



T.C  
KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

“EĞİTİM KURUMLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI  
VE KARAMAN MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNDE BİR ARAŞTIRMA”

Hazırlayan  
Cennet AÇIKEL  
084202011015

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KARAMAN  
2011



T.C  
KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

“EĞİTİM KURUMLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI VE  
KARAMAN MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNDE BİR ARAŞTIRMA”

Danışman  
Doç. Dr. Ercan OKTAY

Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı  
Kamu Yönetimi Bölümü  
Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan  
Cennet AÇIKEL  
084202011015

KARAMAN  
2011

**EĞİTİM KURUMLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ  
ANLAYIŞI VE KARAMAN MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNDE BİR  
ARAŞTIRMA**

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 16 / 12 / 2011

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan : Doç. Dr. Ercan OKTAY

Üye: Yrd. Doç. Dr. Murat BAY

Üye: Yrd. Doç. Dr. Mehmet İNCE

Üye : .....

Üye : .....

İmzası

.....  
.....  
.....  
.....

Bu tez, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 17/ 11/ 2011 tarih ve 29/342 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü: Prof. Dr. H. Mustafa ERAVCI



## ÖNSÖZ

Her kurum, kendi alanındaki diğer kurumlarla rekabet edebilmek, çağa ayak uydurabilmek için sürekli olarak kendini yenilemesi ve dinamik bir yapı içinde olması gerekmektedir. Sürekli gelişen ve değişen toplum ihtiyaçlarını yakalayan kurumlar kendini daha ileriye taşıyabilmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi, eğitim sisteminin geliştirilmesinde ve toplumun beklentilerine cevap verebilecek eleman yetiştirilmesinde, gelenekçi eğitim anlayışına nazaran daha üstün bir anlayıştır. İş dünyasının nitelikli elemana kavuşması, eğitim sisteminin sürekli gelişmeleri takip etmesi ve bu gelişmelere ayak uydurması ile karşılanabilir. Bu gelişmenin toplumun beklentilerine kapalı, değişime karşı direnç gösteren gelenekselci sistemle sağlanması mümkün görünmemektedir. Eğitim sisteminin geliştirilmesi, ülke üretiminin artmasında ve kalite standartlarının yakalanmasında önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle Toplam Kalite Yönetimi anlayışının üretim işletmelerinden önce eğitim kurumlarında uygulanması daha anlamlı görünmektedir.

Türk Eğitim sisteminde gerçekleşen değişim girişimlerinde beklide en önemli değişim Toplam Kalite Yönetimi anlayışının uygulanmaya başlanmış olmasıdır. Bu amaç gerçekleştirilirken mutlaka yeni problemleri beraberinde getirecektir. Zamanla Toplam Kalite Yönetimini anlayışını benimsemiş liderler ve okul personeli ile eğitim sisteminde daha verimli sonuçların alınması mümkün olacaktır.

Araştırmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen ve destekleyici tutumuyla beni yüreklendiren, Sayın Hocam, Doç. Dr. Ercan OKTAY' a, Kamu Yönetimi Bölümünde bana Emegi geçen değerli hocalarıma, düzenlemelerde yardımcı olan eşim Ertuğrul AÇIKEL' ve araştırmaya katılan öğretmen arkadaşlara teşekkür ederim.

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı ilköğretim kurumlarındaki, toplam kalite uygulamalarında yönetici ve öğretmenlerinin algı düzeylerini ölçmektir. Ayrıca yönetici ve öğretmenlerin demografik özelliklerinin toplam kalite uygulamalarına etkisinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Karaman il merkezinde bulunan ilköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarına ilişkin algılarını belirlemektir. Araştırmanın evrenini 2011–2012 öğretim yılında Karaman il merkezinde bulunan bazı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmuştur. Araştırmanın örnekleminde 150 öğretmen yer almıştır. Bu çalışmada araştırmacılar tarafından geliştirilen veri toplama aracı kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde SPSS paket programından yararlanılmıştır. Araştırma sonunda elde edilen bulgulara göre, ilköğretim okullarındaki TKY uygulamalarını evli olan öğretmenler kısmen başarılı bulurken, bekâr öğretmenler yetersiz görmektedirler. Okullarda uygulanan TKY uygulamalarına 30–39 yaş aralığındaki öğretmenlerin katılım oranı daha düşük gözlemlenmiştir. Bu durum TKY uygulamalarında eşgüdüm içinde hareket etmeleri gereken öğretmenlerin farklı algılara ve farklı yaklaşımlara sahip olduklarını göstermektedir. Bu nedenle, okullarda gerekli olan değişimin sağlanması ve eğitimde kalitenin artırılması konusunda yeni bir yaklaşım olarak karşımıza çıkan TKY'nin, başta yönetici ve öğretmenler olmak üzere tüm katılımcılar tarafından doğru biçimde algılanması sağlanmalıdır.

**Anahtar sözcükler:** Kalite, toplam kalite, toplam kalite yönetimi.

## **ABSTRACT**

This study aims to evaluate the principals' and teachers' perception level in total quality management practices at primary schools. In addition, the demographic characteristics of principals and teachers are tried to specify whether they affect TQM practices.

The study is based on determining perceptions about TQM practices of principals and teachers working at primary schools in Karaman. The stage of research consists of teachers who work at some of primary schools in the center of Karaman province, in 2011/2012 education year. 150 teachers took place in the research sample. Data collection tool was used which were improved by researchers. SPSS software was utilized to analyze the data. According to results of the research, although TQM practices are discovered successful by married teachers, single teachers think that is insufficient. It is observed that the participation rate of teachers TQM practices applied to in the range of 30-39 years is lower. This case displays that teachers, who have to act in a coordinated manner, have different perceptions and approaches. Therefore, it must be provided to perceive TQM practices, a new approach to increase the quality at schools, by principals and teachers correctly.

**Key words:** Quality, Total Quality, Total Quality Management.

ÖNSÖZ	I
ÖZET	II
İÇİNDEKİLER	IV
KISALTMALAR	VII
TABLOLAR	VIII
ŞEKİLLER	XI
GİRİŞ	1

## I. BÖLÜM

### TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ' NE İLİŞKİN KAVRAMLAR

I.1-Kalite	2
I.1.1-Mal ve Hizmet Kalitesinin Boyutları	4
I.2.Toplam Kalite Yönetimi	4
I.3.Toplam Kalite Yönetimini Tarihçesi	7
I.4.Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları	10
I.4.1.Üst Yönetimin Liderliği	10
I.4.2.Müşteri Odaklılık / Müşteri Tatmini	11
I.4.3.Tam Katılım ve Takım Çalışması	12
I.4.4.Çalışanların Eğitimi	13
I.4.5.Hata Önleme /Sıfır Hata	14
I.4.6.Sürekli Geliştirme /İyileştirme	15
I.5.Klasik Yönetim Anlayışı İle Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Arasındaki Farklar	16

## II. BÖLÜM

### EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

II.1.Eğitimde Kalite ve Bazı Kavramlar	19
II.1,1.Amaç Merkezli Yaklaşım	20

II.1,2.Doğal Sistem Yaklaşımı	20
II.2 Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasına Yönelik MEB'İN TKY Uygulama Yönergesi	23
II.3. Deming Döngüsü ve Eğitime Uygulanan 14 İlkesi	25
II.4. Kalite Çemberi ( Kalite Geliştirme Ekipleri) Tanım ve Tarihçesi	29
II.4.1. Kalite Çemberinin Tarihçesi	30
II.4.2. Kalite Çemberinin Amaçları	31
II.4.3.Kalite Çemberinin Örgütleri ve İşleyişi	32
II.4.4. Kalite Çemberinin Özellikleri	36
II.5. Milli Eğitim de Toplam Kalite Yönetimi'nin Uygulanması Süreci	38
II.5.1. Okul Gelişim Yönetim Çemberi'nin ( OGYE) Kuruluşu Esasları	39
II.5.2. Okul Gelişim Yönetim Ekibi (OGYE) Üyeleri	39
II.5.3. Okul Gelişim Yönetim Ekibi Görevleri	41
II.5.4. Okul Gelişim Yönetim Ekibi Görev Tanımları	43
II.5.5. Okul Kalite Çemberinin Kurulması	45
II.5.6. Okul Kalite Çemberinin Çalışması	45
II.6.Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Uygulamalarını Olumsuz Etkileyen Faktörler	46
II.6.1.Çalışanların Değişime Hazır Olmaması ve Değişime Direnç Göstermesi	47
II.6.2.Kurumda Kalite Kültürünün Oluşturulamaması	48
II.6.3.Üst Yönetim Liderliğinin ve Desteğinin Oluşturulamaması	49
II.6.4.Herkesin Kendini Kalite Sürecine Adamaması	50
II.6.5.TKY' nin Sihirli Bir Değnek Olarak Görülmesi	51
II.6.6.TKY' nin Bir Moda Olarak Algılanması	51
II.6.7.Biz Zaten Bunu Yapıyoruz Anlayışı	52
II.6.8. Yöneticilerin Otoritelerinin Azalması Korkusu	52
II.6.9.Takım Çalışmasının Yetersizliği	53
II.6.10.Sürekli Eğitime Önem Verilmemesi	54
II.6.11.Beklenti Düşüklüğü	54



### III. BÖLÜM

## KARAMAN MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

III.1-Araştırma	55
III.1.1.Araştırmanın Amacı	55
III.1.2.Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları	56
III.1.3.Araştırmanın Yöntemi	56
III.1.4.Analizler ve Bulgular	57
III.1.5.Sonuç ve Değerlendirme	121
KAYNAKÇA	123

**KISALTMALAR**

a.g.e: Adı Geçen Eser

a.g.m: Adı Geçen Kitap

a.g.k: Adı Geçen Makale

HİE: Hizmet İçi Eğitim

TKY: Toplam Kalite Yöntemi

GATS: Hizmet Ticareti Genel Anlaşması

PUKÖ: Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al

KALDER: Kalite Derneği

SPSS: The Statistical Package For The Social Sciences

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

OGYE: Okul Gelişim Yönetim Ekibi

YÖDGED: Yönetim Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı

TTKB: Talim Terbiye Kurulu Başkanlığı

TBMM: Türkiye Büyük Millet Meclisi

MLO UYGULAMASI: Müfredat Laboratuvar Okulları

ISO: International Organization For Standardization

ASO: Ankara Sanayi Odası

EQO: Avrupa Kalite Organizasyonu

Kageme: (İstanbul Üniversitesi) Kariyer Geliştirme Merkezi

KOSGEB: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

İGEME: İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1: Deneklerin Cinsiyet Dağılımı	58
Tablo 3.2: Deneklerin Medeni Hali	58
Tablo 3.3: Deneklerin Yaş Dağılımı	59
Tablo3.4: Deneklerin Hizmet Süreleri	60
Tablo3.5: Deneklerin Görev Tanımı	61
Tablo3.6: "Yöneticilerimiz çalışanların görüşlerini dikkate almaktadır." Sorusuna ilişkin " bulgular.	61
Tablo3.7: "Yöneticilerimiz işinin gerektirdiği yeterliliğe sahiptir." sorusuna ilişkin bulgular.	62
Tablo3.8: "Yöneticilerimiz insan ilişkilerine önem vermektedir." Sorusuna ilişkin bulgular.	63
Tablo3.9: "Yöneticilerimiz yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerin üretilmesini teşvik etmektedir." sorusuna ilişkin bulgular.	64
Tablo3.10: "Yöneticilerimiz katıldıkları hizmet-içi eğitim , konferans ve seminer sonuçlarını çalışanlarla paylaşırlar." Sorusuna ilişkin bulgular.	65
Tablo3.11: "Yöneticilerimiz çalışanların değişim yaratacak fikirlerini desteklemektedir." Sorusuna ilişkin bulgular.	66
Tablo 3.12: "Yöneticiler okulun vizyonunu , stratejilerini , iyileştirmeye açık alanları vs.. çalışanlarla paylaşırlar." Sorusuna ilişkin bulgular.	67
Tablo 3.13: "Yöneticilerimiz okulda birlikte çalışmayı ( takım çalışmasını ) destekler." Sorusuna ilişkin bulgular.	68
Tablo 3.14: " Okul yöneticisi , iyi performans gösteren personeli ( veya ekibi) aylıkla ödül, takdir, teşekkür vs ile ödüllendirir." Sorusuna ilişkin bulgular.	69
Tablo3.15: "Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken kullandığı kriterleri duyurur." Sorusuna ilişkin bulgular.	70
Tablo3.16: "Yöneticiler, çalışanların performansını etkileyen sebepleri araştırmaktadır." Sorusuna ilişkin bulgular.	71
Tablo 3.17: "Yöneticiler çalışanların performansını yükseltmek için gerekli önlemleri alır." Sorusuna ilişkin bulgular.	72
Tablo 3.18: "Yöneticiler tüm çalışanlara görevlerini (iş tanımlarını ) bildirir." Sorusuna ilişkin bulgular.	73
Tablo 3.19: "Okulda, düzenlenecek sosyal ve kültürel faaliyetlere çalışanların ilgi, yetenek ve istekleri doğrultusunda görevlendirme yapılır." Sorusuna ilişkin	

bulgular.	74
Tablo 3.20: 'Okulda çalışanlar arasında gruplaşmalar ve dedikodular vs.. olmaz.' Sorusuna ilişkin bulgular.	75
Tablo 3.21: ''Çalışanları özlük işlemleri düzenli yapılır.' Sorusuna ilişkin bulgular.	76
Tablo 3.22: 'Yöneticiler karşı fikirlere saygılıdır.' Sorusuna ilişkin bulgular.	77
Tablo 3.23: '' Okulda çalışanlarla ilgili kararlar çalışanların katılımıyla demokratik şekilde alınır .' Sorusuna ilişkin bulgular.	78
Tablo 3.24: ' Okulda çalışanların dile getirdiği şikayet ve öneriler dikkate alınmaktadır .' Sorusuna ilişkin bulgular.	79
Tablo 3.25: '' Okulumuzun kalite politikasını destekliyorum .' Sorusuna ilişkin bulgular.	80
Tablo 3.26: ' Okulda ihtiyaç duyduğum malzemeye zamanında ulaşabilirim.' Sorusuna ilişkin bulgular.	81
Tablo 3.27: '' Okulda, sınıflara yapılan araç gereç dağıtımında eşitlik ilkesi uygulanır .' Sorusuna ilişkin bulgular.	82
Tablo 3.28: ''Kurumdaki tüm duyurular çalışanlara zamanında iletilir .' Sorusuna ilişkin bulgular.	83
Tablo 3.29: ''Okulda,yapılan faaliyetlerde herkes birbirine yardımcı olur.' Sorusuna ilişkin bulgular.	84
Tablo 3.30: ''Okul yönetimi ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.' Sorusuna ilişkin bulgular.	85
Tablo 3.31: ''Okulda, öğretmenler ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.' Sorusuna ilişkin bulgular.	86
Tablo 3.32: ''Okulda, diğer çalışanlar ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum .' Sorusuna ilişkin bulgular.	87
Tablo 3.33: ''Kendimi okulun değerli bir üyesi olarak görürüm.' Sorusuna ilişkin bulgular.	88
Tablo 3.34: ''Okulda,kendimi güvende hissederim.' Sorusuna ilişkin bulgular.	89
Tablo 3.35: '' Yaptığım işten zevk alıyorum işimi seviyorum.' Sorusuna ilişkin bulgular.	90
Tablo 3.36: ''Aldığım ücret yeterlidir.' Sorusuna ilişkin bulgular.	91
Tablo 3.37: '' Yöneticiler çalışanların hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için kişi ve kuruluşlarla işbirliği yapar.' Sorusuna ilişkin bulgular.	92

Tablo 3.38: “Yöneticiler çalışanların mesleklerinde gelişmeleri için gerekli desteği verir .” Sorusuna ilişkin bulgular.	93
Tablo 3.39: “Çalışanlara yönelik sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlenir.” Sorusuna ilişkin bulgular.	94
Tablo 3.40: “Okulda, düzenlenen sosyal ve kültürel faaliyetlere seveerek katılmaktayım.” Sorusuna ilişkin bulgular.	95
Tablo 3.41:” Yöneticilerimiz hizmet alanlarını ve beklentileri dikkate alır .” Sorusuna ilişkin bulgular.	96
Tablo 3.42: “Okul yerel ve genel toplum düzeninde olumlu etki bırakacak çalışmalar yapmaktadır. ” Sorusuna ilişkin bulgular.	97
Tablo 3.43:” Okul, doğal kaynakları korumakta ve doğal çevrenin korunması için gayret göstermektedir.” Sorusuna ilişkin bulgular.	98
Tablo 3.44: Cinsiyet * s36-Yöneticilerimiz, hizmet alanların beklentilerini dikkate alır.	99
Tablo 3.45: Medeni durum * s14-Okulda, düzenlenecek sosyal ve kültürel faaliyetlere çalışanların ilgi, yetenek ve istekleri doğrultusunda görevlendirmeler yapılır.	100
Tablo 3.46: Medeni durum * s22-Okulda, sınıflara yapılan araç gereç dağıtımında eşitlik ilkesi uygulanır.	101
Tablo 3.47: Medeni durum * s23-Kurumdaki tüm duyurular çalışanlara zamanında iletilir.	101
Tablo 3.48: Medeni durum * s27-Okulda, diğer çalışanlar ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.	102
Tablo 3.49: Yaş * s4-Yöneticilerimiz, yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerin üretilmesini teşvik etmektedir.	103
Tablo 3.50: Yaş * s17-Yöneticiler, karşı fikirlere saygılıdır.	104
Tablo 3.51: Yaş * s28-Kendimi okulun değerli bir üyesi olarak görürüm.	105
Tablo 3.52: Yaş * s30-Yaptığım işten zevk alıyorum ve işimi seviyorum.	106
Tablo 3.53: Yaş * s31-Aldığım ücret yeterlidir.	107
Tablo 3.54: Yaş * s38-Okul, doğal kaynakları korumakta ve doğal çevrenin korunması için gayret göstermektedir.	108
Tablo 3.55: Hizmet süresi * s33-Yöneticiler, çalışanların mesleklerinde gelişmeleri için gerekli desteği verir (HİE'lere katılımlarda, yüksek lisans yapmada vs...)	109
Tablo 3.56: Görev * s16-Çalışanların özlük işlemleri düzenli yapılır.	110
Tablo 3.57: Görev * s26-Okulda, öğretmenler ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.	110
Tablo 3.58: Görev * s31-Aldığım ücret yeterlidir.	111

**ŞEKİLLER:**

Sekil 1. Klasik Yönetim Anlayışı İle Toplam Kalite Yönetiminin Karşılaştırılması	17
Şekil 2: PUKO Döngüsü	26

## Giriş

Günümüzde her alanda olduğu gibi, eğitim alanında da bilginin önemi artmıştır. Bilgi edinmenin ilk adresi olan okullarımızda eğitim öğretim gören öğrencilerimizin kazanımları büyük önem taşımaktadır. Eğitim sistemi içinde ilköğretim kurumları bu alanda önemli bir paya sahiptir.

