksek çıkmıştır. Çalışma evreninde 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerin oranının % 29.9 olması dikkat çekicidir

(Tablo 4). Öğretmenlik kıdemi 11 yıl ve üzeri olan yönetici ve öğretmenlerin lehine görülen bu durumun istatistiksel bakımdan anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi tekniği uygulanmıştır. Sonuçlar ise Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17

Yönetici ve Öğretmenlerin Öğretmenlik Kıdemine Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimleri Puan Ortalamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (N=645)

Kaynak	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F Değeri (F)	Anlamlılık Düzeyi (p)
Gruplararası	38,411	3	12,804	2,490	0,059
Grupiçi	3296,513	641	5,143		
Toplam	3334,924	644			

($p>0.05$)

Yukarıdaki Tablo 17’de görüldüğü gibi, yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda öğretmenlik kıdemine göre yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimi yönelim ortalama puanları arasında anlamlı fark saptanmamıştır. Bu durum ilköğretim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerin öğretmenlik kıdemlerinin yüksek ya da düşük olmasının eğitim örgütlerine bakışı fazla değiştirmedeği; ancak toplam kalite yönetiminin eğitim örgütlerini geliştireceği düşüncesine sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

4.2.8. Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Toplam Okul Sayısına Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimleri

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin görev yaptıkları toplam okul sayısına göre toplam kalite yönetimi yönelim puanları arasında fark olup olmadığı araştırılmıştır. Sonuçlar sırasıyla Tablo 18 ve Tablo 19’da yer almaktadır.

Tablo 18
Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Toplam Okul Sayısına Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimleri Puan Ortalamaları (N=645)

Görev Yaptıkları	Sayı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Toplam Okul Sayısı	(N)	(\bar{x})	(s)
1 ve daha az	115	20,54	2,461
2-4	382	20,84	2,297
5-7	110	20,86	2,078
8 ve daha fazla	38	21,13	2,015
Toplam	645	20,81	2,275

Tablo 18’de görüldüğü gibi, İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görev yaptıkları toplam okul sayısına göre toplam kalite yönetimi yönelim puanlarının birbirine çok yakın ve gelişimci yönelimli olmalarına karşın, görev yaptıkları toplam okul sayısı 8 ve daha fazla olanların toplam kalite yönetimi yönelim puanlarının biraz daha yüksek olduğu görülmektedir. Görev yaptıkları toplam okul sayısı 8 ve daha fazla olanların lehine görülen bu farkın istatistiksel bakımdan anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Sonuçlar aşağıdaki Tablo 19’da belirtilmiştir.

Tablo 19
Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Toplam Okul Sayısına Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimleri Puan Ortalamalarının Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (N=645)

Kaynak	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F Değeri (F)	Anlamlılık Düzeyi (p)
Gruplararası	12,565	3	4,188	0,808	0,490
Grupiçi	3322,360	641	5,183		
Toplam	3334,924	644			

($p>0.05$)

Tablo 19’da görüldüğü gibi, yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda yönetici ve öğretmenlerin görev yaptıkları toplam okul sayısının az ya da çok olmasına göre toplam

kalite yönetimi yönelim ortalama puanları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Bu durum, yönetici ve öğretmenlerin görev yaptıkları okul sayısının az ya da çok olmasına göre toplam kalite uygulamalarına bakış açılarını değiştirmedeği ve özde toplam kalite yönetimine karşı benzer ve olumlu özellikler taşıdıkları şeklinde yorumlanabilir.

4.2.9. Yönetici ve Öğretmenlerin Sendikaya Üye Olma Durumlarına Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimleri

Çalışma evrenindeki yönetici ve öğretmenlerin sendikaya üye olma durumlarına göre toplam kalite yönetimi yönelim puanları 17-24 aralığında yer aldığından her iki grubunda gelişimci yönelime sahip olduğu görülmektedir. Bunlar arasında anlamlı bir farklılığın olup-olmadığı t-testi aracılığıyla incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 20’de yer almaktadır.

Tablo 20
Yönetici ve Öğretmenlerin Sendika Üyeliğine Göre Toplam Kalite Yönetimi Yönelimine İlişkin Puan Dağılımları ve t Testi Sonuçları (N=645)

Sendika Üyeliği	Sayı (N)	Aritmetik Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma (s)	Serbestlik Derecesi (sd)	“t” Değeri (t)	Anlamlılık Düzeyi (p)
Üye Olan	270	20,89	2,209	643	0,809	0,419
Üye Olmayan	375	20,74	2,323			

($p>0.05$)

Tablo 20’de görüldüğü gibi, yapılan t testi sonucunda yönetici ve öğretmenlerin sendika üyeliği değişkenine göre toplam kalite yönetimi yönelim ortalama puanları arasında istatistiksel bakımdan .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Sendikaya hem üye olan hem de olmayan grubun gelişimci yönelimli olması olumlu bir gelişme olmasına karşın, her iki grup arasında anlamlı bir farklılık bulunmaması dikkat

çekmektedir. Oysa sendikalar örgüt amaçlarını ve dolayısıyla örgütte yer alan bireylerin gelişimini destekler nitelikte bir etkiye sahip olması gerekmektedir. Dolayısıyla çalışma evrenindeki üyelerin, üye oldukları sendikaların işlevlerini yeterince yerine getiremedikleri söylenebilir.

BÖLÜM V

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma probleminin, problem durumunda ele alınmasından probleme ait verilerin bulgular ve yorum bölümünde sunulmasına kadar aşamalar kısa bir özet halinde verilmiştir. Ayrıca, bulguların çözümlenmesi sonucu ulaşılan sonuçlar ile bulgular çerçevesinde getirilen öneriler yer almaktadır.

Günümüz toplumlarında hızlı bir değişim süreci yaşanmaktadır. Buna paralel olarak tüm sistemlerde olduğu gibi, eğitim sistemi de bu değişime ayak uydurabilme çabası içerisindedir. Eğitim örgütlerinin amacı, toplumdaki bireylerin hem çevredeki değişimlere uyumunu sağlamak hem de içinde buldukları toplumun ihtiyacı olan nitelikli insan gücünü yetiştirmektir. Hızla değişen ve gelişen bir çağda eğitim sisteminin sosyal, siyasal, kültürel ve ekonomik fonksiyonlarını gerçekleştirebilmesi için çağın gereklerine uygun olarak, çağdaş bir yönetim anlayışına göre düzenlenmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir.

21. yüzyılda eğitim örgütlerinin toplumun ihtiyaçlarına yanıt verebilmesi için nitelikli, değişim ve yeniliklere açık ve rekabetçi bir yapıda olmaları gerekmektedir. Toplam kalite yönetiminin eğitim kurumlarında uygulanmaya başlaması, eğitim örgütleri açısından çağın gereklerine uygun bir gelişim ve beklenen bir misyon olarak görülebilir. Toplam kalite yönetiminin topluma eğitim hizmeti veren eğitim örgütlerinde uygulanması ile sürecin hem girdisi, hem çıktısı hem de en önemli müşterisi olan öğrencilerin amaca uygun olarak yetişmesini, bilgi toplumunun özelliklerine uygun ve kendini gerçekleştirebilen bireyler olarak topluma kazandırılmasını sağlayacaktır.