Bilim ve teknoloji alanında yaşanan hızlı ilerleme yaşantımıza da yansımış, insanların yaşam biçimlerini ve çevre koşullarını büyük ölçüde değiştirmiştir. Bu nedenle, çağdaş ve bilimsel gelişmeleri eğitim sistemine uyarlamak, eğitim sistemi için gerçekçi ve kalıcı politikalar oluşturmak büyük önem taşımaktadır. Yaşanan bu hızlı değişime ayak uydurmak ve nitelikli insan yetiştirmek içinde eğitim kurumları da farklı yönetim arayışları içine girmiştir. Bunun içinde eğitim kurumlarındaki kalite standartlarının yükselmesi gerekmektedir. Çünkü birey ve toplumların gelişmesinde en önemli etken eğitimidir.

Bu araştırma üç bölümden oluşmaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde; kalite kavramı, kalitenin tarihsel gelişimi, toplam kalite yönetimi (TKY) felsefesi ve eğitimde toplam kalite yönetiminden bahsedilmektedir.

Araştırmanın ikinci bölümünde; Eğitimde kalite kavramı ve Milli Eğitim de Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanma süreci ve bunun okullara yansımaları olan Okul Gelişim Yönetim Ekipleri adıyla anılan Kalite Çemberleri hakkında bilgi verilecektir. Üçüncü ve son bölümde ise çalışmanın uygulama kısmı verilerin değerlendirilmesi yer almaktadır.

## I.BÖLÜM

### TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NE İLİŞKİN KAVRAMLAR

#### I.1. Kalite

Kalitenin tanımı Avrupa Kalite Organizasyonu'na (EKO) göre bir mal ya da hizmetin, tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir.

Kalitenin standart bir tanımı olmamakla birlikte: Kalite anlayışı tüketicinin eğitim seviyesine, sosyal konumuna, kültürel değerlerine ve ekonomik koşullarına bağlı olarak değişebilen, farklı gereksinim ve beklentileri doğrultusunda şekillenebilen öznel bir kavramdır.

Kalite konusunun çok boyutlu olmasından dolayı üzerinde görüş birliği bulunan bir kalite tanımı yapabilmek pek mümkün değildir (Bozkurt vd.1995:4).

Tarihsel süreç içinde, belli bir uygarlık düzeyine ulaşan tüm toplumlar bu konuda farklı düzenlemeler yapmışlardır. Örneğin, Osmanlı İmparatorluğu döneminde üretilen mal ve hizmetlerle ilgili düzenlemeler "Esnaf Loncaları" tarafından yapılmıştır. Sistemin iyi işlediği dönemlerde ustalık beratı almadan hiç kimsenin işyeri açmasına izin verilmemiştir. Loncanın görevlendirdiği elemanlar üretilen malların kalite kontrollerini yaparak satış fiyatlarını belirlemişlerdir. Belirlenen fiyatın üstünde mal satanlarla, kalitesiz veya hatalı mal üretenlerin belgeleri ellerinden alınarak işyerleri kapatılmıştır. Cumhuriyet Döneminden sonra bu loncaların yerini ve işlevlerini esnaf odaları almıştır (Ekin, 1979).

Globalleşen dünyada üretilen bir malın tüketiciye ulaşması ve rekabet ortamında kendisine pazar bulabilmesi, artık malın kalitesi ve güvenilirliğine bağlıdır. Çünkü bilimsel ve teknik gelişme, dünyada, endüstriyel gelişmenin dinamiğini hızlandırmış, endüstri mamullerinin kullanımında kalite ve güvenilirlik büyük önem kazanmıştır ( Mahiroğlu, 1983 ).

İşletmelerin en büyük hedefi müşteri memnu- niyetini sağlamaktır. Bunun için de müşterinin kullandığı üründen her açıdan memnun olması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında; bir işletmenin kalitesi, müşterisinin memnuniyetidir. Burada dikkat edilmesi gereken husus, müşteri mutluluğunun müşteri tatmininin sadece bir parçası olmasıdır(Kageme,1999).



Ülkemizdeki kuruluşların kalite tanımlarında;

- Kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır( Kosgeb,2000).
- Kalite; belirlenen şartlar altında ve belirlenen bir zaman süresi içinde istenilen fonksiyonları yerine getirebilme kabiliyetidir.
- Kalite, bir ürünün kullanım uygunluğunu belirleyen özelliklerinin tümüdür.
- Kalite, herhangi bir ürün sınıfının özelliklerinin, insan topluluklarının istek potansiyelini karşılayabilme derecesidir(igeme,1999).
- Günümüzde işletmeler ister büyük, ister küçük ve orta büyüklükte olsun, hedef müşteri ile olan ilişkilerini sürekli iyileştirmek zorundadırlar. Bu ilke rekabetin altın kuralıdır (Tekin vd. 2004:143,154).
- Tanımların geneline bakıldığında çıkış noktasının insanların gereksinimlerine ve beklentilerine cevap vermeyi amaçladığını söyleyebiliriz.
- Aşağıda dünya çapındaki kuruluş ve uzmanlar tarafından yapılmış olan kalite tanımlamaları verilmiştir.
- Kalite bir mal ya da hizmetin belirlenen ya da olabilecek ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan özelliklerin toplamıdır.(ISO 8402)
- Kalite bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür.(Amerika Kalite Derneği, ASQ)
- Kalite bir mal ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir.(Avrupa Kalite Organizasyonu, EQO)
- Kalite, bir ürünün mevcut ve doğabilecek ihtiyaçlara cevap verebilmesi özelliğidir.
- Kalite, en kısa biçimde müşteri tatmini olarak da tanımlanabilmektedir.
- Kalitenin bilim adamları tarafından çeşitli tanımları yapılmıştır. Bunlardan Juran, kaliteyi şartların yerine getirilmesi ve kullanıma uygunluk olarak tanımlarken, Crosby, kaliteyi gerekliliklere uygunluk olarak tanımlamıştır.

Günümüzde “Kalite’nin yerini “Toplam Kalite” kavramı almaya başlamıştır. Temel felsefesi sistemin sonunda elde edilen çıktının kalitesi değil, her aşamada kalitenin sağlanmasıdır. ( Çetinkaya, Gülmez 1999: 35,10,15 )

Kalite müşteri memnuniyeti ve gereksinimleri başta olmak üzere, gelişen ve değişen teknolojik gelişmelere paralel olarak sürekli kendini yenilemesi gereken bir olgudur.

### **I.1,1. Mal ve Hizmet Kalitesinin Boyutları**

Mal ve hizmet ya da ürün kalitesi ne demektir? Bir ürüne veya hizmete kalite veren nedir? Ürün kalitesini tanımlayan özellikler nelerdir? Bir ürüne baktığımızda bunun kaliteli ya da kalitesiz olduğunu nasıl anlayabiliriz? Kriterler nelerdir? Mal ve hizmet kalitesinin algılanmasına ilişkin yapılan araştırmalarda tespit edilen kalite boyutları şunlardan oluşmaktadır ( Uyguç,1998 ).

**Görüntü:** Organizasyondaki fiziki araç ve gereçlerin, personelin iletişim araçlarının görüntü açısından konumu.

**Güvenilirlik:** Organizasyonun hizmeti zamanında ve güvenilir bir şekilde yapabilme durumu.

**Cevap verme:** Organizasyonun müşterilerinin isteklerine uygun cevap verme ya da uygun hizmet verebilme durumu.

**Yeterlilik:** Hizmetlerin yapılmasında kaliteli eleman istihdam edilmesidir.

**Nezakete:** Personelin müşterilere nazik ve saygılı davranıp davranmamasıdır.

**Kredibilite:** Organizasyonda istihdam edilen elemanların dürüstlüğü ve güvenilirliğidir.

**Güvenlik:** Organizasyonda yapılan hizmetlere güvenin olması; üretilen mal ve hizmetlerde tehlike, risk ve şüphenin olmamasıdır.

**Ulaşılabilme:** Gerek hizmete ve gerek personele kolayca ulaşabilme durumudur.

**İletişim:** Müşterilerin anlayacağı dilden konuşma ve onları dinleme durumudur.

**Müşteriyi anlama:** Müşterileri ve ihtiyaçlarını tanımaya çalışmadır.

Tüm kuruluşların içinde ve dışında, ister üretim kuruluşu, ister banka, ister perakendecilik firması, ister üniversite veya otel olsun, müşteri gereksinmelerine uygun olmayan tek bir makinenin veya kişinin koparacağı birçok kalite zinciri dizisi vardır. İlginç olan konu bir tür kopmanın şu veya bu şekilde firma ile müşteri arasındaki ilişki noktasına kadar ulaşmayı becerebilmesi ve bu noktada çalışan personelin sonuçlardan doğrudan etkilenmesidir (Peker, 1993: 202) .

### **I.2- Toplam Kalite Yöntemi (TKY)**

Kelime anlamı itibariyle Toplam Kalite Yönetimini parçalara ayırdığımızda her bir kelimenin anlamı karşımıza şu şekilde çıkmaktadır.

**Toplam;** Bu yönetim biçiminin, kurum içindeki tüm fonksiyon, faaliyet ve bireyleri kapsadığını belirtir. Toplam terimini en iyi vurgulayan ifade ise “herkesin katılımıdır”. Bir başka ifadeyle toplam kelimesi ile ifade edilmek istenen kalite olgusunun kurumda topyekûn oluşturulmasıdır.

**Kalite;** Kelime olarak sözlüklerde, “bir şeyin iyi veya kötü olma özelliği ile ilgili kılıp, herhangi bakımdan üstünlük veya eksiksizlik olarak tanımlanmaktadır.

Kalitenin klasik tanımı “standartlara uygunluktur”. Ancak bugün bu tanım yeterli olmamakta, kalite; istenenlere, yani “müşterilerin istediklerine uygunluk” olarak düşünülmektedir ( Karyağdı, 2001: 61 ).

**Yönetim;** Kalitenin kendiliğinden olmayacağı ve yönetilmesi gerektiği bugün herkes tarafından kabul edilen bir olgudur. Dolayısıyla kuruluştaki tüm çalışanları ilgilendirip etkilemesi ve tüm örgüte uygulanması gerekmektedir. Bir kalite zincirinin herhangi bir noktasının ihtiyaçlara yanıt vermemesi sistemin başka bir yerinde bir kusur veya arızaya neden olur. Bu ise kendiliğinden bir kısır döngüye yol açar. Kalitenin bedeli ihtiyaçların sürekli olarak incelenmesi ve bunlara yanıt verebilme yeteneğidir ve ancak bu yolla ki “sürekli gelişme” süreci uygulama alanı bulabilir. Bu gelişmeyi de sağlayacak olan yönetim ve yönetimin değişim sürecinin oluşumuna olumlu katkısı ile mümkün olacaktır. Yönetimin bu süreçteki katkısı yöneten, emreden değil çalışanların antrenörlüğü şeklindedir. ( Karyağdı, 2001: 61 ).

Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili içeriklerde çok sayıda tanım bulunmaktadır.

Bunlardan bazılarına bakacak olursak;

Toplam Kalite Yönetimi, (Total Quality Management), bir başka deyişle, top yekûn mükemmellik olarak da ifade edilebilir (Şişman, 1998: 506).

Toplam Kalite Yönetimi; bir kuruluştaki çalışanların tamamının katılımı ile süreçlerin, ürün ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi suretiyle iç ve dış müşterilerin kalite gereksinimlerinin karşılanması ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi ürün ve hizmet yapısında oluşturmaya çalışan bir yönetim biçimidir ( Soylu ve Süer, 1998).

Toplam Kalite Yönetimi; müşterisinin en ekonomik düzeyde tam olarak tatmin edilmesi için, şirket içindeki tüm bölümlerin yani, pazarlama, mühendislik, satın alma, üretim, kontrol, satış ve servis faaliyetlerinin organize edilerek, kalitenin oluşturulmasını, sürekliliğini, geliştirilmesini ve takibini temin edecek etkin bir sistemin gerçekleştirilmesidir (Sosyal, 1992: 69).

Toplam Kalite Yönetimi; müşteri beklentilerini her şeyin üstünde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir (Aydınceren,1993: 33)

Toplam Kalite Yönetimi; uzun vadede müşterinin tatmin olmasını başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim modelidir (Efil, 1996: 29).

Toplam kalite yönetimi; örgüt fonksiyonları ve sonuçlar yerine, süreçler üzerinde odaklaşan tüm çalışanların niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarının sağlıklı bilgi ve veri toplanması analizine dayandıran, tüm maddi ve manevi örgüt kaynaklarını bir bütünlük içinde ele alan bir yaklaşımdır (Ersen, 1997: 98).

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı; temelde yeni bir kültür ve felsefeyi gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşım, örgüt kültürü ve örgütteki yönetim felsefesi ile yakından ilgilidir (Şişman, 1997).

İshikawa'ya göre; bireylerin ihtiyaçlarının karşılandığı, kendilerini gerçekleştirdikleri, iletişimin rahatlıkla kurulduğu yeni yönetim anlayışına toplam kalite yönetimi denmektedir (Aktaran: Doğan, 2002: 84).

Toplumsal bir kurumun ürün ve hizmetlerinden faydalanan bireyler için, kalite çok önemlidir. Kalite, üretilen mal ve hizmetlerin fiziki kalitesini, verimlilik düzeyini, güvenilirliğini ve bunları üretmek için kaynakların en rasyonel şekilde kullanımını içerir. Geleneksel yönetimlerde, belirlenen standart ve koşulları aşmadığı sürece, hatalar ve israf anlayışla karşılanırken, Toplam Kalite Yönetiminde, amaç sıfır hata ile mal ve hizmet üretmek yani mükemmelliğe ulaşmaktır ( Hoşgörür, 1997: 12–13 ).

Toplam Kalite Anlayışı'nda, sorumluluklarını eksiksiz olarak yerine getiren ancak bunun yanında yaptığı işin daha verimli yapılması, iş süreçlerinin geliştirilmesi konusunda sürekli düşünen ve belirlenmiş çeşitli sistematik katılım yöntemleri ile bu düşüncelerini ve becerilerini sisteme katan yeni bir çalışan davranışı sergilenmesi gerekir. Yöneticilerin de çalışanları teşvik edici, katılımı sağlayıcı, inisiyatif kullanmayı sorumluluk almayı ve yenilikler yaratmayı teşvik eden bir insan kaynakları planlama sistemi kurması önemli bir ihtiyaç haline gelmiştir (Kalder,2001).

Toplam kalite yönetimi; müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerinin karşılanması ve iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için, tüm süreçlerde kusursuzluğun, sıfır hata prensibine dayalı olarak sürekli kılınması ve bu sürekliliğin, işletmenin tüm iç ve dış

çevresinin katılımıyla gerçekleştirilmesini hedefleyen, yönetsel ve organizasyonel yapıda insan unsurunu, sürekli eğitim ve takım çalışması yoluyla ön plana çıkararak; sürekli gelişme ilkesi ile işletmenin rekabet gücünü arttırmayı amaçlayan; bütün bunların da ancak, en üst düzeyde sorumluluk bilincine sahip bir lider anlayışı ile gerçekleşebileceğini savunan çağdaş bir yönetim anlayışıdır (Bolat, 2000: 26).

Günümüzün çağdaş yönetim yaklaşımı olan Toplam Kalite Yönetimi sadece bir kalite güvencesi değildir ve diğer kalite kavramları ile karıştırılmamalıdır.

Kalite konusunda bir takım yanlış inanışlar vardır. ( Peker ) Örneğin;

- “Kalite, bir gereksinim değil, lüktür.
- (Yanlış. Çünkü kalite, insana değer veren ve insan ihtiyaçlarını tam anlamıyla karşılayan mal ve hizmeti savunduğundan lüks olarak tanımlanması mümkün değildir.)
- Kalite, fiziksel bir varlık değildir. Bu nedenle ölçülemez.
- (Yanlış. Çünkü bir mal ve hizmetin kalitesi ondan yararlanan kişilerin tatminine göre kaliteli ya da kalitesizdir. Bu nedenle de beklenen tatmin ile algılanan kalite arasındaki tatmin kalitenin ölçülmesi anlamına gelmektedir.)
- Kaliteli ürünler yapmaya ekonomik faktörler engeldir.
- (Yanlış. Çünkü sadece ekonomik faktörlerin, kaliteli ürün ya da kalitesiz ürün üretilmesine etkisi olmayıp üretim ve yönetim şeklinin konu üzerinde etkisi vardır.)
- Kalite ile ilgili problemler çalışanlardan kaynaklanır.
- (Yanlış. Çünkü kalite ile ilgili problemler çalışanlardan değil öncelikle yönetimden kaynaklanır.)
- Kalite, verimliliği engeller.
- (Yanlış. Çünkü kalite üretim faktörlerindeki israfı önleyerek verimliliği ve kârlılığı artırır.)
- Kalite, kalite kontrol bölümünün sorumluluğundadır. Başkalarını ilgilendirmez.
- (Yanlış. Kalite, kalite kontrol bölümünün ya da denetçilerin sorumluluğunda olmayıp tüm çalışanların sorumluluğundadır. Denetime önem verip üretimi göz ardı etmek tipik bürokratik bir yaklaşım olup günümüz devlet anlayışında bu bakış açısı kamu sisteminde kalitesizlik ve israfı doğuran en temel neden durumundadır)

Bu yanlışlar yıllar boyu kalite bilincine hiç sahip olmayan, tüm amacı yalnızca kâr etmek olan, hele pazarda rakibi olmayıp, her yaptığını satacağını düşünenlerin yargılarıdır ( Peker, 1993: 200 ).

### I.3. Toplam Kalite Yönetimi' nin Tarihçesi

M.Ö. 2150 tarihli Hammurabi kanunlarında yer almaktadır. Bu kanunlarda yer alan hükümlerden biri şudur: "bir inşaat ustasının inşa ettiği ev, ustasının yetersizliği ve işini gerektiği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak, ev sahibinin ölümüne yol açarsa; o usta öldürülür"(Şimşek, 2002).

Bu da gösteriyor ki kalite kavramının kökünün çok eski dönemlere kadar uzandığının bir göstergesidir.

Toplam kalite yönetimi konusundaki ilk çalışmalar 1930'lı yıllarda ABD'de başladı. Bell Telephone şirketinde istatistikçi olarak görev yapan Walter A. Shewhart, *İstatistiksel Kalite Kontrol* alanında önemli çalışmalar yaptı. Shewhart, üretime istatistiksel yöntemleri uygulayan ilk kişilerden biriydi. Shewhart'ın kalite konusundaki çalışmalarını ABD'de W. Edwards Deming ve Joseph M. Juran'ın çalışmaları izledi. Bu iki bilim adamı Japonya'ya davet edilmiş ve Japon mühendisler kalite geliştirme, kalite planlama ve kalite kontrol konularında seminerler vermişlerdir. Günümüzde pek çok araştırmacı Deming'i toplam kalite yönetiminin kurucusu olarak kabul etmektedirler. Ancak Deming kadar, Juran'ın da toplam kalite felsefesine önemli katkıları olduğunu belirtmekte söyleyebiliriz. 1950'li yılların sonlarına doğru *Toplam Kalite Kontrolü* alanında kayda değer çalışmalar yapan bir diğer Amerikalı yönetim uzmanı Armond V. Feigenbaum'dur. Amerikalı Philip Crosby de toplam kalite yönetiminde çok önemli bir kavram olan *Sıfır Hata (Zero Defect)* akımının öncülerinden biri olarak kabul edilmektedir (Aktan, 1999).

İşletme yönetimi alanında özellikle 1950 ve sonrası yıllarda Amerikalı ve Japon bilim adamlarının katkıları ile *Toplam Kalite Yönetimi* adı verilen yeni bir yönetim felsefesi doğmuş oldu. Toplam kalite yönetimi esasen özel sektör için geliştirilmiş bir yönetim anlayışıydı. Ancak daha sonraları bu yönetim anlayışının mikro ya da makro ölçekte tüm organizasyonlar için uygulanabileceği savunuldu (Aktan, 1999).

Toplam kalite yönetimi, ABD'de başlamış ama Japonya'da olgunlaşmış, sonra tekrar ABD'de 1980'li yıllarda gündeme gelmiş ve 1990'lı yılların başında Batı Yönetim düşüncesini etkisi altına almıştır (Doğan, Şişman, vd. 2002:66).

II. Dünya savaşı'ndan önce Japonya, Avrupa ve Amerika'nın ucuz ve çürük ürünlerinin taklitlerini üretmekle ünlüydü. Amerikalı, Deming ve Juran'ın yardımlarıyla Japonya'da başlatılan değişim, 1950'li yıllarda dünyada etkisini göstermeye başlamıştır.

Japonlar Deming ve Juran'dan temel kalite araçlarını öğrenip, geliştirip kendi yönetim stratejilerine entegre ederek, kalitenin nasıl yönetileceğini öğrenmişlerdir. Kalite geliştirme için gerekli araçlar, Deming ve Juran tarafından sağlanarak, ikinci Dünya Savaşı'ndan sonra, Japon endüstrisinin gelişimine bir ivme kazandırmışlardır. Japon şirketleri kalite geliştirme araçlarını hızla sistemlerine entegre ederek kendi uygulamalarını geliştirmeye başlamışlardır (Çetin, 2001: 521,522 ).

Bu dönemin en önemli özelliği kalite kontrol konusundaki, çalışmaların artması ve kalite konusundaki bilgilerin toplumla paylaşılmaya başlanmış olmasıdır. Kalite kontrolü konusunda istatistikçi Shewhart tarafından başlatılan çalışmaları, Edwards Deming ve Joseph Juran'ın çalışmaları izledi. Bugün dünya literatürü incelendiğinde Toplam Kalite Yönetimi'nin fikir babaları olarak bu kişilerin yer aldığı görülmektedir. (Kavrakoğlu, 1991).

Deming'in temel felsefesine göre, kalite ve üretim arttıkça ürünün çeşidi azalır, her ürün için gerekli malzeme çeşidi artacak ve bunlara istatistiksel kalite kontrolü uygulanacaktır. Üretimde şans unsuru yerine önceden tahmin edilebilir değerlerin ve değişikliklerin ortaya çıkacağını ve durumun zor anlaşılabilir bir kavram olduğunu belirtiyor. Deming'e göre, birçok firma istatistiksel kalite kontrol metodu uygulamadan şansa ve tesadüfe dayalı kalite kontrol metotlarını uygulayarak meydana gelen kalite problemlerinin sebeplerini araştırarak hem para hem de zaman kaybetmektedirler (Şimşek,1998).

Deming, kalitenin tesadüflerle yakalanamayacağını, yapılacak ara değerlendirmelerle önceden hesaplanabileceğini belirtiyor.

#### **I.4.Toplam Kalite Yönetimi'nin Unsurları**

Modern bir yönetim tarzı olan TKY'nin temel felsefesini şu temeller oluşturmaktadır:

- Üst Yönetimin Liderliği
- Müşteri Odaklılık/Müşteri Tatmini
- Tam Katılım ve Takım Çalışması
- Çalışanların Eğitimi
- Hata Önleme/sıfır hata
- Sürekli geliştirme/iyileştirme

#### **I.4,1 Üst Yönetimin Liderliği**

TKY konusunda gündeme getirilen hemen bütün görüşlerin içinde en çok vurgu yapılan konulardan biri de liderliktir. Uygun bir yönetim yapısı kurulmadıkça, buna yön veren ve rehberlik eden liderler olmadıkça örgütlerde kaliteli ürün ve hizmetlerin üretilmesinden bahsetmek mümkün değildir (Şimşek, 1998).

TKY kuramcılarına göre, “kalite yönetimidir” ve bir kurumun gelişmesindeki temel sorun, üst yönetimin liderliğidir (Şişman, 2002).

Bu nedenle TKY çalışmaları örgütlerde üst yöneticilerin liderliğinde yapılmalıdır. TKY örgütte var olan ve üretimde rol oynayan tüm süreçlerin sürekli değişimini öngörür. Böyle bir değişim karşısında çalışanların farklı tepkiler vermeleri ve değişime direnç göstermeleri kaçınılmazdır. Bu noktada en büyük görev kalite liderlerine yani yöneticilere düşmektedir. Toplam kalite anlayışını benimsemiş olan yöneticilerin, bu yeni gelişmeleri çalışanlara açıkça anlatmaları ve onların da benimsemelerini sağlamaları gerekmektedir (Özveren, 1997).

TKY'de yöneticiler antrenördür. Oyuncular ise kuruluşun tüm çalışanlarıdır. Üst kademe yöneticiler, kalite ve kurum misyonu hakkında ileri görüşlü yani vizyon sahibi ve amaç tutarlılığı içinde olmalıdırlar. Liderlik yönetimin doğal işi olmalı ve yöneticiler yargılayıcı değil yapıcı ve eğitici yaklaşımlar göstermelidirler (Sınmazçelik, 1999: 88).

TKY uygulamalarındaki başarısız örneklerin çoğunda "üst yönetimin liderliği" ögesinin eksik olduğu görülmüştür. TKY'nde üst yönetimin temel sorumluluğu sistemi geliştirmektir, ancak bunu başarmak için gayretini ve vaktini büyük ölçüde insan ögesine tahsis etmek zorundadır. (Ersen, 1997: 127).

TKY'nde insan ögesinin sahip olması gereken en önemli özellik Yüksek Motivasyon'dur. Gerçekten de başarılı, yüksek rekabet gücüne sahip kurumlar incelendiğinde temel ögenin “yaratıcılık”, bunu sağlayan özelliğinde “motivasyon” olduğu görülmüştür. (Kavlakoğlu, 1996: 62 )

TKY'nde başarı, ait olma hissi, tanınma, kendini gerçekleştirme ve kendi ideallerini yaşatma gibi güçlü ve paraya dayalı olmayan güdüleme unsurlarının katkılarıyla sağlanmaktadır. TKY'de başarıya ulaşılabilmesi için çalışanlara yetki ve sorumluluk da verilmesi gerekmektedir. (Ersen, 1997: 127 )



TKY, insanları yönlendirmek için en etkin yolun onlara güvenmek olduğunu ve yetişkin muamelesi yapıldığında mutlaka olumlu tepkiler alınacağına inandırarak, ortalama insanların olağanüstü sonuçlar yaratabileceklerini göstermiştir. Çünkü hiç bir şey “işe yarama” duygusundan daha etkili olamaz ( Yenersoy, 1997: 88).

Kurumlara liderlik eden yöneticilerin, insanlarla iyi iletişim kuran, insan psikolojisini çok iyi bilen ve yaşamında bu bilgileri etkili şekilde kullanan bireyler olmalıdır. Bu özelliklere sahip liderler, çalıştıkları kurumlarda, çalışanlarla işbirliği içinde olmayı, çalışanları motive etmeyi ve takım çalışması gibi konularda başarılı olmamaları içten bile değildir.

#### **I.4.2. Müşteri Odaklılık/Müşteri Tatmini**

İşletmelerin başarısı büyük ölçüde müşteri ihtiyaçlarının anlaşılmasına ve tatmin edilmesine bağlıdır (iç müşteri dış müşteri). Müşteri isteklerinin tatminini temel örgüt felsefesi haline dönüştürme yönünde çaba gösteren kuruluşlar, müşterilerini koşulsuz mutlu etmeyi bir ilke olarak algılayan bir örgüt kültürü oluştururlar (Bozkurt, 1998: 29).

TKY'nin temel prensiplerinden biri de müşteri memnuniyetidir. Örgütler müşteri memnuniyetini sağlayabildikleri ölçüde kalıcı olabilmektedirler. Müşteriyi memnun edebilmek için de onun ne istediğini iyi bilmek gerekir. Her müşterinin beklentisi farklıdır. Bu farklı beklentileri tatmin etme yolları da farklı olacaktır. Bu bakımdan müşterinin gereksinimlerinin ve bunları en az maliyetle karşılayacak sürecin belirlenmesi önemle üzerinde durulması gereken konulardır (Köksal, 1997).

Bugün rekabet ortamında artık üreticiler kendi arzu ettiklerini değil, müşterinin arzu ettiklerini ve istediklerini üretmek durumunda kalmaktadırlar. Bu durum doğal olarak satılabileni üretmek anlayışını gündeme getirmektedir. Satılabilen mal veya hizmet ise kaliteyi çağrıştırmakta ve dolayısıyla kaliteyi bir noktada müşteri belirlemektedir.

Toplam Kalite Yönetimi sistemi her şeyden önce kaliteye bakış açısı ile ilgili olup “Kalite müşteri tatminidir” anlayışının kuruluşun iç süreçlerinde benimsenmesi sağlanmalıdır. Bunun için, çalışan herkesin yaptığı işi devrettiği kişi ya da birimi müşteri olarak görmesi ve işini ilk seferde doğru yaparak müşterisine devretmesi gerektiğini kabullenmelidir (Peskircioglu, 1994).

Bundan dolayı TKY'nde müşteri odaklılık ögesi,"kaliteyi müşteri tanımlar" ilkesiyle açıklanmaktadır (Efil, 1996:29).

TKY'nde, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin tatmini, ürün tasarımından, hatta bazı girdilerin 'tedariki' aşamasından başlar. Müşteri ile ilgili verilerin sağlanmasında piyasa araştırmaları önemli rol oynar. Araştırmalar sürekli yapılır ve müşterinin kim olduğu, ihtiyaç ve beklentileri, müşteri ile ilişkilerin sürekliliği ve benzeri konular ölçü olarak değerlendirilir (Demirkan, 1997:128–142 ).

Müşteri, bir kurumun ürettiği mal veya hizmetlerden haberi olan, bunları satın alma olasılığı bulunan (potansiyel müşteri) ve satın almış olan herkeştir. Müşteri, şirket içinde veya dışında, herhangi bir malın, hizmetin, bilginin, bir ihtiyacı karşılamak üzere devredildiği ve memnun etmekle yükümlü olunan bölüm veya kuruluştur( Dalbay, 1999: 103).

Müşteri memnuniyeti ya da müşteri tatmini, en genel anlamda bulduklarımız ve beklentilerimiz arasındaki farkın olmamasıdır.

#### **I.4.3. Tam Katılım ve Takım Çalışması**

Katılım, yönetim biliminde üzerinde çok durulan kavramlardan birisidir. Katılım, çalışanların örgüt ve yönetimle bütünleşmelerini, örgütsel ve yönetsel kararlarda söz sahibi olmalarını ve sorumluluk üstlenmelerini ifade eder. Katılım aynı zamanda paylaşmadır. TKY'de vurgu yapılan kavramlardan birisi de takım yani ekip çalışmasıdır. Katılım olmadan ekip ruhu oluşturmak da mümkün değildir. Katılım, takım ruhu ve ekip çalışmasının olmadığı işletme ve kurumların başarılı olması mümkün değildir. Kamu kesimindeki örgütlerin, özel sektörün ve sivil toplum örgütlerinin gerisinde kalmasının başlıca nedeni söz konusu değerlerin bu kesim ve bu kesimin yöneticileri tarafından benimsenmemiş olmasıdır (Şimşek,1998).

İyi bir ürün ortaya koyabilmek veya iyi bir hizmet sunabilmek için kurumdaki tüm çalışanların bir bütün olarak hareket etmesi şarttır. TKY'de katılım ve takım çalışması, “kalite kontrol çemberleri” yöntemiyle gerçekleştirilir. Kalite kontrol çemberleri, aynı yerde çalışan ve kalite yönetimi faaliyetlerini gönüllü olarak yerine getirmeyi üstlenen kişilerden oluşan çalışma gruplarıdır (Özden, 2002).

Günümüzde çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek, bu konularda fikirlerinin alınmasını talep etmektedirler. Yönetilenlerdeki bu durum değişikliğinin

başlıca nedeni, kültür düzeyi ve bilgi seviyesi yükselen çalışanların “başkaları tarafından yönetilen bir araç” durumunda olmak istememeleridir( Peker, 1996: 50–51 ).

İş görenlerle, orta düzey yöneticiler ve üst düzey yöneticiler arasındaki iletişimin yetersizliği kuruluşlar arasında çok yaygındır. Aynı zamanda, firma ve tedarikçileri, firma ve müşterileri, sendika ve yönetim ile firma ve toplum arasında da engeller vardır. İnsanlar kuruluşu izole edilmiş bir yer olarak değil, genişletilmiş sürecin bir bölümü olarak görmelidir. İş görenlere ekip çalışmasının bireysel çalışmalara göre sağlayacağı yararlar hakkında bilgi verilmelidir ( Bozkurt, 1998: 29 ).

Tam katılım için sorumluluk paylaşımının sağlanması da bir başka koşuldur. Tam katılım kesinlikle yetkili kılınma ile karıştırılmamalıdır. Tam katılım bir talebi, gönüllülüğü ifade eder. Sorumluluğu ve katkıyı kapsar. Yönetimden ve yönetilenden, “ben bu örgüte nasıl katkıda bulunabilirim?” sorusunu sormasını bekler ( Kaya, 1997: 66 ).

Tam katılım, çalışanların sadece kendilerine verilen görevleri yapmalarını değil, yaptıkları işi niçin yaptıklarını, nasıl yaptıklarını ve daha iyi ne şekilde yapabileceklerini sorgulamayı amaçlamalıdır.

#### **I.4.4. Çalışanların Eğitimi**

TKY’de eğitim ve öğrenmenin sürekli olması gerekir. Bunun nedeni ise, bilgi birikiminin sürekli artması, yeni yöntem ve tekniklerin gündeme gelmesi ve bunların daha nitelikli insan gücünü gerekli kılmasıdır. Burada eğitim ve öğrenme, hem bireysel hem de takım halindeki örgütsel eğitim ve öğrenmeleri kapsamaktadır. Dolayısıyla, bireysel anlamda insanların kendi kendilerine öğrenmesi ve kendini geliştirmesi söz konusu olabileceği gibi, takım içinde ya da grup içinde öğrenme ve örgütsel öğrenme de söz konusu olabilir. Sistemin içinde yer alan herkesin sürekli eğitim ve öğrenme çabası içinde olması, ancak öğrenen örgütlerde mümkün olabilir. TKY’de en ilgi çeken öğrenme yollarından biri de örgütsel hatalardan hareketle öğrenmedir. Bu sistemde hatalar bir ceza aracı olarak değil, bir öğrenme aracı olarak görülmektedir (Temel, 2005).

TKY’nin ilkelerinden bir diğeri de sürekli eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesidir. Her kademedeki çalışanlara hem temel konularda hem de TKY faaliyetlerini içeren konularda sürekli eğitim verilmeli ve yöneticilerin çalışanları bizzat eğitmeleri sağlanmalıdır. Eğitim de diğer süreçlerdeki gibi sürekli izlenmesi, yeterliliğin

ölçülmesi ve geliştirilmesi gereken bir konudur. Tüm personel yaptığı işin istatistiksel olarak kontrol altında olduğunu bilmelidir. Uygun eğitimin diğer yararları personele güvence, gurur, rahatlık ve daha iyi moral sağlamasıdır( Bozkurt, 1998: 28 ).