Ülkemizde eğitim dışındaki diğer sektörlerde başarı ile uygulanan toplam kalite yönetiminin, eğitim sektöründe de uygulanarak eğitim sorunlarını yeni bir felsefi anlayışla ve yeni bir yönetim yaklaşımıyla ele almak gerektiği açıktır. Türk Eğitim Sisteminin eğitim kademeleri içerisinde stratejik bir öneme sahip ilköğretim kurumlarında toplam kalite

yönetiminin başarıyla uygulanması, bilgi toplumuna uygun bir eğitim sistemini oluşturmak içinde önemlidir. Bu bağlamda uygulama çalışmalarında uygulayıcı konumundaki yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimi yönelimlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu araştırma, toplam kalite yönetiminin uygulayıcısı konumundaki yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimi yönelimlerinin ne olduğunu belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu yönelimlerin saptanması, çalışmalardaki öncelikleri belirlemeye bir anlamda işaret edecek ve uygulamaların başarı düzeyini de etkileyecektir.

Bu araştırmanın evrenini 2005-2006 Eğitim- Öğretim Yılı Güz Dönemi'nde Siirt ili merkezindeki 33 resmi ve 1 özel olmak üzere toplam 34 ilköğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticileri ile sınıf ve branş öğretmenleri oluşturmaktadır. Verilerin daha güvenilir elde edilmesi amacıyla örneklem alma yoluna gidilmeyerek, çalışma evreni olarak "kendini örnekleyen evren" kabul edilmiştir. Siirt Belediye sınırları içerisindeki tüm ilköğretim kurumlarında görev yapan 80 yönetici, 855 öğretmen olmak üzere; toplam 935 yönetici ve öğretmen araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Evrenin % 68,98'nden kullanılabilir veri elde edilerek araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada, araştırmanın bağımlı değişkeni olan ilköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimine ilişkin yönelimlerinin ne olduğunu belirlemek için Bayrak ve Ağaoğlu tarafından geliştirilen veri toplama aracı kullanılmıştır. Veri toplam aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm araştırma kapsamına alınan ilköğretim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerin kişisel özelliklerini, ikinci bölüm toplam kalite yönetimi yönelimlerine ilişkin sekiz soru maddesini içermektedir. Anketin uygulanabilmesi içinde, Siirt İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve Siirt Valiliği'ne başvurularak gerekli izin onayı alınmış ve çalışma evrenindeki yönetici ve öğretmenlere araştırmacı tarafından uygulanmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerinin çözümlenmesinde betimsel istatistiğin bazı yöntemleri kullanılmıştır. Öncelikle çalışma evreninde yer alan yönetici ve öğretmenlere ilişkin elde edilen kişisel bilgilerin (f) frekans ve (%) yüzde dağılımları belirlenerek tablolaştırılmıştır.

Çalışma evrenindeki yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimi yönelimlerini belirlemeye yönelik elde edilen verilerin sunumunda ve çözümlenmelerde, frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, t-testi, tek yönlü varyans analizi tekniklerine yer verilmiştir. Anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır. Çözümleme sonucunda farkın anlamlı çıkması durumunda farkın kaynağını bulmak için, LSD (Least Significant Difference) testinden yararlanılmıştır. İstatistiksel çözümlenmelerde ise “SPSS 11.0 for Windows” paket programı kullanılmıştır.

5.1. Sonuç

Siirt Merkez İlçede yer alan tüm ilköğretim okullarında görev yapan yönetici, sınıf ve branş öğretmenlerinin görüşlerine dayalı olarak gerçekleştirilen “ilköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimine ilişkin yönelimlerini” belirlemeye yönelik araştırma ile elde edilen bulgular aracılığıyla ulaşılan sonuçlar:

- İlköğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimine ilişkin yönelimlerinin arzu edilen yönde ve olumlu olarak nitelendirilen “gelişimci yönelimde” oldukları saptanmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin “gelişimci yönelimde” olmaları toplam kalite yönetiminin ilköğretim okullarında etkili uygulanması ve belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlayıcı nitelikte olması açısından önemlidir. Bu sonuç, yönetsel gelişmeyi sağlama ve eğitimi daha etkili hale getirmek amacıyla uygulanmakta olan toplam kalite yönetimi uygulama çalışmalarının ilköğretim okullarında başarılı olması açısından ümit verici bir gelişmedir.

- İlköğretim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre toplam kalite yönetimi yönelimlerinin gelişimci yönelimde oldukları tespit edilmiştir. Her iki cinsiyet grubunun toplam kalite yönetimi yönelim puanları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu durumda her iki cinsiyet grubu üyelerinin toplam kalite yönetimini, okulu ve okuldaki eğitimin niteliğini geliştirebilecek bir yönetim yaklaşımı olarak gördükleri söylenebilir.
- İlköğretim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerin görevlerine göre toplam kalite yönetimi yönelimleri her iki grupta da “gelişimci” olmakla birlikte, aralarında istatistiksel bakımdan bir farklılık söz konusu değildir. Okulu dolayısıyla eğitimi planlama, düzenleme ve sonuçta geliştirme görevi öncelikle yöneticilerin görevi olduğundan, öğretmenlere göre gelişimci yönelim açısından daha olumlu bir düzeyde olmaları genelde beklenen bir durumdur.
- Çalışma evrenindeki yönetici ve öğretmenlerin branşlarına göre toplam kalite yönetimi yönelimleri arasında anlamlı bir farklılık arz etmemektedir. Bununla birlikte, elde edilen bulgulara göre farklı branşlardaki tüm yönetici ve öğretmenlerin gelişimci yönelimli oldukları tespit edilmiştir. Bu durum eğitim örgütlerinin amaç ve işlevlerinin gerçekleştirilmesi açısından olumlu ve arzu edilen bir gelişmedir. İlköğretim kurumlarında görev yapan sınıf ve diğer branşlardaki yönetici ve öğretmenlerin hizmet öncesinde farklı alanlarda eğitim almalarına karşın, birlikte oluşturulabilecek toplam kalite kültürünü benimsemeleri, uygulama çalışmalarının başarısını olumlu yönde etkileyebilir.
- Yaş değişkenine göre, ilköğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimi yönelimleri “gelişimci” olmakla birlikte, yaş grupları arasında istatistiksel bakımdan bir fark olduğu saptanmıştır. Buna göre 36-40 yaş grubu ile 46-50 yaş grubu arasındaki yönetici ve öğretmenlerin, 30 ve daha aşağı yaş grubundaki yönetici ve öğretmenlere göre; yine 36-40 yaş grubu ile 46-50

yaş grubu arasında olan yönetici ve öğretmenlerin, 50'den büyük yaş grubundaki yönetici ve öğretmenlere göre gelişimci yönelim açısından daha arzu edilen bir düzeyde oldukları söylenebilir. Bu durum için, yönetici ve öğretmenlerin meslek yaşamlarında deneyim sahibi oldukça kalite bilincinin geliştiği ve dolayısıyla toplam kalite yönetimine daha fazla önem verdikleri söylenebilir. Bu durum, yönetici ve öğretmenlere meslek yaşamlarının ilk ve son dönemlerinde sürekli eğitim yoluyla toplam kalite yönetimi kültürünün, okullardaki personele aktarılarak paylaşılması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