Kalite konusunda yapılan iş ne olursa olsun kurum veya kuruluşların çalışanlar ve yönetim kadroları ile birlikte iş bilgisi, davranış ve tutumların değiştirilmesi vb. konularla ilgili zaman zaman eğitilmelerinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

#### **I.4.5. Hata Önleme/Sıfır Hata**

“Sıfır hata” günümüzde kalite yönetiminin en önemli unsurlarından biridir. Burada asıl olan hata nedenlerini araştırıp ortadan kaldırmaya çalışmaktır. Hatanın tamamen ortadan kaldırılması mümkün olmayabilir. Ancak hata nedenlerinin anında tespit edilmesi ve hatanın süreç içerisinde giderilmesi gerekir. Örgütlerde sonuç kontrolü günümüzde geçerliliğini yitirmiştir. Bunun yerini süreç ve önleyici denetim almaktadır. Hata noktalarını önceden tahmin ederek tedbir almak ve süreç içerisinde amaca doğru, standartlara doğru gidişi denetlemek sıfır hatanın kapsamında yer alan konulardır (Özden, 2002).

“Mükemmele ulaşılamaz ancak kusursuzluğa ulaşılabilir” mantığı sıfır hata yaklaşımının temel algılarından biridir. Önceden belirlenen standartları belirlendiği şekliyle uygulamak kusursuzluk anlamına geleceğinden sıfır hata mümkün olabilir. Sıfır hataya ulaşılmaya bile, sıfır hatayı hedefleyerek hata oranını minimal bir boyutta tutmak TKY'nin ana hedeflerindedir. Bu nedenle herkes kendi işini ilk seferde en iyi şekilde yapmaya yöneltilmelidir ( Şişman ve Turan, 2002: 50).

Hataları önlemede, öncelikli unsur işin planlaması aşamasıdır. Hata önlemede ilk yapılması gereken, sorunlar ortaya çıkmadan çözümleri oluşturmak, ürün ve hizmetlerin yapısında üstünlük ve kusursuzluk yaratmaktır. Kaliteye ulaşmak için, düzeltmeden çok, önlem alma konusunun üzerinde durulmalıdır.

#### **I.4.6. Sürekli Geliştirme/İyileştirme**

Japonca değişim (kai) ve iyi (zent) kelimelerinden oluşan kaizen kavramı “iyiye doğru sürekli değişme” anlamında kullanılmakta ve bir felsefeyi, bir yaşam tarzını ifade etmektedir. Japonlara göre kaizen öyle bir düşüncedir ki, her Japon her geçen günün

bir öncekinden daha iyi olması için, evinde, işinde, sosyal yaşamında sürekli bir gayret içinde olmalıdır (Şişman ve Turan, 2002: 51).

Japonların bu yaklaşımı daha sonraki çalışmalarda “sürekli gelişme” olarak ifade edilmiş ve TKY’nin temel öğelerinden birini oluşturmuştur. Sürekli gelişmede hedef belli bir standardı tutturmak olmadığından gelen seviye ne olursa olsun onun aşılması gerekir. TKY’ni uygulayan örgütlerin tüm paydaşlarının öncelikle bu felsefeyi benimsemesi, sadece yeniliğe ve değişime açık olmakla kalmaması, aynı zamanda yeniliği ve değişimi yaratabilmesi esastır. Ayrıca TKY kültüründe değişme ve yenilik öncelikler arasındadır. Bu nedenle değişme ve yeniliği öngören, bunlara kolay uyum sağlayabilen, kendi örgüt kültürünü yaratabilen bir örgüt ve yönetim yapısının oluşturulması gerekir (Karslı, 2004).

Sürekli gelişme anlayışı kuruluşun sürekli büyümesine, imkânlarının artmasına, çalışanların hayat standartlarının yükselmesine, birimler arasında etkin ve verimli bir koordinasyona, faaliyetlerinde canlılığa ve yönetimle çalışanlar arasında daha sağlıklı ilişkiler kurulmasına imkân sağlamaktadır (Akça, 2007: 46).

Yani, sürekli gelişme (Kaizen) kavramı gerek iç hayatı, gerekse bireysel ve sosyal yaşamda sürekli olarak gelişmenin ve daha iyiye doğru yönelişin gerekliliği üzerinde durmaktadır. Kaizen, gelişmenin; belirli bir gelişmişlik düzeyinde sıçrama ile değil, düzenli ve küçük atılımlar yolu ile olacağını ifade eder (Şimsek, 2000).

Sürekli gelişme (P-D-C-A) (Plan-Do-Check-Act) “PLANLA-UYGULA-KONTROL ET- ÖNLEM AL” çevirimini ilk ortaya atan Dr. W.A. SHEWHART'tır.

Bu çevrimi özümseyerek 1950 yılında Japonlara aktaran ise Dr. E.DEMING olmuştur. Sürekli gelişme kavramı Japonya'da o denli yerleşmiştir ki, hemen her faaliyet için KAIZEN (sürekli geliştirme) grupları kurulmuştur. Son yıllarda Japonlar kendi yönetim modellerine Kaizen yönetimi adını vermeye başlamışlardır.

Her gelişme çevrimi tamamlandığında bir yenisi başlatılır. Her birim ve her eleman kendi işinde sürekli olarak gelişme amacını güder.

Gerçekten de “kalite” bir sonuç, bir amaç değildir. Sadece rekabet gücünü sağlamaya olanak veren bir araçtır. Çok yüksek bir kalite düzeyine çıkmak bile yetmez, sürekli olarak rakiplerden ilerde olmak gerekir. Bunu sağlayan yöntem de sürekli gelişmedir. Sürekli gelişme, bitmek bilmeyen bir yarıştır. Yeterliliğin kabul edilip benimsendiği yerde iyileşme durur ( Aytimur,1995: 6 ).

Kurumların, yapması gereken en tepeden en alt kademeye kadar tüm çalışanları sürekli geliştirme faaliyetine yönlendirmek olmalıdır.

### **I.5 Klasik Yönetim Anlayışı İle Toplam Kalite Yönetim Anlayışı**

#### **Arasındaki Farklar**

Klasik yönetim anlayışı “emir ver ve kontrol et” prensibini benimser. Yöneticiler, çalışanlarını katı bir hiyerarşik yapı içinde, araya belli bir mesafe koyarak yönetirler.

TKY ise katılımcı yönetim anlayışını benimser. Klasik yönetim anlayışının aksine, TKY örgüt içinde statü ayrımı yapmaksızın bütün çalışanların katılımını esas almaktadır (Uryan, 2002).

Klasik yönetim yaklaşımının amacı belli bir standardı oluşturmak ve belirlenen standartlara göre üretimi gerçekleştirmek ve denetim altına almaktır. TKY ise sürekli geliştirme ve iyileştirmeyi amaçlar. Hemen hemen her konuda klasik yönetim yaklaşımının tamamen tersine çevrilmesi gereği ortaya çıkmaktadır. Bu konudaki karşılaştırmalı örnekler şöyle sıralanabilir (Efil, 1996).

<b>Klasik Yönetim Anlayışı</b>	<b>Toplam Kalite Yönetimi</b>
1. “Muayeneye” dayalı kalite	1. “Önemeye” dayalı kalite
2. Yüksek kalite ile artan maliyet	2. Yüksek kalite ile düşen maliyet
3. Optimum derecede stok	3. Sıfır stok
4. Spesifikasyon limitleri arası üretim	4. Hedefe uygun üretim
5. Sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren yönetim	5. Olası sorunları düşünüp bunları önleyen yönetim
6. Azami ihtisaslaşma ile sistem geliştirme yaklaşımı	6. İşbirliği ile sistem geliştirme yaklaşımı
7. Fonksiyonların kesin ayrımına dayalı organizasyon	7. İşin ideal biçimde yürütülmesine dayalı esnek kalıplı organizasyon
8. Kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim	8. “Sıfır Hata” yı hedefleyen üretim
9. Ödül ve cezaya dayalı motivasyon	9. Onurlu çalışmanın takdir edilmesine dayalı motivasyon

10. Hiyerarşiye dayalı öncelikler	10. Müşteri tatminine dayalı öncelikler
11. Rekabete dayalı tedarik sistemi	11. Karşılıklı anlayış ve güvene dayalı tedarik sistemi
12. Kar doruklaşmayı hedefleyen güdülenme	12. Yüksek kaliteyi sağlamayı hedefleyen güdüleme
13. Ulusal/Uluslararası standartlara göre ürün kalitesi	13. Müşteri beklentilerine cevap veren ürün kalitesi
14. Kalite Kontrol Fonksiyonunun sorumluluğunda ürün tasarımı	14. Tüm çalışanların ve yönetimin sorumluluğunda kalite güvencesi
15. AR-GE ve pazarlamanın sorumluluğunda ürün tasarımı	15. Tüm üretim ve satış fonksiyonunun da katkısı olan ürün geliştirme
16. Optimum fire veya yeniden işleme	16. Sıfır fire veya yeniden işleme
17. Optimum 1. Kalite / 2. Kalite oranı	17. Sadece 1. Kalite Ürün üretimi
18. Evrimsel hızla gelişme	18. Devrimsel hızla gelişme
19. Yüksek verimli proseslerle sağlanan randıman artışı	19. Yeni ürün tasarımı ile sağlanan randıman artışı
20. İşbaşı eğitimi ile sağlanan bilgi ve beceri	20. İşbaşı eğitim kadar temel eğitimle geliştirilen bilgi ve beceri
21. Fayda-Maliyet Analizine dayalı yatırım/işletme kararları	21. Kaliteyi geliştiren her uygulama ve yatırımı benimseyen yönetim anlayışı
22. İşi en iyi bilen o işi yöneten olduğuna inanan anlayış	22. İşe en yakın olanın o işi en iyi bildiğine inanan yönetim
23. Hatalı uygulamaları önlemek ve prosedürler geliştiren yönetim	23. Çalışanların fikirlerinden yararlanarak hataları önleyen yönetim
24. Tecrübe ve inisiyatif dayalı yönetim kararları	24. İstatistik ve niceleyici analizlere dayalı yönetim kararları
25. Performansa göre ücret	25. Performansın takdir edilmesi

**Sekil 1. Klasik Yönetim Anlayışı İle Toplam Kalite Yönetiminin Karşılaştırılması**  
(Efil, 1996)

Bu tablodan da anlaşıldığı üzere Toplam Kalite Yönetimi, Klasik Yönetim Anlayışının tersi bir yaklaşımı benimsediği görülüyor.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışında; tabandan yukarı doğru çalışanların tamamının yönetime dâhil edilmesi söz konusudur.

Klasik Yönetim Anlayışında ise; yönetimin düşüncesi doğrultusunda, yukarıdan aşağıya doğru inen hiyerarşi şeklinde yönetim söz konusudur. Astlar, üstlerden gelen emirler doğrultusuna işlerini yürütmektedir. Bu da alt kademede çalışan personelin sorunları ve önerilerinin üst kademeye ulaşmasını geciktiriyor ya da hiç ulaşmamasına neden olabiliyor. Bu durum kurumda çalışan personelin birbirinden habersiz iş yapmasını ve işler arası kopukluğu beraberinde getiriyor.



## 2.BÖLÜM

### EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

#### I.1. Eğitimde Kalite Ve Bazı Temel Kavramlar

Eğitim, “Bireyin içinde bulunduğu çevre ile sürekli etkileşimde bulunması sonucu elde ettiği kalıcı izlenimleri davranışa dönüştürme süreci” ( Alkan, 1994: 41).

Ya da “bireye çevresinde olan değişimleri karşılayabilecek ve değiştirecek biçimde yeni davranışlar kazandırma süreci” (Ünal, 1997: 5 ).

Veya “bireyi şekillendirme, bilgilendirip biçimlendirme, yeni becerilerle donanımlı kılma, tutum ve davranışlarında kalıcı ve istendik değişiklikler sağlama etkinliği” ( Özgen, 1998: 4). Şeklinde daha birçok eğitim tanımı yapmak mümkündür.

Eğitim öğretimde ulusal ya da uluslar arası kaliteyi oluşturmak git gide daha da önem kazanmaktadır. Eğitimde kaliteden sorumlu olanlar eğitim kurumlarının rolünü de değerlendirmede uluslar arası eğitim kurumlarından programların farklılığını ortaya koymada, mesleki gelişime ihtiyaç duymada bilgiyi bilgi düzeyinde bilmede ve uluslar arası öğrenci değişim düzeyinden sorumlu olacaklardır. Bunlarla birlikte mesleki yaşamı ve kamu gücüne de ortaya koymaları beklenmektedir. Eğitimde kalite kurumlar içinde kendi kendine gerçekleşmez. Kaliteyi geliştirmek için hayal gücü ve cesarete ihtiyaç vardır. Bu özelliklere sahip olacak birimler ise hükümet yetkilileri, kalite ajansları ve araştırmacılarıdır ( Doğan vd. 2002).

Eğitimde kalite denildiği zaman, eğitim sisteminin beğenilmesi, kusursuzluğu, insanların yenilikleri izleyebilme bilgi ve becerisine sahip olması; kısaca bu davranışları gösteren insanların yetişmesi akla gelmektedir. 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).

Eğitim örgütlerinin ürünü ne bir mal ne de bir hizmettir. Burada ürün insan kaynağıdır. Örgüt kültürü ve ürün farklılığı eğitim örgütlerini diğer örgütlerden ayırmaktadır ( Çelik, 2000: 28).

Eğitimde kalite kavramı birçok anlamı çağrıştıran bir ifadedir. Çünkü eğitimin kalitesi tarihsel olarak karakterize edilir, zamanla değişir ve amaçların, işlevlerin ve ortaya koyduğu ürünlerin değişkenliği ile ilgili olarak farklılaşır. En genel tanımıyla eğitimin

kalitesi, eğitimin amaç ve işlevlerini gerçekleştirme veya başarıma biçimi ve derecesi olarak kabul edilmektedir ( Karşlı, 1997: 12 ).

Günümüzde eğitimde kalite tanımı, bir öğretmen ve öğrencinin sınıf ortamında iletişim kurması veya akreditasyon şartlarının yerine getirilmesinin boyutlarını aşmıştır.

Kalitenin farklı tanımları arasında, eğitimin kullanma amaçlarına uygunluğu ve öğrenciler ile mezunları bekleyen is dünyasından oluşan müşterilerin isteklerinin yerine gelmesi de bulunmaktadır. Eğitimde daha iyiye varmak için birçok çalışmalar yapılmaktadır. Fakat bu çalışmaların başarılı olabilmesi için çok sistemli ve çağdaş dünya ihtiyaçlarına yönelik olması gerekir. Eğitimde kalite çalışmaları ve arayışları geçmişte olduğu gibi şimdi ve geleceğin dünyası için de aynı derecede öneme sahiptir ( Cafıoğlu, 1996: 12).

TKY'nin eğitimde uygulanması eğitimin kendine özgü yönleri göz ardı edilmeden benimsenip uygulanabilirse, eğitimde kalite ve gelişmede süreklilik sağlanabilir(Erdem, 2000: 36).

Örgütsel etkililiğin ve verimliliğin araştırılmasında izlenebilecek yaklaşımlar, iki genel başlık altında toplanabilir.

**II.1.1. Amaç merkezli yaklaşım:** Her örgütün bir amacı vardır. Örgüt ve örgüt mensupları da bir bütün olarak amaçları gerçekleştirmeye çalışırlar. Amaç merkezli yaklaşım, örgütlerin tanımlanmış amaçları olduğu ve bu amaçlara ulaşmak için örgüt ve üyelerince kesin bir çaba gösterildiği varsayımını kabul eder. Bu yaklaşım çerçevesinde, eğitimde etkililik, her bir okulun ya da eğitim sistemlerinin amaçlarına ulaşma dereceleri olarak tanımlanır. Bu yaklaşımın izlenmesi, uygulamada amaçlara ulaşma ölçekleri ve eğitim göstergeleri üzerinde yoğunlaşma sonucunu doğurmuştur. Ancak amaçların gerçekleşmesi örgütün her zaman etkili ve verimli olduğu anlamına gelmeyebilir. Amaçların da zaman zaman gözden geçirilmesi gerekmektedir.

**II.1.2. Doğal sistem yaklaşımı:** Bu yaklaşıma göre örgütler, farklı istek ve beklentilerin etkileşimi sonucu amaçlarının kesin olarak belirlenip tanımlanmasını imkânsız kılacak derecede büyük ve karmaşık bir yapıya sahiptirler. Örgütler öncelikle, yeterli kaynak oluşturma, yüksek moral, serbest iletişim, demokratik liderlik ve katılımcı problem çözme yapıları gibi etkenlere bağlı olarak örgütsel sağlığı ve yaşamlarını sürdürmeye yönelik olarak çalışırlar. Bu yaklaşım, sistem ve örgütlerin etkililiğini

tanımlamada örgüt içi süreç ve özellikler üzerinde yoğunlaşmaktadır ( Karip ve Köksal, 1996: 2 ).

Bu durumda, eğitimde kalitenin tanımlanması için ilk önce eğitimle ilgili olarak bazı kavramların açıklığa kavuşturulması gerekir.

**Sistem:** Eğitim sistemi, birbirine bağlı veya bağımsız sistemlerden, süreçlerden, öğretmen, nakil, satın alma, iletişim ve daha birçok alt sistemlerden oluşmuştur. Geliştirme çabaları, bu sistemlere ve bunların etkileşimlerine yöneltilmelidir. Bu açık bir şekilde yönetimle ilgili bir sorumluluktur. Sistemin odak noktası, bir eğitim kurumundaki herkesin ortak bir amacı başarmak üzere bütün öğelerin birlikte çalışmasını gerektirdiğini anlamasına yardımcı olmaktır. Sistemdeki liderlerin:

- Sistemi teşhis etme ve herkese tanıtmaya,
- Sistem için paylaşılmış bir amaç sunma,
- Sistemdeki insanlarla işbirliği yapmaları ve sınırlı kaynaklar için yarışa girmemeleri konusunda yardımcı olmaları gerekir.

**Müşteri:** Eğitim sisteminde herkes, birilerine hizmet sunar. Bu kişilere bir müşteri olarak davranılmalıdır ve bütün yönetim ve gelişim uygulamaları, müşteriye daha iyi hizmet sunmaya yöneltilmelidir. Okullar tek ve bağımsız varlıklar değildir; eğitim sisteminde herkes hem dış (işverenler, veliler, toplum) hem de iç (öğrenciler, öğretmenler, personel vb.) müşteriye nasıl daha iyi hizmet sunacakları konusunda kendilerini geliştirmelidirler.

**Kalite:** Kalite, müşterinin ihtiyaçlarının hangi oranda karşılandığı ile ilgilidir. Kaliteyi geliştirmek, maliyeti düşürür ve müşteri memnuniyetini artırır. Örgütteki her bir birimin kalitesinin yükseltilmesi, sürece en yakın olan insanların kendilerini işe adanmalarıyla başarılabilir. Bu amaçla hizmet sunan insanların gerekli eğitimi almaları ve riske girme konusunda onları desteklemeden bunu başarmaları beklenemez ( Özdemir, 2000).

**Hizmet:** Eğitim kurumları, bir hizmet sunar. Bu hizmetin özelliklerinin teşhis edilmesi ve bunu sürekli geliştirme yollarının belirlenmesi çok önemlidir. Hizmet, müşterinin kalite ihtiyaçlarının yalnızca karşılanmadığı aynı zamanda geliştirildiği bir mekanizmadır. Hizmet gelişimi, hizmetin üretildiği süreçlerin dikkatli bir şekilde çalıştırılmasından ortaya çıkar ( Özdemir, 2000).

**Eğitimde ki kalite olgusunu Cafağlu şöyle sıralamıştır:**

- Kalite, koşullara uygunluktur.
- Kalite, öğrencilerin ihtiyaçlarıdır.
- Kalite, amaçlara uygunluktur.
- Kalite, sürekli başarı demektir.
- Kalite, geliştirilen bir programın eksikliğini bulmak değil, onu eksiksiz oluşturmaktır.
- Kalite ölçülebilir.
- Kalite, kullanıma uygunluktur.
- Kalite Önemlidir: Sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümlerini oluşturur, hizmetlerin yapısına tasarım yoluyla üstünlük ve kusursuzluk katar.
- Kalite Öğrencinin, Öğretmenin, Yöneticinin ve hizmetlinin Tatminidir: Eğitim hizmetinin ne kadar iyi olduğu konusundaki son kararın verdiği memnunnluktur.
- Kalite Verimlilik: İşlerini iyi yapabilmek için gerekli eğitimden geçen, ihtiyaç duyduğu araç gereç ve talimatlarla desteklenen personelden elde edilir.
- Kalite Etkili Olmaktır: İşleri en kısa sürede ve doğru yapmaktır.
- Kalite Bir Programa Uymaktır: İşleri zamanında yapmaktır.
- Kalite Bir Süreçtir: Süregelen bir gelişmeyi kapsar.
- Kalite Bir Yatırımdır: Uzun dönemde bir işi ilk defada doğru olarak yapmak, hatayı sonradan düzeltmekten daha ucuzdur. (Cafoğlu, 1996: 2)

### **Eğitimde Kalite Olgusu İle Sağlanan Faydalar ise:**

- Eğitim seviyesinin kalitesi artar.
- Kalitede süreklilik sağlanır.
- Okulların verimliliği artar.
- Daha iyi rekabet olanağı sağlar.
- Etkinlik artar.
- Malzeme tasarrufu sağlanır.
- Uygunsuzluk maliye ti iyileştirilir
- Maliyetlerde azalma görülür.
- Başarı artar.
- Öğrenci ve öğretmen memnun edilir.
- Öğrenci, öğretmen ve yan tedarikçiler ile sıkı bir işbirliği sağlanır.
- Hizmet alanların güven kaybı azalır.

- Hizmet alanların kaybı azalır.
- Rekabet gücü artar.
- Okullar. Öğretmenler ve hizmetliler arasında insan ilişkileri geliştirilerek, iletişimin artması sağlanır.
- Bölümler arası koordinasyon güçlenir.
- Takım ruhu ile çalışmalarını geliştirilir.
- İstatistiksel tekniklerin kullanımı ile ürün ve proseslerin güvenliği sağlanır.
- Uygulanan eğitimler sonucu nitelikli personel gücü artar.
- Sorunlar zamanında ve oluşmadan önlenir.
- Motivasyon artar, çalışanların moralleri yükselir ve böylece huzurlu bir okul ortamını sağlanır.
- Eğitim politikası olumlu yönde gelişir ve herkes aynı lisani konuşur.
- Kaliteye bağlılık ve sahiplenme artar.
- Eğitim Bakanlığı kaynakları en iyi şekilde kullanılır.
- Hedef ve Amaç birliği sağlanır.
- Yerinde ve zamanında karar alma mekanizması işletilir.
- Etkin bir yöntem sağlanır. (Cafoglu, 1996: 12).

## **I.2. Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasına Yönelik MEB'in TKY Uygulama Yönergesi**

İlgili yönergenin yer aldığı MEB'in kılavuz kitapçığının önsözünde şöyle bir giriş bölümü bulunmaktadır: 'Bakanlığımız merkez teşkilatında TKY çalışmaları bir Proje çerçevesinde Kasım 1999'dan beri yürütülmektedir. TKY uygulamalarının asıl hedefi okulda ve sınıfta kaliteyi yakalamaktır', denmektedir.

Burada sözü edilen Proje 1993 yılından itibaren Dünya Bankası tarafından desteklenen Müfredat Laboratuvar Okullar Projesidir. MEB TKY'yi projesini uygulamak üzere bakanlık bünyesinde, YÖDGED'i yani Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nı oluşturmuştur. Sözü edilen projenin kaynağı da Hizmet Ticareti Genel Anlaşması kısaca GATS'tır. Türkiye'de kurucu üye olarak imza atmıştır. 25 Şubat 1995 tarihinde de TBMM'de onanmıştır. Bu anlaşmaya göre Türkiye başta eğitim ve sağlık olmak üzere birçok hizmet alanını piyasa koşullarına göre düzenlemeyi kabul etmiştir. Hükümetler, bu anlaşmayla, Dünya Ticaret Örgütü bünyesinde hizmetleri uluslararası

piyasaya açacak bir anlaşma oluşturmuşlardır. Günümüzde 209 okulda uygulanan MLO uygulaması getirdiği yeniliklerle tartışılmaktadır. Sözleşmeli öğretmen uygulaması, “esnek çalışma” ilkesiyle daha çok çalışmayı öngörmesi, projenin finansmanının, sosyal, kültürel etkinliklerden ve bağışlardan sağlanmasını öngörmesi projenin öncelikle eleştirilen yanlarıdır.

**Yönergenin Amacı:** MEB merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatı ile bağlı okul ve kurumlarda yürütülen faaliyetlerin TKY anlayışıyla gerçekleştirilmesine ilişkin esas ve usulleri düzenlemektir (Madde 1).

**Yönergenin Dayanağı:** 1739 sayılı MET Kanunu ile 3797 sayılı MEB Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun olarak belirtilmektedir. (Madde 2).

**Yönergenin İlkeleri:** TKB'nin Uygulamasıyla İlgili Temel İlkeler TKY uygulamaları bir plan ve proje dâhilinde gerçekleştirilir. Eğitim hizmetlerinden yararlananların memnuniyetini sağlayacak önlemler alınır.

- a. TKY uygulamalarının her aşamasında ilgili tarafların gönül ve beyin gücüyle katılımı sağlanarak, ekip çalışması ön planda tutulur.
- b. TKY uygulamaları çerçevesinde kaynaklar etkili ve verimli kullanılır.
- c. TKY uygulamalarında ölçülemeyen hizmet geliştirilemez anlayışından hareketle hedeflere ulaşma düzeyi sürekli ölçülür.
- d. Sistem sürekli sorgulanılarak geliştirilir ve iyileştirilir.
- e. Eğitim yönetiminde personelin sürekli eğitimi kurumsallaştırılarak niteliği yükseltilir.
- f. Personelin tüm potansiyelini kullanabileceği çalışma ortamı sağlanır.
- g. Çağın ve çevrenin sürekli değişimi göz önünde bulundurularak, öğrenen birey öğrenen organizasyon anlayışı planlı bir şekilde kurumsallaştırılır
- h. Çalışanlara problemin bir parçası olmak yerine, çözümün bir parçası olunması anlayışı benimsetilir.
- i. Hizmetlerin sunumunda iş görenlere kalitenin geliştirilmesinin bütün personelin işi olduğu anlayış ve yaklaşımı benimsetilir.
- j. Gelişmenin değişmeyle mümkün olacağını herkes tarafından bilinmesi
- k. Sağlanır.
- m) Kurumsal ve bireysel amaçlar arasında denge sağlanarak çalışanların iş

doyumunu göz önünde bulundurulur, denmektedir(Madde 5).

### I.3 Deming Döngüsü Ve Eğitime Uygulanan 14 İlkesi

Deming döngüsü, klâsik yönetimden de iyi bildiğimiz ve her işletmeye kolaylıkla uygulanabilecek faaliyetlerden oluşur. Yapılacak işler önce plânlanır, sonra uygulanır ve sonra kontrol edilir.

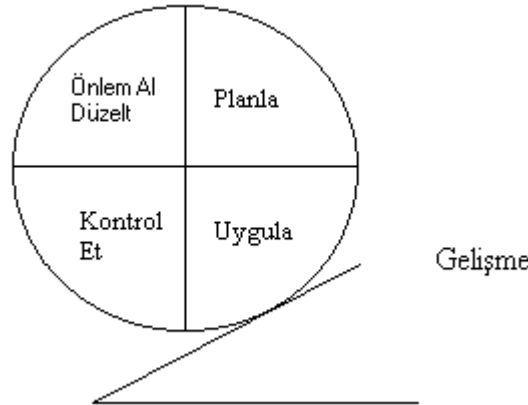
Kontrol faaliyetleri ile elde edilen sapmalar düzeltilir ve bu düzeltme tedbirleri bir sonraki faaliyetin hedeflerini oluşturur. Deming döngüsü amaçlara göre yönetim tekniğinden yararlanan bir faaliyettir. Bu faaliyetler, bir çember içerisinde gösterilerek daha iyi anlaşılması sağlanmıştır. Çemberin her dönüşünde işlerin daha kaliteli olmasını sağlayan bir sistemdir. Hedefe ulaşmayı sağlamada temel yaklaşım PUKÖ çevrimi diye adlandırılan Plânla-Uygula-Kontrol Et-Önlem aldır. Burada:

Plânla; sözcüğü hedefin saptanması, bu hedefin nasıl, kim veya kimler tarafından gerçekleştirileceği sorularına cevap vermektedir.

Uygula; plânın uygulanması,

Kontrol et; istenen sonuca ulaşp ulaşmadığının belirlenmesi,

Önlem al; ise eksik veya yanlış yapılanların belirlenmesi ve revize edilmesi manasına gelmektedir. Bu çevrimi ilk defa ortaya atan Dr. Shewart'tır. Ancak bunu özümseyerek Japonlara aktaran ise Dr. Deming olmuştur. Dolayısıyla bu çevrime Deming döngüsü denmektedir.



**Şekil 2: PUKO Döngüsü**

PUKÖ veya Deming döngüsünün eğitim sisteminde kullanımı TKY kavramını gündeme getirmektedir. Eğitim sisteminde politika ve hedefleri belirlemek, birimler arasında hedef işbirliği sağlamak, nitelikli insan gücünü yetiştirmede en önemli basamağı aşmak demektir.

Toplam kalite yönetiminin gelişmesinde önemli katkıları olan Deming toplam kalite yönetimini 14 ilkeye dayandırmaktadır (MEB, 2001).

***Deming'in eğitime uygulanan 14 ilkesi***

Deming'in felsefesi, eğitimdeki ekip çalışması yöntemi, bölgesel yönetim, ortaklaşa öğrenme gibi çoğu olumlu ve çağdaş yaklaşımları içine alan bir çatı oluşturmaktadır. İlk önce yapılması gereken Deming'in terminolojisinin eğitim dili ile uyumlu hale getirilmesidir. Bunun için örneğin idareci-işveren/yönetici, öğrenciler ve edinilen bilgi-ürün, öğrenci, vatandaş, veli-müşteri kavramları ile çakıştırılabilir (Gençyılmaz, 1992: 2 )

1. Öğrencilerin ve sunulan hizmetin geliştirilmesine yönelik tutarlı bir amacın oluşturulması. Amaç, her türlü prosesin gelişiminde yetenekli ve toplumda önemli pozisyonlara gelebilen en iyi kalitede öğrencinin yetiştirilmesidir. Eğitimde gelişmenin gerçekleşebilmesi için geleceğe yönelik ihtiyaçların tam olarak bilinmesi ve bu ihtiyaçlara uygun bir planlamanın yapılması gerekmektedir. Örnek olarak teknolojik yeniliklerin izlenmesi ve bunların sağlanması verilebilir. Ayrıca geleceğe yönelik olarak büyüme olasılığının tespit edilmesi ve buna bağlı olarak her türlü öğretim üyesi ve personel ile birlikte imkân ve olanakların sağlanması.

2. Yeni felsefenin benimsenmesi. Eğitim yönetimi, güçlülere karşı uyanık olmak zorundadır, sorumluluklarını öğrenmek ve değişim için gerekli liderliği başarmak zorundadır. Eğitim prosesi sürekli gelişmenin uygulandığı ve asla sonu olmayan bir döngüdür. Eğitimin kalitesinin artırılabilmesi için planla, uygula, kontrol et ve düzelt kalite çevriminin sürekli olarak uygulanması gerekmektedir.

3. İnsanları derecelendirme-sıralama ve bu sıralamanın doğurduğu zararlı etkilerin yok edilmeye çalışılması. Her insanın potansiyeli sınırsız ve kendine özgüdür. Bundan dolayı hiçbir insan diğeri ile karşılaştırılmamalıdır. Bu öğrencilerin değerlendirilmesine son vermek anlamı taşımamaktadır. Mutlaka öğrencilerin öğretilmesi istenilen bilgi ve becerilerin ne kadarını öğrendiklerinin tespit edilmesi gerekmektedir. Öğrenme prosesi ölçülmeli, ancak öğrencilerin notları birbirleri ile karşılaştırmalı olarak ilan edilmemelidir. Öğrencilerin notlarının ortalamasının saptanması ve standart sapmasının bulunması prosesin seviyesini tespit etmek açısından uygulanmalıdır. Örnek olarak sınıf içinde öğrencinin başarısını arttırmak amaçlandığı zaman, öğretim üyesi öğrencinin sınav sonuçlarına değil eğitim ve öğretim prosesine odaklanmalıdır.



4. Kaliteyi başarmada test etmeye olan bağılığın bırakılması. Kaliteli çalışmayı ortaya çıkaran öğrenme deneyimleri sağlayarak toptan bir denetim ihtiyacının (standart başarı testi, minimum mezuniyet sınavları vb.) ortadan kaldırılması gerekir.

5. Öğrencilerin daha önce geldikleri eğitim kurumlarıyla işbirliği yapılması. Öğrenci kaynaklarıyla olan ilişkilerin geliştirilmesi ve sisteme giren öğrencilerin kalitesinin artırılmasına yardımcı olma yoluyla eğitim maliyetinin en aza indirilmesi zorunludur.

6. Öğrenci başarı ve öğrenci hizmet sistemlerinin sürekli ve tutarlı bir şekilde geliştirilmesi. Bu durum başarıldığında kalite ve verimlilik artar. Eğitimde kaliteyi başka bir ürünün kalitesi ile karşılaştırmak imkânsızdır. Eğitimciler ve yöneticiler sürekli olarak öğrenciye, ailelerine ve topluma verdikleri hizmetin kalitesini arttırabilmek için çalışmalı ve son çıktıları olan öğrencinin kalitesini arttırmak için çabalamalıdır. Bunun için gerek eğitim sisteminde gerekse teknolojide meydana gelen yenilikleri yakalamak ve bu değişiklikleri sisteme dahil etmek gerekmektedir. Her bir prosesin kalitesinin arttırılması ile maliyetleri düşürmek ve verimliliği arttırmak mümkün olacaktır

7. Öğrenci, öğretmen, ilgili personel ve yöneticilere yönelik iş üzerinde eğitim ve öğrenme durumlarının oluşturulması. Bu ilkede insanların işlerinin ne kadarını doğru yaptıklarını bilebilmeleri için, herkesin sürekli eğitilmesi ve bu yöntem hakkında bilgilendirilmesi vurgulanmaktadır. Bu şekilde TKY' nin uygulamasında başarısız olanlar tekrar sisteme kazandırılabilir. Böyle bir tutum, eğitim sistemine emek verenlerin, işlerinden daha büyük bir tatmin duymalarını sağlamaktadır. İstatistiksel yöntemler konusunda bilgili gözlemciler yetiştirilip, çözüm için hangi kusurların incelenmesi gerektiğini belirlemek için bu yöntemlerin kullanımının teşvik edilmesi gerekmektedir (Basık, 1997: 44).

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

9. Kaygının giderilmesi. Böylece her birey, okul sistemi için daha etkili çalışabilir. İnsanları özgürce konuşabilmeye cesaretlendirilecek bir ortamın oluşturulması.

10. Bölümler arasındaki engellerin kaldırılması. Öğretim, özel eğitim, muhasebe, yönetim, müfredat geliştirme ve araştırma gibi alanlarda görev yapan insanlar, bir takım gibi çalışmalıdırlar. Gruplar ve bireyler arasındaki işbirliğini artırıcı strateji ve teknikler geliştirilmelidir.