- Hizmet içi eğitim değişkenine göre, hizmet içi eğitime katılan ve katılmayan yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimi yönelimleri gelişimci yönelimde olmalarına rağmen, her iki grup arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Eğitimde toplam kalite yönetimi uygulaması ile ilgili hizmet içi eğitim programlarına katılanların katılmayanlara göre gelişimci yönelim bakımından daha olumlu bir düzeyde oldukları görülmektedir. Bu fark, çalışma evrenindeki yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimini hizmet içi eğitim yoluyla daha yakından tanıma ve benimsemeleri sonucunda, toplam kalite uygulama çalışmalarının eğitim kurumlarını geliştirmeye yönelik daha fazla katkı sağlayacağına inanmalarından kaynaklanmış olabileceği düşünülmektedir.
- Çalışma evrenindeki yönetici ve öğretmenlerin toplam hizmet süresine göre tüm gruplar gelişimci yönelimli olmasına rağmen, hizmet süresi 11 yıl ve üzeri olanların, hizmet süresi 4-6 yıl arasında olan yönetici ve öğretmenlere göre toplam kalite yönetimi yönelimleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Toplam hizmet süresi 11 yıl ve üzeri olan yönetici ve öğretmenlerin hizmet süresi 4-6 yıl arasında olan yönetici ve öğretmenlere göre, gelişimci yönelim düzeylerinin daha arzu edilen nitelikte olduğu saptanmıştır. Ayrıca, çalışma evrenindeki yönetici ve öğretmenlerin hizmet süresi 11 yıl ve üzeri olanlar ile yaş grupları 36-40 ve 46-50 arasında olanların toplam kalite yönetimi yönelimleri daha

olumlu ve arzu edilen düzeyde olması dikkat çekicidir. Yönetici ve öğretmenlerin hem hizmet süresi hem de yaşı arttıkça toplam kalite yönetimi yönelim ortalama puanları artmakta ve diğer gruplarla istatistiksel bakımdan anlamlı farklılıklar oluşturmakta olduğu görülmektedir.

- Öğretmenlik kıdemi değişkenine göre, yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimi yönelimleri “gelişimci” olmakla birlikte, arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Bu durum ilköğretim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerin, öğretmenlik kıdemlerinin yüksek ya da düşük olmasının eğitim örgütlerine ve temel müşterilerine bakışı fazla değiştirmedeği; ancak toplam kalite yönetimi uygulama çalışmalarının eğitim örgütlerini geliştireceği düşüncesine sahip olduklarını göstermektedir.
- İlköğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görev yaptıkları toplam okul sayısına göre toplam kalite yönetimi yönelimleri “gelişimci” olmakla birlikte, görev yaptıkları toplam okul sayısının az ya da çok olmasına göre toplam kalite yönetimi yönelim ortalama puanları arasında anlamlı farklılık oluşturmamaktadır. Buna göre, yönetici ve öğretmenlerin görev yaptıkları toplam okul sayısının az ya da çok olmasının ötesinde, toplam kalite yönetimi uygulamalarına karşı olumlu yaklaştıklarını söylemek mümkündür.
- Yönetici ve öğretmenlerin sendika üyeliği değişkenine göre toplam kalite yönetimi yönelimlerinde istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Oysa sendikaların amaçları örgüt ve dolayısıyla örgütte yer alan bireylerin gelişimini amaçlaması gerekmektedir. Dolayısıyla bu bulgu çalışma evrenindeki üyelerin, üye oldukları sendikaların işlevlerini yeterince yerine getiremediği düşüncesini doğurmaktadır.

5.2. Öneriler

Yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimi yönelimlerinin belirlenmesinin amaçlandığı bu araştırmada elde edilen bulguların sonucunda oluşturulan yargılara dayalı olarak geliştirilen uygulama önerileri aşağıda sunulmuştur:

- Türk Eğitim Sisteminde eğitimin niteliğini geliştirmek ve yönetsel gelişmeyi sağlamak amacıyla uygulanmakta olan toplam kalite yönetiminin, ilköğretim okullarında kararlılıkla sürdürülmesine devam edilmelidir.
- İlköğretim ve diğer kademelerdeki okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimine ilişkin yönelimlerini belirleyen farklı illerde de benzer araştırmalar yapılmalıdır.
- Toplam kalite yönetiminin eğitim kurumlarında etkin bir biçimde uygulanabilmesi için bu kurumlarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin “gelişimci yönelimli” olması uygulamaların başarısını olumlu yönde etkileyecektir. Buna ilaveten, eğitimde toplam kalite yönetimi uygulamasına yönelik diğer değişkenler (liderlik, fiziksel ve sosyal koşullar, ödüllendirme vb.) incelenmeli ve elde edilecek bulgular ışığında, sıkıntı arz eden değişkenlere yönelik gerekli çalışmalar yapılmalıdır.
- Elde edilen bulgulara göre, ilköğretim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerin görevlerine göre toplam kalite yönetimi yönelimleri arasında anlamlı farklılıkların ortaya çıkması nedeniyle, görevi yönetici veya öğretmen olanlar arasındaki bu farklılıkların gerçek nedenini bulmak için farklı değişkenleri (performansa dayalı değerlendirme, ödüllendirme, vb.) içeren kapsamlı araştırmalar yapılmalıdır.

- İlköğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin yaş değişkenine göre istatistiksel bakımdan toplam kalite yönetimi yönelimleri farklılaştığı bulgusu nedeniyle, bu yaş grupları arasında anlamlı farklılıkların gerçek nedenlerini bulmak amacıyla değişik illerde daha kapsamlı benzer araştırmalar yapılmalıdır.
- İlköğretim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerden toplam kalite yönetimine ilişkin hizmet içi eğitim alanların, almayanlara göre toplam kalite yönetimi yönelimlerinin farklılaştığı bulgusu nedeniyle, ilgili tüm yönetici ve öğretmenlere (özellikle toplam kalite yönetimi uygulaması ile ilgili eğitim almayan gruplara) yönelik hizmet içi eğitim verilmelidir. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından düzenlenen hizmet içi eğitim kursları düzenlenirken, eğitimde toplam kalite yönetimi uygulamasıyla ilgili yönetici ve öğretmenlerin görüş ve beklentileri dikkate alınmalı ve bireylerin daha çok katılabileceği biçimde planlanarak düzenlenmelidir.
- Sendikalar, katılımcı yönetimin, çağdaş yaşamın ve demokrasinin vazgeçilmez bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna rağmen, sendikaya üye olan ve olmayan yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimine ilişkin yönelimleri arasında istatistiksel bakımdan farklılaşmadığı bulgusu dikkat çekici olup, bu konunun ayrıntılı olarak araştırılmasında yarar görülmektedir.

5.2.1. Araştırmacılar İçin Öneriler

- Araştırma sonuçlarının Siirt merkez ilçe dışındaki tüm ilköğretim okullarına da genellenebilmesi için, diğer il ve ilçelerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimine ilişkin yönelimlerini belirlemek amacıyla araştırmalar yapılmalıdır.

- Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin görev, yaş, hizmet içi eğitim, toplam hizmet süresi değişkenlerine göre toplam kalite yönetimi yönelimleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Bunların gerçek nedenini bulmak amacıyla farklı il ve ilçelerde ve farklı değişkenleri içeren ayrıntılı araştırmalar yapılmasında yarar görülmektedir.
- Aynı araştırma özel / resmi ortaöğretim okullarında yürütülmelidir.
- Yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimi yönelimlerini belirlemek için yapılan çalışma, öğretim elemanları ile öğretmen adaylarına yönelik olarak da gerçekleştirilmelidir.

EKLER

EK	<u>sayfa</u>
I. ARAŞTIRMA EVRENİ.....	63
II. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA ARACI.....	64
III. ANKET UYGULAMA ONAYI.....	68
IV. YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ YÖNELİMLERİNİ BELİRLENMESİNE YÖNELİK FREKANS VE YÜZDE DAĞILIMLARI.....	69
V. ÇALIŞMA EVRENİNDEKİ YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ YÖNELİMLERİNE İLİŞKİN SPSS SONUÇLARI.....	71

EK I
2005-2006 ÖĞRETİM YILI SİİRT İLİ MERKEZ İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA
GÖREV YAPAN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN SAYILARI

EK I
2005-2006 ÖĞRETİM YILI SİİRT İLİ MERKEZ İLKÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN SAYILARI

<u>SIRA NO</u>	<u>KURUM ADI</u>	<u>ÖĞRETMEN SAYISI</u>	<u>YÖNETİCİ SAYISI</u>
1	Alparslan İlköğrt. Okulu	31	3
2	Alatürk İlköğrt. Okulu	28	3
3	Cumh. S. Demirel İlköğrt. Okulu	20	2
4	Cumhuriyet İlköğrt. Okulu	32	2
5	Çal İlköğrt. Okulu	20	2
6	Çevik Erşin Temel İlköğrt. Okulu	23	3
7	Fatih İlköğrt. Okulu	27	3
8	Fevzi Çakmak İlköğrt. Okulu	40	3
9	Gazi İlköğrt. Okulu	35	3
10	Gülten Süer İlköğrt. Okulu	30	2
11	Halide Kutlualp İlköğrt. Okulu	14	1
12	Hasım Öztanık İlköğrt. Okulu	22	2
13	Hürriyet İlköğrt. Okulu	47	3
14	İbni Sina İlköğrt. Okulu	20	2
15	İnönü İlköğrt. Okulu	32	2
16	Kazım Karabekir İlköğrt. Okulu	25	3
17	Mehmet Akif Ersoy İlköğrt. Okulu	28	3
18	Mehmetçik İlköğrt. Okulu	47	3
19	Ondört Eylül İlköğrt. Okulu	29	3
20	Ş.Org.Salih Omurlak İlköğrt. Okulu	24	2
21	Sancaklar İlköğrt. Okulu	19	3
22	Ş.P.Er Naci Varola İlköğrt. Okulu	10	2
23	Ş.Org. Eşraf Bilis İlköğrt. Okulu	23	2
24	Ş.Öğrt. İsmail Çelik İlköğrt. Okulu	17	2
25	Ş.Öğrt. M. Kapusuz İlköğrt. Okulu	11	2
26	Ş.Polis H. Şişman İlköğrt. Okulu	37	3
27	Ş.Öğrt. D. Güçlü İlköğrt. Okulu	1	1
28	Vali Mehmet Süer İlköğrt. Okulu	31	3
29	Vali Osman Acar İlköğrt. Okulu	19	1
30	Zübeyde Hanım İlköğrt. Okulu	20	2
31	75.Yıl İ.M.K.B.P. İlköğrt. Okulu	32	3
32	75. Yıl İlköğrt. Okulu	30	2
33	80.Yıl İlköğrt. Okulu	10	2
34	Özel Celal Dnğer İlköğrt. Okulu	20	2
	Toplam	855	

İstatistik Memuru
A. ULUN



EK II**ANKET FORMU****İLKÖĞRETİM OKULLARINDAKİ YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE İLİŞKİN YÖNELİMLERİ**

Değerli Meslektaşlarımız,

İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimine ilişkin yönelimlerinin ne olduğunu belirlemek üzere planlanan bu araştırmanın amacı, ilköğretim kurumlarının yönetimine ve eğitim-öğretiminin niteliğine ilişkin mevcut bilgilere katkı sağlamak için veriler toplamaktır.

Araştırmanın başarılı olabilmesi, vereceğiniz samimi ve güvenilir yanıtlara bağlı olacaktır. Anket, bireysel değerlendirme amacını taşımadığı için kimliğinizi belirtmenize gerek yoktur.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, anketi dolduracak olanların kişisel özellikleri ile ilgili sekiz soru maddesini içermektedir. İkinci bölüm ise Toplam Kalite Yönetimine ilişkin yönelimleri belirleyen üç seçenekli sekiz soru maddesinden oluşmaktadır.

Anketi yanıtlarken gereken özeni göstermeniz dileğiyle, yardım ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Yüksek Lisans Öğrencisi

Veysel OKÇU

EK II (devam)

BÖLÜM I

Bu bölüm, ilköğretim kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlerin kişisel özellikleri ile ilgili soru maddelerini içermektedir. Soru maddeleri seçenekli ve açık uçlu olmak üzere iki türde hazırlanmıştır. Seçenekli soru maddelerinden seçeneklerden biri, (X) ile işaretlenerek yanıtlanacaktır.

1. Cinsiyetiniz?

Erkek () 1

Kadın () 2

2. Göreviniz?

Müdür () 1

Müdür Yardımcısı () 2

Sınıf Öğretmen () 3

Branş Öğretmeni () 4

3. Branşınız ?

Sınıf Öğretmen () 1

Branş Öğretmeni () 2

4. Kaç yaşındasınız?

.....

5. Şimdiye kadar eğitimde toplam kalite yönetimi uygulaması ile ilgili olarak hizmet içi eğitim programına katıldınız mı?

Evet () 1

Hayır () 2

6. Toplam Hizmet süreniz?

.....

7. Meslek yaşamınızda toplam öğretmenlik kıdeminiz nedir?

.....

8. Şu ana kadar görev yaptığınız toplam okul sayısı kaçtır?

.....

10. Eğitim sendikalarına üye misiniz?

Üyeyim () 1

Üye Değilim () 2

EK II (devam)

BÖLÜM II

Aşağıda Toplam Kalite Yönetimine ilişkin her madde için 3 seçenek verilmiştir. Uygulamalarınızı dikkate alarak size en uygun hangisi ise o seçeneğin önüne (X) işareti koyarak belirtiniz.

Her soru maddesi için uzun uzun düşünmeyiniz, mümkün olduğu kadar çabuk ve samimi yanıtlar veriniz. Kararsızlığa düşerseniz, ilk aklınıza gelen seçeneği işaretleyiniz. Lütfen her soru maddesini yanıtlamayı unutmayınız.

1. Sizi aşağıdakilerden hangisi **en fazla** endişelendirir?

- a- Öğrencilerinize yetenekleri doğrultusunda bir eğitim sunamamanız.
- b- Yöneticilerle aranızın açılması.
- c- Okul yönetici ve öğretmenlerini hiçe sayan uygulamaların başlatılması.