11. Kusursuz performans ve yeni verimlilik düzeyleri isteyen öğretmenler ve öğrenciler için sloganların ve hedeflerin kaldırılması. Sloganlar ekipleri motive etmekten çok moral bozar. Belli bir okulda görülebilecek düşük verim, büyük olasılıkla ne o okulun eğitimcilerinin işlerini yapmamalarına ne de öğrencilerinin kalitesizliğine bağlıdır. Büyük olasılıkla sistemin kendisine bağlı olumsuzluklardan kaynaklanmaktadır. Öğrencinin başarılı olup olmadığının tespiti yapılırken amaç geçme notuna ulaşmaktan ziyade, öğrencinin ne derece öğrendiğinin tespit edebilmek ve öğrencinin not alma endişesini bırakarak öğrenme isteğini arttırarak bunu bir yaşam tarzı haline getirebilmektir. Bunun için öğrencinin bilgiyi nasıl elde edebileceği, anlaması, analiz yapma kabiliyeti, mantıksal sıralama, sentez yapma ve değerlendirme gibi yaşam boyu kullanılacak olan yapıların öğretilmesi gerekmektedir

12. Öğretmen ve öğrenciler üzerindeki çalışma standartlarının ve iş kotalarının kaldırılması. Eğitimde doğuştan gelen öğrenme içgüdüsünü yok edip yeteneklerimizi dıştan gelen ödüllere yönlendirmek suretiyle sınırlayan birçok uygulama vardır. Öğrenciyi değerlendirme sistemi, başarı ödülleri, sınıfsal ve sayısal amaçlar ve kotalarla yönetim vb. gibi. Deming bunları ‘yıkıcı güçler’ olarak tanımlamaktadır. Bu tür yaklaşımlar başarıya ters etki yapmaktadırlar.

13. Öğrencilerin, öğretmenlerin, yönetimin ve okul personelinin çalışan bireyler olarak yaptıkları işten zevk alma ve haz duyma haklarını engelleyen faktörlerin yok edilmesi. İnsanlar iyi işler ortaya koymak isterler. İletişimsizlik, yetersiz bilgilendirme, yıllık başarı sıralaması ve duyarsız danışmanlık gibi motivasyonu düşüren faktörlerin yok edilmesi, başarıya ulaşmada son derece önemlidir.

14. Herkes için güçlü bir eğitim ve kişisel gelişim programı oluşturulması. Müdür ve öğretmenler, ‘grup dinamikleri’, ‘uzlaşma sağlama’ ve ‘ortak karar verme şekilleri’ gibi okul yönetimine yeni girmiş olan metotlar konusunda yenilenme programını almalıdır. Okul çalışanları, öğrenci başarısının ve üretkenliğinin arttırılmasının daha yüksek düzeyde sorumluluk duygusu yaratacağı gerçeğini anlamalıdır. Ayrıca çalışanların sürekli olarak kendilerini eğitmeye özendirilmeleri gerekmektedir ( Köksal, 1998: 44).

#### I.4. Kalite Çemberleri (Kalite Geliştirme Ekipleri) Tanımları

Japon Bilim adamları ve Mühendisleri tarafından yayınlanan Kalite Kontrol Çemberlerinin Genel İlkeleri'ne göre Üyelerinin çalıştığı yerde kalite saptama faaliyetlerini sürekli olarak gerçekleştiren ve işini sürekli olarak şirket çapındaki kalite programı, karşılıklı olarak gelişim, işyerindeki akış kontrolü ve iyileştirmenin bir parçası olarak yürüten gruplardır. ( Özel, 1998: 77 )

Yada faaliyetlerini gönüllü olarak gerçekleştiren; bilgi toplama, öneri üretme, eğitim, iş akış kontrolü ve iyileştirme programlarını yürüten küçük gruplardır. ( Maliye Bakanlığı, 2001, <http://www.maliye.gov.tr/tefku/elkitap3.htm>)

TKY uygulamalarında çalışanları harekete geçirerek, gerekli karar ve kaynaklarla uygulamanın her aşamasında teşvik edici bir rol üstlenecek kişilerden oluşurlar. ( ttkb, 2000, <http://ttkb.meb.gov.tr/ky/Proje.pdf> )

Literatürde kalite çemberlerine ilişkin birçok isimle karşılaşmak mümkündür. Bunlara örnek olarak; “yaratıcı ekipler”, “geliştirici-yaratıcı ekipler”, “kalite kontrol halkaları”, “inisiyatif sahibi çemberler”, “geliştirme grupları”, “geliştirme çemberleri”, “kalite kontrol çemberleri”, “sorun çözme grupları”, “kalite iyileştirme çemberleri” verilebilir ( Bolat, 2000: 52).

Kalite çemberleri üstte sunulan tanımlarda da görüldüğü üzere, çember uygulamalarının ana felsefesi olan kaliteli iş yaşamı ve kaliteli çıktı amaçları, kalite oluşturma işlevini doğrudan çalışana yüklemektir. Kalite çemberlerinde hedef, kalite arayışını ve kalite kontrolünü atölyelerin, çalışanların beynine işlemektir ( Düren, 1990: 41).

Kalite çemberleri, iş görene yalnız bedensel güç olarak değil, işine daima aklını, düşünce ve duygularını, deneyimini de katan biri olarak değer verir. Çemberler aracılığıyla, iş görenlere kendi fikir ve beyin güçlerini kullanma olanakları tanınarak yaptıkları işten onur duymaları sağlanır. Kalite çemberleri, işle ilgili sorunlara üyelerin çözüm bulmalarını ve öneriler getirmelerini sağlayarak, bazı sorumlulukları üye olarak, dolayısıyla katılımı sağlayarak hem bireysel amaçların hem de kuruluş amaçlarının yerine getirilmesine yardımcı olurlar. Çemberler faaliyete geçtikten sonra iş görenler, birbirilerine daha iyi tanımaya başlarlar. Bu durum, grupta yavaş yavaş beraberlik duygusunun (takım

ruhunun) gelişmesini sağlar. İş görenler, birbirlerine anlayış göstermeyi, birlikte çalışmayı, ortak bir hedefe doğru işbirliği yapmayı öğrenirler.

#### **II.4.1 Kalite Çemberlerinin Tarihçesi:**

1949 yılında II. Dünya Savaşı'nın sona ermesiyle kalite çemberleri çalışmaları başlamıştır. O dönemlerde yapılan çalışmalarda, sanayiden kopuk kalan analiz ve araştırmanın verimsizlik oluşturduğunun farkına varılmış ve mühendisler, bir fabrikadaki tüm kalite üretim problemlerini araştıramayacaklarından ötürü, işçilerin bu görevi paylaşabilecekleri bir ortam meydana getirmeyi uygun görmüşlerdir. Bu amaçla, işçilere, üretim ve kalite problemlerini belirlemede değişik eğitimler verilmeye çalışılmıştır. Amerikalı mühendisler tarafından geliştirilen bu yöntem, bugün Kalite Çemberleri'nin temelini oluşturmaktadır ( Yanar, 2006: 2).

Kalite çemberleri uygulaması ilk kez Japonya'da özellikle 1950'lerden sonra, dünya pazarlarında Japon mallarının kalitesiz olduğu yolundaki imajı silmek, bunun için de kaliteyi iyileştirmek çabalarıyla başlatılmıştır. Aynı gayeyle ABD'li uzmanlar W. Edvard DEMING ve Josepih JURAN'ın katkılarıyla istatistiki kalite kontrol çalışmaları da yaygınlaştırılmıştır. Bugünkü kullanımıyla yanlış olmakla birlikte bazı yazarlar tarafından bu uygulamaya Kalite Kontrol Çemberleri denmesinin sebebi de budur ( Sürençil, 2000: <http://www.kalitesitesi.8m.com/kalitecemberleri.htm> ).

Japonya'da Kalite Kontrol eğitimleri 1949 yılında başlatılmış ve o yıldan itibaren Kalite Kontrol eğitimini ülkenin her bir tarafına yaymak için çaba gösterilmiştir. Eğitim ilk önce mühendislerden başlayarak daha sonra üst ve orta kademe yöneticilere, sonra da diğer gruplara yayılmıştır. Fakat sadece üst yöneticilere ve mühendislere eğitim vererek iyi kalitede ürünler elde edilemeyeceği anlaşılmış ve ürünleri yapan işçilerin tam desteğine ihtiyaç duyulmuştur. 1962'de Kalite Kontrol'de başarıya ulaşabilmek için her kademeye bu tür eğitimlerin verilebilmesinin gerekli olduğu tespit edilmiştir. Fakat mühendisler ve personel gruplarını birçok konferans ve seminerler aracılığıyla eğitmek zor olmamasına rağmen, işçilerin sayısının bu tür eğitimler için fazla olması sorun yaratmıştır ( Yanar, 2006: 2).

Kalite Kontrol Çemberleri ile ilgili gelişmeler hakkında ülkemizdeki gelişmelere baktığımızda ise, diğer ülkelerde olduğu gibi bizde ülke düzeyinde herhangi bir örgüt yoktur. Kalite Kontrol Çemberleri'ni kurmak için işletmeler çeşitli uzmanların

bilgisine başvurmaktalardır. 1980 yılından itibaren Kalite Kontrol Çemberleri hakkında çalışmalar başlamış, büyük işletmelerin bir kısmı 1983 yılından beri Amerika'dan getirdikleri uzmanların yardımıyla bu sistemi kurmuşlardır ( Moç, 2008: 37).

#### **II.4.2. Kalite Çemberlerinin Amaçları**

Kalite çemberi kavramı, bir kuruluşun yaptığı her işin kalitesini kapsar. Bu kapsam iş örgütlenmesinin, yönetimin, müşteri tatmininin, verimliliğin, para değerinin, güvenilirliğinin, satış sonrası destek ve hizmetlerin, müşteri eğitimi ve bilgilendirme, hizmet hızının kalitesi olduğu kadar, bakım kolaylığı, kuruluşa müşteri güveninin kalitesini ve kuruluş imajını da içerir ( Dökmen, 1994: 9).

Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği, kalite çemberlerinin ana amaçlarını şöyle sıralamaktadır:

- Kuruluşun gelişmesine katkıda bulunmak
- İşyerini yaşanmaya değer, anlamlı bir ortam haline getirmek
- İnsana saygıyı artırmak ve işgücünün sonsuz yeteneklerinden tam olarak yararlanmayı sağlamak
- İlk kademe yöneticilerinin liderlik yeteneklerinin geliştirilmesi.
- Bununla birlikte;
- Yönetim ile işgören arasındaki iletişimin geliştirilmesi,
- Giderek yükselen maliyetlerinin düşürülmesi,
- Çalışanların güdülmesi,
- Ast üst arasındaki işbirliğinin geliştirilmesi,
- İşgörenlerin problem çözme konusundaki yeteneklerinin geliştirilmesi,
- Başkandan düz iş görene kadar tüm örgütte kalitede "tüm-kalite" ( Total Quality) bilincini yaygınlaştırmak
- Liderlerin önderlik ve yönetimindeki yeteneklerini geliştirmek ( Çetinkaya, Gülmez, 1999: 35,10–15 ).

Tüm bunlara bakarak Kalite Çemberinin Amacını şu şekilde özetlemek mümkündür. İnsan gücünden yararlanmayı en üst düzeye çıkarması, kalitenin geliştirilmesi, maliyetlerin düşürülmesi ve verimin yükseltilmesi şeklinde sıralamak mümkündür.

### II.4,3 Kalite Çemberlerinin Örgütlenişi ve İşleyişi

Kalite çemberlerinin organize süreci, işletmelerde belirli kademelerle yapılması gereken köklü bir değişimdir. Her firmanın kendine özgü şartları olmasından dolayı, kalite çemberlerinin organizasyonu da firmadan firmaya, ana konusu değişmemek şartıyla farklılık gösterir ( Bozkurt ve Eşit, 2002: 41).

Belirlenen kalite çemberleri organizasyonlarının sürekli olması, her kademedeki çalışanın katılması, yönetici ve bu yapılanmayı kabullenmesi ile başarıya ulaştırılabilir. Organizasyonun yapılandırılması adım adım ilerlemeli ve eğitimle birleştirilmelidir. Kalite çemberleri başlıca beş bölümden oluşmaktadır ( Kovancı, 2001: 277 ).

- 1.Yürütme Kurulu (Yönetim Komitesi)
- 2.Koordinatör
- 3.Rehber
- 4.Lider
- 5.Üyeler

#### **Yürütme Kurulu:**

Yürütme kurulunun en önemli amacı başarılı olabilecek bir kalite çemberi faaliyetini oluşturmaktır. Bu ise yürütme kurulunun üyelerinin özenle seçilmesini gerektirir. Çünkü yürütme kurulu çember ile ilgili sınırları takip eder ve belirler( Efil,1995: 85) .

Kalite çemberleri yürütme kurulu şirketten şirkete değişiklik göstermekle beraber genellikle 5 ile 10 üyeden oluşur. Yürütme kurulunun başkanlığını üst yönetimde bulunan personel müdürü, kaliteden sorumlu müdür veya şirketin genel müdürü üstlenebilir. Diğer üyeler ise bölüm ve bölüm sorumlularından, danışmanlardan ve rehberlerden oluşur. Sendika temsilcileri de, genellikle yürütme kurullarının değişmeyen üyeleri arasında yer alırlar( Düren,1990: 51).

Yürütme kurullarının kalite çemberlerine geçiş dönemindeki faaliyetleri üç bölümden oluşmaktadır( Düren, 1990: 52).

- 1) Sektör ve homojen çalışma ünitelerinin çember faaliyetlerine geçişe uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla, bu konulardaki durum ve gelişmelerin analizinin yapıldığı işletmenin alt bölümü,

- 2) Bu inceleme sonucunda saptanan sektörlerin daha derin ve ayrıntılı bir biçimde incelenmesi,
- 3) Araştırmalar sonucu belirlenen bilgilere bakılarak konuyla ilgili rapor ve dosyaların hazırlanması.

Yürütme kurulu yaptığı araştırmalar sonucu, çözüm getirilecek öncelikli sorunlar, eylem planı, bilgilendirme, iletişim planı, eğitim planı ve halen çalışmakta olanların çember organizasyonundaki elde edecekleri statüler gibi konularda rapor hazırlar.

**Koordinatör:** Koordinatör, organizasyonun yönlendirilmesinde ve organizasyonun sürdürülmekte olan çember faaliyetlerinin koordinasyonu ve yönlendirilmesinden sorumlu olan kişidir. Yönetim komitesinin gerçek üyesidir ve asıl görevi rehberle yönetim komitesi arasındaki iletişimi sağlamaktır ( Şimşek, 2001: 177,207 ).

**Rehber:** Organizasyonda grup çalışmalarını koordine eden ve yöneten kişidir. Çemberin etkin çalışmasında kilit bir role sahiptir. Çember ile üst yönetim arasında köprü görevi görür ( Müftüler, 1994: 21) .

Rehber sayısı organizasyonun büyüklüğüne göre değişiklik gösterir. Bir rehberin iletişim gücü gelişmiş, iyi bir dinleyici olma, iyi bir motive edici olma, istatistik hakkında temel bilgilere sahip olma, organizatör olma eğiliminde olma, kalite kontrol gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir. Görevleri ise; yönetim komitesinin belirlediği çember uygulamalarına katılmak, sorunları çözmeye onlara yardımcı olmak, politikaları uygulamak, liderin eğitimini sağlamak, çember faaliyetleri ile ilgili yönetim komitesine rapor vermek, yönetim ile çember arasında iletişimi sağlamak. Rehber 10 ile 20 arasında çemberden sorumlu tutulabilir ( Şimşek, 1996: 25 ).

Kalite çemberleri organizasyonunda rehberlerin konumları ve rolleri çok büyüktür. Rehber, işletme küçükse işletmenin tamamında değilse işletmenin bir alt bölümünde kalite çemberleri ile ilgili faaliyetleri koordine etmek ve düzenlemekle görevlidir. Bunun için işletmeler rehber eğitiminde ve seçiminde ve çok dikkatli olmak zorundadırlar.

Rehberler işletmeyi tanıyan, zaman zaman meydana gelecek gerginliklerin üstesinden gelebilecek, tartışmalara ve fikir alışverişine açık, örgütsel sorunlara ilgi duyan, kişilerden seçilmelidir. Bunun yanında rehberler çember liderlerinin eğitimini üstleneceğinden dolayı gerekli pedagojik bilgiye sahip olmalıdır. Rehberler kalite

çemberlerinin etkin çalışması bakımından çok önemli bir role sahiptir. İletişim ve liderlik becerisi yüksek olmalıdır ( Sağlık Bakanlığı, 2005: 81–82).

**Lider:** Her çemberde bir lider olmak zorundadır. Lider, çember faaliyetlerin başarıya ulaşabilmesi için grubun faaliyetlere katılmasını sağlamalı, grubu teşvik etmeli ve gerektiğinde üyeleri eğitebilmelidir. Çember lideri olarak çoğunlukla ustabaşlar seçilmektedir. Liderler yürütme komitesi tarafından aday gösterilerek seçilebileceği gibi, yönetim tarafından gönüllü olanlar teşvik edilerek belirlenebilirler. Yöneticiler çemberlerin daha etkin çalışması için ( Sağlık Bakanlığı, 2005: 83 ).

- Toplantıları planlamalı,
- Ajanda kullanarak bir sonraki toplantının gündemini özetlemeli,
- Üyelerin problemleri ile ilgilenmeli,
- Toplantı notları ve projelerin durum hakkında kayıtlar tutmalı,
- Sorular sormalı,
- Açık fikirli ve objektif olmalı,
- Zamanı iyi değerlendirmeli,
- Üyelerin söze dönüşmemiş mesajlarını (beden dilini) izlemeli,
- Şekiller çizmeli,
- Hedefe yönelik kalmalı,
- Zamanında başlamalı ve bitirmeli,
- Mesajları dinlemeli ve açıklamalı,
- Ziyaretçi kabul etmeli
- Çember sürecinde ilgili ve samimi olmalı,
- Boş zamanı sınırlamalıdır.

Çemberlere geçiş aşamasında liderler, belirlenen eğitim programı doğrultusunda, işletme dışından görevlendirilen eğitimciler veya uzmanlar tarafından eğitilir. Çember liderlerinin görevleri ise şunlardır ( Dökmen, 1994: 15 ).

- Destek, arzu, istek ve temin etmek,
- Yaratıcı, sorunları çözme tekniklerinin kullanılmasını sağlamak,
- Etki altında kalmadan çalışmalarını yürütmek,
- Bütün üyelerin çalışmalara katılmasını sağlamak,



- Yönetimin bilgilendirilmesini temin etmek, toplantılara yöneticileri davet etmek, yazılı raporlar hazırlamak ve fikirlerini sormak
- Üye olmayanları da çalışmalardan bilgilendirmek,
- Projelerin takibinde rehberlik yapmak ve katkıda bulunmak
- Grup üyelerini geliştirmek ve eğitmek.

**Üyeler:** Çemberin oluşumunda en önemli birimdir. Üyelik gönüllülüğe dayalıdır. Bu üyelerin eğitimi çemberde ihmal edilmemesi gereken bir faktördür. Üyelerin, bütün toplantılarda bulunmak, istatistik teknikleri öğrenmek, işi istekli yapmak, davranış tüzüğüne uymak, kalite çemberi ilkelerine bağlı hareket etmek, kalite çemberi programını tanımak, çembere yeni üyeler bulmak ve problemin çözümüne katılmak, öneriler geliştirmek gibi görevleri vardır ( Çetin vd. 2001: 161–162 ).

Yürütme kurulu tarafından çember faaliyet alanı olarak belirlenen bölgedeki bütün çalışanlar çember üyesi olabilir. İlk başta çok fazla gönüllü olması durumunda seçim yapılarak, bir kısım gönüllüler ilk kurulacak çemberlere diğerleri de daha sonra kurulacak çemberlere üye yapılır. Grup üyelerinin sahip olması gereken özellikler arasında en önemlileri, başkalarıyla bir arada çalışırken onların görüşlerini dinlemek, eleştirilere açık olmak, alınacak kararları oluşturmada görüşlerini ortaya koyacak cesarete olmak, üstlendiği işi zor da olsa başarmaya çalışmak, yani bir sorumluluk duygusuna sahip olmaktır ( Efil,2008: 91).

Üyeler çemberlerin en önemli unsurudur çünkü üyesiz çember ya da programdan söz edilemez. Üyelerin sorumluluk ve görevleri aşağıdaki gibi sıralanabilir ( Sağlık Bakanlığı, 2005: 84 ).

- Bütün toplantılara devam etmek,
- İstatistik teknikleri öğrenmek,
- Toplantılara zamanında devam etmek,
- Davranış yönetmeliğine uymak,
- Çember ilkeleri çevresinde hareket etmek,
- Kalite kontrol çemberleri programına katılmak,
- Problemleri çözmeye katılmak.

Kısacası çember üyelerinin aktif katılımları başarıyı ortaya çıkarır ve takımın temelidirler.

Temel görevleri; toplantılara düzenli olarak katılmak, Kalite Çemberleri

teknikleri çerçevesinde grubun etkin ve verimli olmasına katkıda bulunmaktır. Çember üyesi olmak gibi üyelikten ayrılmak da gönüllülük esasına dayanır.

#### II.4.4. Kalite Çemberlerinin Özellikleri

Hemen hemen tüm kalite geliştirme teorisyenleri ve uygulamacıları çalışanların katılımının gerekliliğinde ortak görüşe sahiptirler. Katılım, kalite geliştirme girişimlerinin insan kaynakları değerlendirmesi açısından en önemli ve olumlu ögesi yaklaşımın Taylor modeline kesin uymayan yanlarından biri, çünkü çalışanın düşünme ve öğrenme yeteneği olduğunu kabul edip, eğitimi olmasa dahi, benzer yöntemlerle problemi çözebileceğine inanıyor. (Babüroğlu,1993:<http://www.aramasearch.com/sifirhiy.htm> ).

Kalite çemberleri sorunlara çözüm bulmak, uygulamak ve sonuç almak amacı ile kurulmaktadır. Grubu oluşturan üyeler gönüllü olarak çalışmalara katılırlar. Bu sistem, yönetim kademelerinden çok çalışanlar kademesine uygulanmaktadır. ( Ersen, 1997: 98 )

Üzerinde çalışılacak konu, üyeler tarafından seçilir, incelemesi yapılır, araştırılır ve çözülür.

Kalite çemberlerinin kendilerine özgü bir örgüt yapıları vardır. Her grup kendi kendini yönetir.

Çemberlerde görev alan tüm üyeler çalışmalara başlamadan önce, yoğun bir eğitimden geçerler. Üyelere istatistiksel analiz, grup dinamiği ve sorun çözme teknikleri öğretilir. Kalite çemberleri ilk kurulduğunda grubun lideri en yetkili kişi, üyeleri de iş görenlerden oluşmuş. Sonraları danışmanlık görevini yüklenmiş, grup liderleri de iş görenlerden seçilmeye başlanmış. Bugün ise grup liderliği görevi üyeler arasında sıra ile yürütülmektedir.

Çemberlerde iletişim kanalları yukarıdan aşağı olduğu kadar, aşağıdan yukarı doğru da çok olumlu bir biçimde çalışmaktadır. İletişim, yalnız çember üyeleri arasında kalmaz. Üyeler ile yönetim arasında da doğrudan iletişim kurulur.

Çemberler, sadece kalite sorunlarına bağlı kalmamaktadırlar. Toplantılarda güvenlik, eğitim, standardizasyon, üretkenlik gibi konuları da ele almaktadırlar.

Toplantıda herkese eşit hak tanınması, her görüşe mutlaka saygı duyulması ve herkesin konu üzerinde düşünmesi teşvik edilerek katılımın sağlanması önemlidir. ( Özel, 1998: 1 ).

Ekipte ilk önce, "Beyin Fırtınası" tekniği ile ele alınacak sorunlar ve öncelik sırası belirlenir. Sorun belirlendikten sonra, sorunla ilgili veriler toplanarak sorunun temelinde yatan nedenlere ulaşılmaya çalışılır. Sorunun nedenlerinin tespitinde Sebep-Sonuç analizinden yararlanır. Ekip üyeleri sorunun nedenlerini irdeler ve tartışır. Soruna sebebiyet veren nedenler en aza indirilir ve Pareto Analizi de kullanılarak önem derecesine göre sıralanır.

Daha sonraki aşama, ekibin sorunun nedenlerini ortadan kaldırmaya yönelik çözümler üretmesidir. Çözümler tanımlanır ve en uygun çözüm önerisi uygulama için seçilir. Uygulama için seçilmiş çözüm test edilir. Bu aşamada ortaya çıkan aksaklıklar varsa giderilir veya çözümün en uygun çözüm olmadığı anlaşılırsa başka bir uygun çözüm önerisi test edilir. Test aşamasında olumlu sonuç veren çözümler Değerlendirme Komisyonuna sunulur. Komisyonun olumlu görüşü üzerine çözüm önerisi dairede uygulamaya konur. Uygulama yakından takip edilir ve etkinliğini ölçmeye yarayacak veriler toplanır. Etkinliği ölçülen ve kalite geliştirme konusunda başarılı sonuçlar verdiği anlaşılan çözümler yapılan çalışmaları içeren rapor Değerlendirme Komisyonuna tarafından ilgili Merkez birimlerine iletilir.

Kalite Geliştirme Ekiplerinin kurulmasında dikkat edilecek önemli hususlardan birisi, ekibin o işi gerçekten yapan kişilerden oluşturulmasıdır. Eğer yapılan iş diğer bölüm, servis, kurum veya bireylerle etkileşimi zorunlu kılıyorsa bunlarında ekibe uygun şekilde katılımı sağlanmalıdır. Bir işin yapılmasında tüm personelin katılımı zorunlu değilse de, her kademedeki personelin bu ekiplerin kuruluşunda yer alması zorunludur. Kalite geliştirme ekiplerinin temelini; katılım, yönetim ve sorun çözmede grup yaklaşımı oluşturur. Bu temeller çerçevesinde, kalite geliştirme ekiplerinin dayandığı ana ilkeler şunlardır:

- Çalışanlar, uygulama içerisinde kesinlikle gönüllülük temeline göre yer almalıdır. Kimse onları bu uygulamaya katılmaya zorlamamalıdır. Gönüllülük ilkesi uygulamanın en temel ilkesidir. Çalışan, başkaları için değil kendi isteği nedeniyle oradadır. Bu durumda kişi kendine karşı sorumluluk duymaya başlamakta ve ele aldığı konuları kendi işi gibi görür hale gelmektedir. Böylece kişi kurumun amaçları ile özdeşleşir.
- Ekip üyeleri, kendi işleri ile ilgili problemleri çözerler. Böylece, grup hâkim olduğu alanda çalışmalarını sürdürür ve onu da giderek daha iyi öğrenir.

- Ekip üyeleri, ele aldıkları problemi çözüme ulaştırmak durumundadırlar. Diğer uygulamalarda problem ortaya konur, bir çözüm önerilir. Ancak, bu önerinin doğruluğu, yönetim ve onun temsilcisi olan bir grup tarafından kontrol edilir. Kalite geliştirme ekiplerinde ise, ekip bulduğu çözümü deneyip uygulanabilirliğini test etmek zorundadır. Böylece, üyeler gerçekçi olmak ve kuruluşun içinde bulunduğu şartları ve imkânları algılamak durumunda olurlar.
- Kalite geliştirme ekiplerinin en önemli niteliklerinden birisi de, grup çabalarının ürünü olan önerilerin bilimsel verilere, istatistik ve analizlere dayanılarak hazırlanması ve uygulama sonuçları bakımından yönetime somut kanıtlar getirmesidir. Bu önerilerin uygulama oranının daha da yüksek olmasını sağlar.
- Ekip üyeleri, buldukları çözümü üst seviye yönetimin katıldığı bir toplantıda sunarlar. Bu durum, ekip üyeleri için çok büyük bir teşvik kaynağıdır. Üyeler ilk defa kendilerinin belirledikleri bir gündem ile yönetimin karşısına gelerek, başardıkları bir işi anlatma fırsatını bulurlar.
- Üyeler, problem çözme konusunda eğitim alırlar. Böylece, üyeler bir yandan sistemli bir şekilde düşünmeyi öğrenirler, diğer yandan, veri toplama, verileri analiz etme ve karar alma konularında eğitilmiş olurlar. Böylece, kurumda yıllardır yaptıkları işleri daha farklı bir gözle ele almayı öğrenirler (TTKB, 2000: meb.gov.tr/tky/Proje.pdf9).

### **1.5. Milli Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi'nin Uygulama Süreci**

Milli Eğitim bakanlığı 2000'li yıllara girerken dünyada yaygın olarak uygulanan ve başarıya ulaşan Toplam Kalite Yönetim modeline geçme amacıyla "Toplam Kaliteye Yönetimi Uygulama Projesi" adında bir çalışma başlatmıştır. Bu çalışmaya göre M.E.B'te TKY'yi uygulama amacı ;

Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatında; çağın getirdiği değişim ve gelişmeleri doğru algılayıp değerlendirme, çalışanların sürekli eğitimi ile niteliklerini yükseltmeyi, böylece hizmet sunumundaki kaliteyi arttırarak eğitim hizmetinden yararlananların memnuniyetini sağlamayı, problemlerin çözümünde ve eğitim yönetiminde karar alma süreçlerine ilgililerin tam katılımını gerçekleştirmeyi ve aynı zamanda karar

almada veri kullanmayı yaygın hale getirerek verilerle yönetim anlayışını hakim kılmayı hedefleyen TKY felsefesinin TKY Uygulama yönergesine göre Milli Eğitim sistemine yerleştirmektir ( TTKB, 2000: [meb.gov.tr/tky/Proje.pdf](http://meb.gov.tr/tky/Proje.pdf) ).

Yukarıdaki açıklamadan da anlaşılacağı gibi yönetime tam katılım sağlanması toplam kalite ilkelerinden biridir. Burada amaç okul yönetimine tüm idareci, öğretmen, memur, öğrenci, veli ve okul çevresindeki kişi ve kuruluşların katılması ve kararlarda etkin olarak verimliliğin artırılmasıdır. Yetki ve sorumlulukların paylaşılması ve yönetime katılım amacıyla okullarda kalite çemberleri oluşturulması öngörülmüştür. Bu çemberlerin kuruluş esasları, üyeleri ve görevleri aşağıda belirtilmiştir.

### **II.5.1. Okul Gelişimi Yönetim Çemberi'nin (OGYE) Kuruluşu Esasları**

Okul Gelişim Yönetim Ekibi (OGYE), okul toplumunu temsilen oluşturulan ve planlı okul gelişimini yöneten ve yürüten ekiptir. Her eğitim-öğretim yılı için Okul Gelişim Planı'nın hazırlanması ve yürütülmesinden sorumludur. Okul yönetiminin temel dinamiği olan OGYE, verilere dayalı olarak okulun stratejik planını ve ilgili eğitim-öğretim yılına ait okul gelişim planını hazırlamakla ve okulda uygulanmasını sağlamakla yükümlüdür.

Okul Gelişim Yönetim Ekibi'nin Kuruluş Esasları:

OGYE, okul toplumunu oluşturan birimlerin tümünü temsil edecek şekilde, demokratik bir seçimle kurulur. Bu seçim, bütün nitelikleri ile gerçek bir seçim özelliği taşır. Bu amaçla düzenlenecek seçim, "Okul Gelişim Planı" ilgili öğretim yılı başında uygulamaya konulacağından, bir önceki eğitim-öğretim yılının mart ayı içinde düzenlenir (Örneğin: 2007–2008 eğitim-öğretim yılında uygulanacak Okul Gelişim Planını hazırlayacak ve uygulayacak olan OGYE, bir önceki eğitim-öğretim yılında 2007-Mart ayı içinde seçilir). Mart ayında OGYE seçimlerinin yapılması ve tamamlanması; yeni seçilen üyelere bir yıl öncesine ait okul gelişim planını ve okul gelişim raporunu, öz değerlendirme çalışmalarının değerlendirilmesini, bir sonraki raporu hazırlamada kullanılacak güncel verilerle karşılaştırmalar yaparak okulun gelişimini ve performansını izleme, okul hedeflerine ulaşma düzeylerini bilme vb. çalışmaları yapabilmelerini sağlar.

OGYE'de görev alacak olan öğrenci, veli ve öğretmen temsilcileri doğrudan katılımı yapılacak seçimlerle belirlenir. OGYE' de yer alacak her grup (okul yöneticileri, öğretmen, veli, öğrenci, destek personeli vb.) kendi adaylarını belirlemek için gerekli organizasyonu okul yönetimi ile iş birliği yaparak gerçekleştirir. Temsilcilerin seçimi için,

okulun şartlarına uygun organizasyon, okul yönetimi tarafından gerçekleştirilir. Örneğin, okulun bütün velilerinin davet edileceği bir toplantıda velilere bilgilendirici açıklamalar yapıldıktan sonra velilerin kendi adaylarını belirlemesi sağlanabilir.

### II.5.2. Okul Gelişim Yönetim Ekibi Üyeleri

1. Okul müdürü,
2. Okul müdür yardımcısı/yardımcıları,
3. Öğretmen (ikiden az olmamak üzere, okuldaki öğretmenlerin sayısı da dikkate alınarak belirlenir. İlköğretim okullarında, birinci kademedeki ve ikinci kademedeki öğretmenlerin bulunmasına özen gösterilir.),
4. Psikolojik Danışman-Rehber Öğretmen (birden fazla ise koordinatör öğretmen),
5. En az bir destek personeli (kütüphane memuru, hizmetli, sağlık memuru vb.),
6. Veli (ikiden az olmamak üzere, okuldaki öğrencilerin sayısı da dikkate alınarak, yeterli sayı okul tarafından belirlenir),
7. Öğrenci (ikiden az olmamak üzere, okuldaki öğrencilerin sayısı da dikkate alınarak, yeterli sayı okul tarafından belirlenir.),
8. Okul Aile Birliği Başkanı,
9. Sivil toplum örgütlerinden (okul çalışmalarının etkililiğini artıracak düşünülen sendikalar, dernek, vakıf, sanayi ve ticaret odalarından çalışmaların belirli bölümlerine katılmak üzere) birer temsilci (çalışmaların belirli bölümlerine katılır),
10. Muhtardan oluşur (okulun bağlı bulunduğu mahallenin muhtarı, çalışmaların belirli bölümlerine katılır).

### II.5.3. Okul Gelişim Yönetim Ekibi Üyelerinin Görevleri

**1. Okul Müdürü:** Okulun yönetim kadrosunu temsil eder. Okul geliştirme çalışmalarına liderlik yapar, okul gelişiminin sürekliliğinden sorumludur.

- \* OGYE toplantılarına başkanlık eder.
- \* Okulun işleyişine yönelik politikaların ve uygulamaların anlaşılmasını sağlar.
- \* Okulu geliştirmek için iç ve dış fırsatlardan yararlanır.
- \* Etkili bir okul yönetimi için gerekli düzenlemeleri yapar.