2. Eğitim-Öğretim ve yönetim uygulamalarında değişiklik isteyen öğrenci velilerine **genellikle** nasıl davranırsınız?

- a- Velinin önerisinin okulu geliştireceğine inanır, onu desteklerim.
- b- Bunun bir sistem sorunu olduğunu söyler, yöneticilere söylenmesini isterim.
- c- O veliyle ilişkiyi keserim.

3. Öğrencilerle ders konuları ile ilgili tartışmalarda **en çok** hangi yolu tercih edersiniz?

- a- Öğrencinin o anda tam olarak ne istediğini anlamaya çalışırım.
- b- Olumsuz örnek oluşturmasını diye tartışmayı kazanmasına izin vermem.
- c- Geçmiş deneyimlerimi kullanarak, onun gibi çok öğrenci gördüğümü söylerim.

4. Öğrenciler daha önce hiç düşünmediğiniz bir konuda görüş belirttiklerinde, onların görüşlerini nasıl değerlendirirsiniz?

- a- Bu düşüncenin okulu, dolayısıyla ülkeyi, geliştirebileceğini söylerim.
- b- Düşüncelerinin çok güzel olduğunu ama şimdilik uygulama şansı olmadığını söylerim.
- c- Öğrencilerin benim farkına varmadığım bir konuda görüş bildireceğini düşünemiyorum.

EK II (devam)

5. Size göre **daha başarılı** meslektaşlarınızı nasıl görüyorsunuz?
- () a- Ortak olarak :Sorunları çözmek için onlarla ortak hareket edilebilir.
- () b- Güçlü olarak :Ne istiyorlar ise yapmak en iyi yaklaşımdır.
- () c- Rakip olarak :Fırsat verildiğinde beni yerimden eder.
6. Bir veli sizin öğretim uygulamanız hakkında bilgi istediğinde **öncelikle** hangi davranışı sergilersiniz?
- () a- Bu bilgi ile ne yapmayı planladığımı sorarım.
- () b- Yalnızca istediği bilgiyi veririm.
- () c- İsteddiği bilgiyi ancak yönetimin verebileceğini beyan ederim.
7. Eğer birisiyle yarışma durumunda kalsaydınız bu kim olurdu?
- () a- Okulun en başarılı kişisi.
- () b- Okulumda kolayca geçinebileceğim kişi.
- () c- Yarışmayı düşünmek bile gereksizdir.
8. Genel olarak aşağıdakilerden hangisi öğrencilerinizi **en iyi** tanımlar?
- () a- Okulun zenginlik kaynağı.
- () b- Hazırlıksız ve plansız.
- () c- Tam bir şeytan.

EK III

ANKET UYGULAMA ONAYI

T.C.
SİİRT VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı :B.08.4.MEM.4.56.00.02-530/.....
Konu :Araştırma İzni

28/11/2005

014055

VALİLİK MAKAMINA
SİİRT

İlimiz Eğitim Fakültesi Öğretim Görevlisi kadrosunda görevli Veyse OÇKU'nun İlimiz merkez İlköğretim Okullarında görev yapan tüm yönetici ve öğretmenlerin "Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Yönelimlerinin ne olduğunu belirlemeye" yönelik bir anket araştırması yapmak istediği hakkındaki Eğitim Fakültesi Dekanlığının 23/11/2005 tarih ve 1573 sayılı yazıları ile anket formu ilişikte sunulmuştur.

Söz konusu anket araştırması yapılması müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Şerafettin DEMİRCİ
İl Millî Eğitim Müdürü

EK-1: Yazı
EK-2: Anket Formu

OLUR
25/11/2005

Aytekin İNEMAZ
Vali Yardımcısı

EK IV

**YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
YÖNELİMLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK FREKANS
VE YÜZDE DAĞILIMLARI**

CINSİYET

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ERKEK	450	69,8	69,8	69,8
	KADIN	195	30,2	30,2	100,0
	Total	645	100,0	100,0	

GÖREV

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	YONETICI	74	11,5	11,5	11,5
	ÖĞRETMEN	571	88,5	88,5	100,0
	Total	645	100,0	100,0	

BRANŞ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SINIF ÖĞRETMENİ	429	66,5	66,5	66,5
	BRANS ÖĞRETMENİ	216	33,5	33,5	100,0
	Total	645	100,0	100,0	

YAŞ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30 VE KUÇUK	378	58,6	58,6	58,6
	31-35	94	14,6	14,6	73,2
	36-40	50	7,8	7,8	80,9
	41-45	36	5,6	5,6	86,5
	46-50	47	7,3	7,3	93,8
	50 DEN BUYUK	40	6,2	6,2	100,0
	Total	645	100,0	100,0	

HİZMET İÇİ EĞİTİM

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ALAN	230	35,7	35,7	35,7
	ALMAYAN	415	64,3	64,3	100,0
	Total	645	100,0	100,0	

EK IV. DEVAM**TOPLAM HİZMET SÜRESİ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	UÇ VE UÇTEN AZ	164	25,4	25,4	25,4
	4-6	191	29,6	29,6	55,0
	7-10	97	15,0	15,0	70,1
	11 VE DAHA FAZLA	193	29,9	29,9	100,0
	Total	645	100,0	100,0	

ÖĞRETMENLİK KIDEMİ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	UÇ VE UÇTEN AZ	174	27,0	27,0	27,0
	4-6	183	28,4	28,4	55,3
	7-10	101	15,7	15,7	71,0
	11 VE DAHA FAZLA	187	29,0	29,0	100,0
	Total	645	100,0	100,0	

TOPLAM OKUL SAYISI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	BİR VE BIRDEN AZ	115	17,8	17,8	17,8
	2-4	382	59,2	59,2	77,1
	5-7	110	17,1	17,1	94,1
	8 VE DAHA FAZLA	38	5,9	5,9	100,0
	Total	645	100,0	100,0	

SENDİKA ÜYELİĞİ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	UYE	270	41,9	41,9	41,9
	UYE DEĞİL	375	58,1	58,1	100,0
	Total	645	100,0	100,0	

EK V

**ÇALIŞMA EVRENİNDEKİ YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ YÖNELİMLERİNE İLİŞKİN
SPSS SONUÇLARI**

**YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
YÖNELİMLERİNE İLİŞKİN SONUÇLAR**

Descriptives

TOPLAM

	N	Mean	Std. Deviation
YÖNETİCİ	74	21,3378	2,07580
ÖĞRETMEN	571	20,7426	2,29307
Total	645	20,8109	2,27562

**YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN CİNSİYETE GÖRE TOPLAM
KALİTE YÖNETİMİ YÖNELİMLERİNE İLİŞKİN SONUÇLAR**

Group Statistics

CİNSİYET	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TOPLAM ERKEK	450	20,7822	2,30360	,10859
KADIN	195	20,8769	2,21411	,15856

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
TOPLAM	Equal variances assumed	,830	,363	-,485	643	,628
	Equal variances not assumed			-,493	382,337	,622

EK V. DEVAM

YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN GÖREVLERİNE GÖRE
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ YÖNELİMLERİNE İLİŞKİN
SONUÇLAR

Group Statistics

GÖREV		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TOPLAM	YÖNETİCİ	74	21,3378	2,07580	,24131
	ÖĞRETMEN	571	20,7426	2,29307	,09596

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
TOPLAM	Equal variances assumed	,876	,350	2,123	643	,034
	Equal variances not assumed			2,292	97,602	,024

YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN BRANŞLARINA GÖRE
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ YÖNELİMLERNE İLİŞKİN
SONUÇLAR

Group Statistics

BRANŞ		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TOPLAM	SINIF ÖĞRETMENİ	429	20,9044	2,24705	,10849
	BRANS ÖĞRETMENİ	216	20,6250	2,32542	,15822

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
TOPLAM	Equal variances assumed	,182	,669	1,473	643	,141
	Equal variances not assumed			1,457	418,242	,146

EK V. DEVAM

YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN YAŞLARINA GÖRE TOPLAM
KALİTE YÖNETİMİ YÖNELİMLERİNE İLİŞKİN SONUÇLAR

Descriptives

TOPLAM

	N	Mean	Std. Deviation
30 VE KUÇUK	378	20,6402	2,30733
31-35	94	21,0426	2,38235
36-40	50	21,5600	1,59284
41-45	36	20,6944	2,47062
46-50	47	21,3830	2,20230
50 DEN BUYUK	40	20,3750	2,09624
Total	645	20,8109	2,27562

ANOVA

TOPLAM

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	67,585	5	13,517	2,644	,022
Within Groups	3267,339	639	5,113		
Total	3334,924	644			

EK V. DEVAM

YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN YAŞLARINA GÖRE LSD TESTİ

SONUÇLARI

Multiple Comparisons

Dependent Variable: ORT

LSD

(I) YAŞ	(J) YAŞ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
30 VE KÜÇÜK	31-35	-,0488	,03242	,133	-,1124	,0149
	36-40	-,1135*	,04233	,008	-,1966	-,0303
	41-45	-,0053	,04906	,915	-,1016	,0911
	46-50	-,0913*	,04350	,036	-,1768	-,0059
	50 DEN BÜYÜK	,0347	,04677	,459	-,0572	,1265
31-35	30 VE KÜÇÜK	,0488	,03242	,133	-,0149	,1124
	36-40	-,0647	,04923	,189	-,1614	,0320
	41-45	,0435	,05513	,430	-,0647	,1518
	46-50	-,0426	,05025	,397	-,1412	,0561
	50 DEN BÜYÜK	,0834	,05310	,117	-,0208	,1877
36-40	30 VE KÜÇÜK	,1135*	,04233	,008	,0303	,1966
	31-35	,0647	,04923	,189	-,0320	,1614
	41-45	,1082	,06148	,079	-,0125	,2289
	46-50	,0221	,05714	,699	-,0901	,1343
	50 DEN BÜYÜK	,1481*	,05967	,013	,0310	,2653
41-45	30 VE KÜÇÜK	,0053	,04906	,915	-,0911	,1016
	31-35	-,0435	,05513	,430	-,1518	,0647
	36-40	-,1082	,06148	,079	-,2289	,0125
	46-50	-,0861	,06230	,168	-,2084	,0363
	50 DEN BÜYÜK	,0399	,06462	,537	-,0870	,1668
46-50	30 VE KÜÇÜK	,0913*	,04350	,036	,0059	,1768
	31-35	,0426	,05025	,397	-,0561	,1412
	36-40	-,0221	,05714	,699	-,1343	,0901
	41-45	,0861	,06230	,168	-,0363	,2084
	50 DEN BÜYÜK	,1260*	,06051	,038	,0072	,2448
50 DEN BÜYÜK	30 VE KÜÇÜK	-,0347	,04677	,459	-,1265	,0572
	31-35	-,0834	,05310	,117	-,1877	,0208
	36-40	-,1481*	,05967	,013	-,2653	-,0310
	41-45	-,0399	,06462	,537	-,1668	,0870
	46-50	-,1260*	,06051	,038	-,2448	-,0072

*. The mean difference is significant at the .05 level.

EK V. DEVAM
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN HİZMETİÇİ EĞİTİM ALMA
DURUMLARINA GÖRE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
YÖNELİMLERİNE İLİŞKİN SONUÇLAR

Group Statistics

	HİZMETİÇİ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TOPLAM	ALAN	230	21,0826	2,27520	,15002
	ALMAYAN	415	20,6602	2,26456	,11116

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
TOPLAM	Equal variances assumed	,074	,786	2,265	643	,024
	Equal variances not assumed			2,262	470,964	,024

YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN HİZMET SÜRESİNE GÖRE
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ YÖNELİMLERİNE İLİŞKİN
SONUÇLAR

Descriptives

TOPLAM

	N	Mean	Std. Deviation
UÇ VE UÇTEN AZ	164	20,7805	2,28102
4-6	191	20,4398	2,49953
7-10	97	20,9381	1,89195
11 VE DAHA FAZLA	193	21,1399	2,17373
Total	645	20,8109	2,27562

ANOVA

TOPLAM

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	48,917	3	16,306	3,181	,024
Within Groups	3286,007	641	5,126		
Total	3334,924	644			

EK V. DEVAM
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN HİZMET SÜRESİNE GÖRE LSD
TESTİ SONUÇLARI

Multiple Comparisons

Dependent Variable: TOPLAM

LSD

(I) HİZMETSÜ	(J) HİZMETSÜ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
UÇ VE ÜÇTEN AZ	4-6	,3407	,24104	,158
	7-10	-,1577	,29001	,587
	11 VE DAHA FAZLA	-,3594	,24046	,135
4-6	ÜÇ VE ÜÇTEN AZ	-,3407	,24104	,158
	7-10	-,4984	,28229	,078
	11 VE DAHA FAZLA	-,7001*	,23109	,003
7-10	ÜÇ VE ÜÇTEN AZ	,1577	,29001	,587
	4-6	,4984	,28229	,078
	11 VE DAHA FAZLA	-,2018	,28180	,474
11 VE DAHA FAZLA	ÜÇ VE ÜÇTEN AZ	,3594	,24046	,135
	4-6	,7001*	,23109	,003
	7-10	,2018	,28180	,474

*. The mean difference is significant at the .05 level.

YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖĞRETMENLİK KIDEMİNE
GÖRE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ YÖNELİMLERİNE İLİŞKİN
SONUÇLAR

Descriptives

TOPLAM

	N	Mean	Std. Deviation
UÇ VE ÜÇTEN AZ	174	20,6897	2,35963
4-6	183	20,5410	2,38291
7-10	101	20,8713	2,05262
11 VE DAHA FAZLA	187	21,1551	2,17328
Total	645	20,8109	2,27562

ANOVA

TOPLAM

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	38,411	3	12,804	2,490	,059
Within Groups	3296,513	641	5,143		
Total	3334,924	644			

EK V. DEVAM

**YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN GÖREV YAPTIKLARI TOPLAM
OKUL SAYISINA GÖRE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
YÖNELİMLERİNE İLİŞKİN SONUÇLAR**

Descriptives

TOPLAM

	N	Mean	Std. Deviation
BİR VE BIRDEN AZ	115	20,5478	2,46108
2-4	382	20,8429	2,29719
5-7	110	20,8636	2,07863
8 VE DAHA FAZLA	38	21,1316	2,01576
Total	645	20,8109	2,27562

ANOVA

TOPLAM

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	12,565	3	4,188	,808	,490
Within Groups	3322,360	641	5,183		
Total	3334,924	644			

**YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN SENDİKAYA ÜYE OLMA
DURUMLARINA GÖRE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
YÖNELİMLERİNE İLİŞKİN SONUÇLAR**

Group Statistics

	SENDİKAU	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TOPLAM	UYE	270	20,8963	2,20939	,13446
	UYE DEĞİL	375	20,7493	2,32312	,11997

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
TOPLAM	Equal variances assumed	,105	,745	,809	643	,419
	Equal variances not assumed			,816	596,059	,415

KAYNAKÇA

- Ağaoğlu, Esmahan. "Toplam Kalite Yönetiminin Okul ve Sınıf Yönetimi İle İlişkisi". **Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. 7,1-2:33-40, 1997.
- _____. **Bazı Kişilik Özelliklerinin Değerlendirme Sürecine Etkisi: Yönetici, Denetçi ve Öğretmenler**. Eskişehir:1998.
- _____. **Sınıf Yönetimi**. Ed: Zeki Kaya. Ankara: Pegem A Yayıncılık, Şubat 2002.
- Aksu, Mualla Bilgin. **Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara: Anı Yayıncılık, 2002a.
- _____. "Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünün Toplam Kalite Yönetimi Felsefesiyle Yönetilmeye Hazırbulunmuşluk Düzeyi". **Eğitim Araştırmaları Dergisi**. 2,8:ss.54, Ağustos 2002b.
- Alaylıoğlu, Ruşen ve Ferhan Oğuzkan. **Ansiklopedik Eğitim Sözlüğü**. İstanbul:İnkılap ve Aka Basımevi, Bilim ve Kültür Eserleri Dizisi, 1976.
- Apay, Ahmet. "Eğitim Programlarında Toplam Kalite Uygulamaları". **Başkent Üniversitesi, Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme Sempozyumu Bildirileri**, 1:12-16, 1997.
- Aydın, Ayhan ve İlknur Kökçü. "İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği". **IX. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi-Eğitim Programları ve Öğretimi Bildirileri**. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Yayınları, 1:92-102, 2000.

- Balcı, Ali. "İkibinli Yıllarda Türk Milli Eğitim Sisteminin Örgütlenmesi ve Yönetim". **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. 24:495-508, 2000.
- Baloğlu Yazıcı, Berna ve K. Özgür Peker. "Bir Beyaz İşletmesinin Kayıp Puanlarına İlişkin Bir Uygulama Çalışması". **I. İstatistik Kongresi**. Antalya: Türk İstatistik Derneği (5-9 Mayıs), 1999.
- Başar, Hüseyin. **Sınıf Yönetimi**. Beşinci Basım. Ankara: Pegem A Yayınları, 2001.
- Başaran, İ. Ethem. "Kaliteli Bir Temel Eğitim Nasıl Olmalıdır?" **Türk Milli Eğitiminde Kalite Paneli**. İstanbul: Türk Standartları Enstitüsü Yayınları, 1994.
- _____. **Eğitim Yönetimi**. Üçüncü Basım. Ankara: Gül Yayınevi, 1993.
- Bayrak, Coşkun. Eğitim Yüksekokullarında Örgütsel Değişme. Eskişehir: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları:547, 1996.
- _____. **Eğitim Bilimlerinde Yenilikler**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları: 1016, 1998.
- _____. **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**. Ed: Özcan Demirel ve Zeki Kaya. Ankara: PEGEM A Yayıncılık, Eylül 2005.
- Bayrak, Coşkun ve Esmahan Ağaoğlu. "İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Görüşleri". **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. 13:24-25, 1998a.
- _____. "Öğretmen Adaylarının Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Yönelimleri". **VII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi**. Konya: Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, 2:573-581, 1998b.

- Bayrak, Coşkun ve Hüseyin Yemenici. “Okula Dayalı Yönetim”. **Eğitim Araştırmaları Dergisi**. 5:21-28, 2001.
- Bircan, İsmail. “Eğitimde Yeni Yönelimler”. **Eğitimde Yansımalar: VII - Çağdaş Eğitim Sistemlerinde Öğretmen Yetiştirme – Ulusal Sempozyumu**. Ankara: Öğretmen Hüseyin Hüsnü Tekışık Eğitim Araştırma Geliştirme Vakfı Yayınları:8, 2003.
- Bloom, Benjamin S. **İnsan Nitelikleri ve Okulda Öğrenme**. Çeviren: Durmuş Ali Özçelik. Ankara:MEB Yayınları, 1979.
- Bonstingl, John J. **Kalite Okulları**. Çeviren: Hayal Köksal. İstanbul: Dünya Yayınları, 2001.
- Cafoğlu, Zuhul. **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı Yayınları:3, 1996.
- Can, Niyazi. “Öğretmen ve Yönetici Etkililiğinin Öğretimdeki Rolü”. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. 13:55-69, 1998.
- _____. **Sınıf Yönetimi**. Ed: Mehmet Şişman ve Selahattin Turan. Birinci Basım. Ankara: PegemA-Öğreti Yayınları, 2004.
- Ceylan, Memduh. “Yükseköğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi”. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. 16: 485-502, 1998.
- Choi, Thomas Y. ve Behling, Orlando C. “Top Managers and TQM Success: One Look After All These Years”. **The Academy of Management Executive**. XI,1:37-47, 1997.
- Çelik, Vehbi. “Eğitim Yöneticisinin Vizyon ve Misyonu”. **Eğitim Yönetimi**. 1:47-52, 1995.

- Çeliksoy, Sema. “Beden Eğitimi Öğretmen Adaylarının Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Yönelimleri”. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2002.
- Çilenti, Kamuran. **Eğitim Teknolojisi ve Öğretim**. Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1984.
- Doğan, Hıfzı. “Eğitim Uzmanlığı ve Eğitim Sistemi içindeki Yeri”. **Eğitim Bilimleri Sempozyumu**. Ankara: A.Ü.Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları:136, (5-6 Nisan) 1984.
- Dönmez, Burhanettin. **Sınıf Yönetimi**. Ed.:Mehmet Şişman ve Selahattin Turan. Birinci Basım. Ankara: PegemA- Öğreti Yayınları, 2004.
- Efil, İsmail. **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç**. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1995.
- Erdem, Ali Rıza. **21. Yüzyıla Girerken Nasıl Bir İnsan Modeli Yetiştirelim**. Ankara: Anı Yayıncılık, 1998.
- Erdoğan, İrfan. **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000.
- Eroğlu, Erhan. “Çağdaş Bir Yönetim Aracı: Eğitim Sektöründe Toplam Kalite Yönetiminin Etkileri”. **Kurgu Dergisi**. 15:380-392, 1998.
- Fidan, Nurettin ve Münire Erden. **Eğitime Giriş**. Ankara: Meteksan Matbaacılık, 1993.
- Gökçe, Erten. “Gelişmiş Ülkelerde Sınıf Öğretmeni Yetiştirme Uygulamaları”. **Eğitimde Yansımalar:VII - Çağdaş Eğitim Sistemlerinde Öğretmen Yetiştirme-Ulusal Sempozyumu**. Ankara: Öğretmen Hüseyin Hüsnü Tekışık Eğitim Araştırma Geliştirme Vakfı Yayınları:8, 2003.

- Hergüner, Gülten. “Eğitimde Toplam Kalite Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar”. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. 13:11-21, Kış 1998.
- Jenkins, Lee. “Deming İlkelerini Uygulayarak” Sınıflarda Öğrenmenin İyileştirilmesi”. Birinci Basım. Çeviren: Gönül Yenersoy. İstanbul: Rota Yayınları, Ekim 1998.
- Kaptan, Saim. **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri**. Ankara: Tekışık Ofset Matbaası, 1991.
- Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**. Dokuzuncu Basım. Ankara: Nobel Yayınları, 1999.
- Karip, Emin ve Kemal Köksal. “Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi”. **Eğitim Yönetimi Dergisi**. 18:193-207, 1999.
- Kavak, Yüksel. **Dünyada ve Türkiye’de İlköğretim**. Ankara: PEGEM A Yayıncılık, 1997.
- _____. “TKY ve Eğitim Örgütleri”. **Hacette Üniversitesi İlköğretim Müfettişleri Kursu Ders Notları**. Ankara: 1998.
- Kavrakoğlu, İbrahim. **Kalite**. İstanbul: TÜSİAD-KALDER Yayınları, 1996.
- Kaya, Yahya Kemal. **Eğitim Yönetimi-Kuram ve Türkiye’deki Uygulama**. Ankara: Bilim Yayınları, 1999.
- _____. **İnsan Yetiştirme Düzenimiz -Politika, Eğitim, Kalkınma**. Dördüncü Basım. Ankara: H.Ü. Sosyal ve İdari Bilimler Döner Sermayesi İşletmesi, 1984.

- Korkmaz, Ayşe. "Toplam Kalite Yönetiminin Eğitime Etkisi ve İlkeleri". **Milli Eğitim Dergisi**.135:55-58, 1997.
- Kuran, Kezban. "Bir Değişim ve Gelişim Süreci Olarak Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Aktif Öğrenme İle İlişkisi". **Çağdaş Eğitim Dergisi**, 317:14-22, Şubat 2005.
- Langford, P.David ve Barbara A. Cleary. **Eğitimde Kalite Yönetimi**. Birinci Basım. Çeviren: Meltem Süngür. İstanbul: Rota Yayınları, Kasım 1999.
- M.E.B. "İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin Bazı Maddelerinin Değiştirilmesine Dair Yönetmelik", **Tebliğler Dergisi**, 2481:578-579, Ekim 1997.
- _____. Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı. **Müfredat Laboratuvar Okulları Modeli**. Ankara: Milli Eğitim Basımevi, 1995.
- _____. Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı. **Müfredat Laboratuvar Okulları Modeli**. Ankara: Milli Eğitim Basımevi, 1999.
- _____. Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı. **2001 Yılı Başında Milli Eğitim**. Ankara: MEB Yayınları, 2000.
- Okutan, Mehmet. "Toplam Kalite Yönetimi ve Okul Yönetimine Uygulanışı". **Yaşadıkça Eğitim Dergisi**. 63:24-29, Temmuz/ Ağustos/Eylül, 1999.
- Özdamar, Kazım. **Paket Programları İle İstatistiksel Veri Analizi-I. MINITAB, SPSS, SYSTAT**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları:1001, 1997.
- Özdemir Servet. "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi". **Verimlilik Dergisi**. Ankara: MPM Yayınları (Toplam Kalite Özel Sayısı), 1995.

- _____. **Eğitimde Örgütsel Değişme**. Ankara: PEGEM A Yayınları, 1997.
- Özden, Yüksel. **Eğitimde Dönüşüm Yeni Değerler**. Ankara: PEGEM A Yayıncılık, 1999.
- Özer, Bekir. **Eğitim Bilimlerinde Yenilikler**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları: 1016, 1998.
- Özgener, Şevki. "Bilgi Toplumunda Öğrenen Okul ve Eğitimde TKY". **Verimlilik Dergisi**. 1:115-123, 1998.
- Öztürk, Hüseyin. **Belçika'da ve Türkiye'de Zorunlu Eğitim**. Ankara: Nobel Yayınları, 2001.
- Pınar, İge. "Eğitimde Toplam Kalitenin Sağlayacağı Yararlar". **Anahtar Dergisi**. 98:34-40, 1997.
- Şimşek, Yücel. "21. Yüzyıl Eğitim Örgütlerinin Yönetim Anlayışı". **Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. 13,2:197-204, 2003a.
- _____. "Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki".Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, 2003b.
- Şirvancı, Mete. "Toplam Kalite Yönetiminin Temel Ögeleri". **Önce Kalite Dergisi**. 5:5-12, Ekim 1993.
- Şişman, Mehmet. "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Kültür". **Eğitim ve Bilim**. 21,105:60-69, 1997.

_____.“Toplam Kalitenin Okulda Uygulanması”. **Kamu Yönetiminde Kalite, I.Ulusal Kongresi**. Ankara: TODAİE Yayınları:289, 1999.

Şişman, Mehmet ve Selahattin Turan. **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara: PegemA Yayıncılık, 2001.

Temel, Ali. “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”. **Milli Eğitim Dergisi**.144:48-50, 1999.

Tonbul Yılmaz ve Münevver Yalçinkaya. “ Bilgi Toplumunda Neden Aktif Öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi”. **Niğde Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim ve Bilim Dergisi**. 2,2:35-52, 2003.

Türkmen, İsmail. “Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyen Faktörler”. **Verimlilik Dergisi**, Özel Sayı, 1995.

Uysal, Hakan. Toplam Kalite Yönetiminin ilköğretime Uygulanabilirliği. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1998.

Ünal, Semra. “Eğitim Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Ögeleri ve Uygulamalarda Karşılaşılan Engeller”. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. 19:341-351, Yaz 1999.

_____. “Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim Örgütleri Yöneticilerinin Sorumlulukları”. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. 22:261-268, Bahar 2000.

_____. “Eğitim-Kalite-İstihdam”. **Anahtar Dergisi**. Ankara: MPM Yayınları, 100:4-5, 1997.

Ünal, Semra ve Erdal Küçüköğlü. “Toplam Kalite Anlayışının Öğrencilerin Başarılarını Arttırmadaki Etkisi”. **IX. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi-Eğitim Programları**

ve Öğretimi Bildirileri. Erzurum:Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Yayınları, 2:697-704, 2000.

Üstüner, Işık Şifa, Faik Ardahan ve Ercüment Okutmuş. Eğitimde Stratejik Yönetim: Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Örneği. **4.Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirileri 3.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları:1076, 1999.

Yenersoy, Gönül.“Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kurumlarında Uygulanabilirliği”. **Executive Excellence Dergisi.** 8:17-20 , 1997.

Yetiş, Nükhet. “Mühendislik Eğitiminde Kalite ve Akreditasyon”. **IV. Ulusal Kalite Kongresi: Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, Özgeçmişler ve Tebliğler.** İstanbul:TÜSİAD-KALDER Yayını, 1995.

Yıldırım, Hasan Ali. **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi-İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında TKY Uygulama Modeli-**. Ankara: Nobel Yayınları, 2002

[www.meb.gov.tr/ Stats/1st2000/b/.htm.s.1-2/4](http://www.meb.gov.tr/Stats/1st2000/b/.htm.s.1-2/4), 01.12.2002.