- \* Ülkenin ve okul çevresinin değişen sosyo-ekonomik ve kültürel durumunu anlar ve bu değişimin okulun stratejik planına yansıtılmasını sağlar.
  - \* Okulun geleceğine ilişkin hedeflerin tanımlanmasını sağlar, paylaşılan bir vizyonun geliştirilmesi için çalışır.
  - \* Okul ve toplum arasındaki ilişkileri düzenler.
  - \* Okulda öğrenciler, aileler, çalışanlar, toplum, kamu ve sivil toplum örgütleri ve OGYE için olumlu bir öğrenme çevresi yaratır, bu grupların farklı gereksinim ve ilgi alanlarını dikkate alır.
  - \* OGYE'nin, okul ve çalışanlarla ilgili gerekli bilgiye ulaşabilmesini sağlar.
  - \* İyileştirme ekiplerinin planladıkları çalışmalarını gerçekleştirebilmeleri için gerekli organizasyonun oluşturulmasını ve koordinasyonunu sağlar.
  - \* İlgili bakanlık birimleri ile koordinasyonu sağlar.
  - \* Okul-üniversite iş birliğini sağlar.
  - \* Okul personelinin bireysel ve mesleki gelişimini destekler.
  - \* İyileştirme planlarındaki zamanlamayı izler.
  - \* Okulda bilgi yönetimi ve okul geliştirme çalışmalarının raporlaştırılması sürecini yönetir
- 2. Müdür Yardımcısı:** Planlı okul gelişim sürecinin yürütülmesinde gerekli olan okul içi eşgüdümünden ve örgütlenmesinden sorumludur.
- \* OGYE'nin toplantılarını düzenler, üyeleri toplantıya çağırır ve toplantılarda kullanılacak her türlü dokümanı çoğaltıp dağıtımını yapar.
  - \* Okul müdürünün katılmadığı OGYE toplantılarına başkanlık eder.
  - \* İyileştirme ekiplerinin kurulması için gerekli ön hazırlık çalışmalarını yürütür ve süreç boyunca çalışma ekiplerinde görev alır, çalışmaları izler.
  - \* Okul gelişimi ile okulda kaydedilen gelişmelerden okul toplumunun haberdar edilebilmesi için gerekli düzenlemeleri yapar ve yürütür.
  - \* Okul personelinin mesleki gelişimi için gereken hizmet içi eğitim ihtiyacını belirler ve okul personelinin katılımını sağlar.
  - \* Okulda bilgi yönetimi ve okul geliştirme çalışmalarının raporlaştırılması sürecinin yönetilmesinde okul müdürüne destek verir.
  - \* Gerekliğinde çalışma ekiplerinde görev alır.
- 3. Öğretmen:** Planlı okul gelişiminde okulun öğretim kadrosunu temsil eder.

- \* Okul Gelişim Süreci basamakları içinde yapılacak her türlü çalışmanın planlaması, organizasyonu ve yürütülmesinden sorumludur.
- \* Okul çalışma ekiplerinde görev alır.
- \* İyileştirme ekiplerinin amaca yönelik olarak etkili bir şekilde planlarını uygulamalarında onlara rehberlik ve liderlik yapar.
- \* İyileştirme ekiplerinin planladıkları çalışmalarını gerçekleştirebilmeleri için gerekli organizasyonu oluşturur ve koordinasyonu sağlar.

**4. Psikolojik Danışman (Rehber öğretmen):** Okul-veli, okul-çevre iş birliğinin geliştirilmesi ve öğrenci başarısının artırılması çalışmalarına rehberlik ve danışmanlık yapar.

- \* Öğrencilerin, kişilik gelişimine yönelik çalışmaları yürütür.
- \* Öğrenci başarısının artırılmasına yönelik çalışmalara rehberlik ve danışmanlık yapar.
- \* Öğrenme zorluğu çeken öğrencilerin başarılarının artırılmasına yönelik çalışmaları yürütür.
- \* Hızlı öğrenen öğrencilerin potansiyellerini etkili bir şekilde kullanmalarına yönelik çalışmaları yürütür.
- \* Okul çalışma ekiplerinde görev alarak çalışma ekiplerinin etkinliğini ve verimliliğini artırıcı uygulamaların düzenlenmesini destekler.

**5. Destek Personeli:** Okul çevresinin, binasının, fiziki kaynaklarının, ekipmanlarının güvenliğini, düzenini, temizliğini ve etkili kullanımını sağlar.

- \* Okul-çevre temizliği ve güvenliğine yönelik çalışmaları düzenler ve yürütür.
- \* Okul eşyalarının ve ekipmanların korunması, temizliği ve etkili kullanımına yönelik çalışmaları düzenler.
- \* Okulun fiziki mekânlarının kullanımını düzenler.
- \* Okulun güvenliğine yönelik çalışmaların organizasyonunda rol alır.
- \* Okul çalışma ekiplerinde görev alır.

**6. Veli:** Okul-çevre ve okul-veli iş birliğini geliştirir.

- \* Okulun veliler ile iş birliğinin geliştirilmesine yönelik çalışmaları organize edip yürütür.
- \* Okul çalışma ekiplerinde görev alır, diğer velilerin çalışma ekiplerinde görev almalarını destekler.
- \* Okulun tanıtım çalışmalarını organize eder.
- \* Okul yönetimi ve öğrencilerin öğrenme süreçlerine katılır.



**7. Öğrenci:** Okul gelişimine yönelik çalışmalarda öğrencileri temsil eder.

\* Öğrencilerin görüşlerini, isteklerini ve sorunlarını OGYE'ye iletir.

**8. Okul Aile Birliği Başkanı:** Okulun parasal kaynaklarının geliştirilmesine ve bu kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılması sürecine katılır.

\* Bakanlık kanalıyla sağlanan ödeneklerin kullanımı için gerekli planlamaları ve organizasyonu yapar.

\* Velilerin desteğini sağlamak için uygun düzenlemeleri yapar.

\* Okulun parasal kaynaklarının kullanımı sonunda yapılan harcamaları gösteren mali raporların kamuoyuna duyurulması için gerekli düzenlemeleri yapar.

\* Okul-çevre ve okul-veli iş birliğini geliştirir.

\* Okul yönetimiyle birlikte yardıma ve ilgiye gereksinim duyan öğrencileri belirleyip bu öğrencilere gerekli desteğin sağlanması çalışmalarını yürütür.

\* Okulda sosyal yardımlaşma etkinliklerini düzenleyip yürütür.

\* Öğrenci başarısının artırılmasına yönelik olarak yapılacak çalışmaların bütün velilere duyurulmasında ve veli desteğinin sağlanmasında rol alır ( MEB, 2007).

#### **II.5,4 Okul Gelişim Yönetim Ekibi'nin Görevleri:**

OGYE, okullarda yapılacak çalışmalar için çeşitli önerilerde bulunacak bir danışma komisyonu değildir. OGYE, okul müdürünün liderliğinde çalışarak okulun gelişimini planlayan, planlanan çalışmaları uygulayan ve uygulamaları destekleyen, çalışmalarda gerekli okul içi ve okul dışı koordinasyonu ve organizasyonu sağlayan bir çalışma grubudur.

OGYE, aşağıda belirtilen görevleri gerçekleştirir:

1.Okul gelişim planı sürecinin yönetiminde okul toplumunu temsil eder.

2. Bakanlık kanalıyla gönderilen ödenekler, okulda düzenlenen etkinliklerden elde edilen gelir, veli desteği, hayırsever vatandaşların katkısı, okul çevresindeki kuruluşların yardımları gibi çeşitli yollarla sağlanan mali kaynakları kullanarak "Okul Bütçesi"ni Okul Aile Birliği ile birlikte hazırlar ve yönetir. Okulun gelirlerinin, okulun gelişimine en fazla katkıda bulunacak alanlarda kullanılabilmesi için gerekli planlamaları yapar. Okulun

parasal kaynaklarının kullanımında yapılan harcamalar konusunda okul toplumunu ve velileri bilgilendirir.

3. Okulun stratejik planını, okul gelişim planını katılımcı bir anlayışla hazırlar ve uygular.
4. Okul gelişim sürecinde yer alacak olan "çalışma ekipleri"ni (iyileştirme guruplarını) kurar, ekipleri planlama süreci ile ilgili olarak bilgilendirir ve çalışmalarına rehberlik der.
5. Okulun mevcut durumunun belirlenmesi için gerekli bilgileri toplar, geliştirilmesine ve iyileştirilmesine ihtiyaç duyulan çalışma alanlarını belirler.
6. Diğer okulları ziyaret ederek yapılan çalışmalar ile ilgili görüş alışverişinde bulunur.
7. Okul gelişim süreci ile ilgili olarak okul personelinin, velileri ve öğrencileri bilgilendirir. Bu amaçla çeşitli toplantı, panel, seminer vb. düzenler.
8. Okulda yapılacak öz değerlendirme çalışması için çeşitli veri toplama araçlarının (anket, görüşme formları vb.) uygulanmasını sağlar, sonuçları değerlendirir; değerlendirme sonuçlarını okul personeline, velilere ve öğrencilere duyurur.
9. Öz değerlendirme süreci sonunda, tespit edilen iyileştirmeye açık alanlar arasından, okul gelişimi için öncelik taşıyanları belirler.
10. İyileştirme ekiplerinin planlama ve uygulamalarını organize eder ve çalışma ekiplerinin hazırlayacakları " Çalışma Planları"ni esas alarak okulun o eğitim öğretim yılında uygulayacağı "Yıllık Okul Gelişim Planı"ni hazırlar.
11. İyileştirme ekiplerinin gerçekleştirecekleri çalışmaları koordine eder.
12. Okul Gelişim Planı doğrultusunda gerçekleştirilen çalışmaları gözden geçirir ve "biçimlendirici değerlendirmesini" yapar. Alınan sonuçlar doğrultusunda plan üzerinde gerekli düzeltmeleri yapar.
13. Düzeltilmiş Okul Gelişim Planı'nın eğitim-öğretim yılı sonunda "son değerlendirmesini" yapar. Gerçekleştirilemeyen hedefler, nedenleri ile belirlenir ve değerlendirme sonuçları bir sonraki yılın gelişim planının hazırlanmasında dikkate alınır.
14. Okul Gelişim Raporu'nu hazırlar. Raporu kamuoyunun bilgisine sunar.
15. Okul personelinin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını belirler ve ilgili birimlere bildirir.
16. Okul personelinin ihtiyaçlarına yönelik olarak okulda hizmet içi eğitim (kurs, seminer, toplantı vb.) çalışmalarının organizasyonunu yapar.
17. Okul çalışma ekiplerinin etkinliğini ve verimliliğini artırıcı uygulamaların düzenlenmesini destekler.

18. Okulun geleceğine ilişkin paylaşılan bir vizyon geliştirilmesi için çalışır, stratejik amaçların ve hedeflerin tanımlanmasını sağlar ( MEB, 2007: 12–19 ).

#### **II.5.5. Okul Kalite Çemberlerinin Kurulması**

Ogye tarafından yapılan ihtiyaç analizi çalışmaları sonucunda ihtiyaç duyulan alanların tamamının aynı zamanda planlamaya alınıp gerçekleştirilmesi sınırlı kaynaklar nedeniyle mümkün değildir. Bu nedenle her okulun kendi fiziki kaynaklarını ve insan kaynaklarını dikkate alarak belirlenen ihtiyaçlar arasında öncelik taşıyanları seçmesi ve her biri için ayrı bir kalite çemberi kurması gerekir. Her çemberin kaç kişi olacağı OGYE tarafından belirlenir. Aşağıda bir eğitim kurumunda uygulanan TKY çalışmalarında kurulan kalite çemberleri ve kurulma amaçları verilmiştir ( MEB, 2007).

#### **II.5.6. Okul Kalite Çemberlerinin Çalışmaları**

Okulda Kalite çemberlerinin kurulması sürecinde ihtiyaç analizinden faydalandığı belirtilmişti. Bir eğitim kurumu içinde yapılacak olan planlı gelişme süreçlerinde kurulacak kalite çemberleri örneği aşağıdaki gibi olmuştur. Öğretmenlerin görüşleri alınarak aşağıdaki kalite çemberlerinin kurulması uygun görülmüştür.

**Ders Planları Hazırlama ve Geliştirme Çemberi:** Bu çemberin kurulma amacı okulda bulunan öğretmen ve öğrencilerin görüşleri alınarak, haftalık ders programlarının iyileştirilmesi ve düzenlenmesi konusunda OGYE' ye rapor hazırlamak ve tavsiyelerde bulunmaktır. Çemberin uyguladığı ankette öğrenci ve öğretmenlerin ders programlarının şeklinden memnun olmadıkları tespit edilmiş, öğretmen ve öğrencilerin önerileri alınarak rapor halinde sunulmuştur. Çemberde ders bir müdür yardımcısı, zümre öğretmenleri, bir öğrenci temsilcisi üye olarak bulunmaktadır.

**Öğrenci Başarısızlık Nedenlerini Araştırma Çemberi:** Okul genelinde görülen başarısızlık nedenlerinin araştırılması, çözüm yollarının tespiti ve çözümünü amaçlayarak kurulmuştur. Rehberlik Öğretmeni bu çemberde aktif olarak çalışmakta ve öğrencilere çeşitli anketler uygulamakta çembere yol göstermektedir.

**Sosyal Aktivite Çemberi:** Okulda öğrencilerin sosyal ve kültürel çalışmalarına rehberlik etme ve belli aralıklarla okulda çeşitli aktiviteler düzenleme amacıyla kurulmuştur.

**Mezun Öğrencileri İzleme ve İşe Yerleştirme Çemberi:** Okuldan mezun olan öğrencilerin çalışmaları hakkında bilgi toplamak ve öğrencilere iş bulma ya da işyeri açma konularında rehberlik etme amacıyla kurulmuştur.

**Kantin Gelirlerini Değerlendirme Çemberi:** Okul kantininden elde edilen gelirlerin kontrolü ve kullanımı amacıyla kurulmuştur.

**Okul Tanıtımı ve Çevre Okullarla İşbirliği çemberi:** Okulun diğer okullara, özellikle ilköğretimdeki öğrencilerine ve sanayi kuruluşlarına tanıtılması amacıyla kurulmuştur.

**Okul Araç Gereçlerini Koruma ve Bakım Çemberi:** Okul demirbaşlarının, ders araç ve gereçlerinin, fiziki yapının korunması ve bakımı amacıyla kurulmuştur. Yukarıda adı geçen kalite çemberlerini oluşturan öğretmen öğrenci ve idareciler, çemberlerin uygulama planlarında belirtilen tarih ve yerde hazır bulunarak toplantılar yapmışlardır. Öğrenci, öğretmen ve velilerle görüşmeler yaparak okul gelişim planı doğrultusunda gerekli düzenlemelerin yapılması konusunda OGYE'ye tavsiyelerde bulunmuş ve çalışmalarını düzenli olarak sunmuşlardır ( MEB, 2007: 12–19 ).

Kalite Çemberlerine genel olarak bakıldığında; kurumun işleyişine olumlu ve olumsuz etkenler belirlenerek, gerekli önlemler alınmasını sağlayarak, kurum işleyişinin kalitesini artırmayı amaçladığı söylenebilir.

## **II.6. Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Uygulamalarını Olumsuz**

### **Etkileyen Faktörler**

Birçok alanda olduğu gibi, eğitim kurumlarında da toplam kalite uygulamasına büyük bir istek, heyecan ve coşkuyla başlanır. Ancak, bu çabaların bir kısmı çeşitli nedenlerden dolayı başarısızlığa uğramaktadır. Toplam kalite uygulamalarının başarısızlığına neden olan faktörler arasında; çalışanların değişime hazır olmamaları, üst yönetimin liderlik ve desteğinin eksikliği, çalışanların kendilerini kaliteye adanmamaları, toplam kalitenin bir moda ve sihirli bir değnek olarak algılanması, kaliteye dayalı kurum kültürünün oluşturulamaması, etkili takım çalışmasının eksikliği, sürekli eğitime önem

verilmemesi ve beklenti düşüklüğü vb. gibi etkenler gösterilebilir. Bu etkenlere kısaca değinilecek olursa.

### **II.6.1. Çalışanların Değişime Hazır Olmaması ve Değişime Direnç Göstermesi**

TKY'nin herhangi bir kurumda etkili ve başarılı olabilmesi için öncelikle kurumda çalışanların TKY'nin getirdiği yenilikleri benimsemeye açık olması gerekir. Ancak kurumdaki bazı yönetici ve çalışanların bu yeni uygulamaya “eski köye yeni adet getirmek” şeklinde olumsuz manada bakması, TKY uygulamasının başarı şansını da azaltmaktadır.

TKY'ye girişen bir kurumda öncelikle değişime karşı bir direnç olacaktır. Bireyler için benimsedikleri yolları ve alışkanlıkları değiştirmek zordur. Ancak, bu durum bir kurumun örgütsel ve kültürel değişimi gerçekleştirmesinde çok daha zor bir durumdur.

Bonstingl'a göre toplam kalite bir yolculuk sürecidir. Bu yolculuğun daha etkin olabilmesi için herkesin sabırlı olması şarttır. Kalite okullarına geçiş süreci insanların yaşam tarzlarında ve işyerlerinde ciddi değişiklikler yapmaları gerekliliğini de beraberinde getirecektir. Kurumun önde gelenleri, ilk başlarda yeni liderleri coşkuyla kutlasalar dahi, alınan kararların kısa vadede sonuç vermemesi durumunda hayal kırıklığına uğrayabilirler ( Bonstingl, 2000).

Toplam kalitenin uygulanmaya başlamasıyla birlikte, bazı çalışanların yeni uygulamaya şu şekilde karşı çıktıkları görülür. ( Ersun, 1995:3)

Bu da daha önceki teoriler gibi gelip geçici bir modadır, Belki her yerde uygulanabilir ancak, bizim kurumumuza için uygun değil, 5 yıl çok uzun bir süre, bu sürede kim bilir ne gibi gelişmeler olacaktır

Bu yaklaşım bizim işçimizin yapısına ve özelliklerine uygun değil Herkes birbirinin işine karışacak, yetki ve sorumluluklar allak bullak olacak. Ayrıca, bazı yöneticiler ve eğitimciler, “bugüne kadar toplam kalite yönetimi uygulamadan binlerce öğrenci eğittik, toplam kalite yönetimsiz de olur” diyerek, yeni sisteme karşı görüş ileri sürebilirler. “Nereden çıktı şimdi bu sistem, biz bu sistem olmadan da pekâlâ idare ediyorduk” düşüncesini savunabilirler. Özellikle, eğitim kurumlarında, öğrencileri için her kararı almaya ve kararları dikte etmeye alışık eğitimciler, öğrenci ve veli beklentilerine göre hareket etmeye kendilerini hazır hissetmeyebilirler ( Bridge, 2003).

Öğretmenler, öğretim biçimlerini yeniden düşünmelerinin istenmesinden bıkmışlardır ve çocuklarının deneyimlerinin kendilerinininkine benzemesini isteyen ana-babalar da yeni yaklaşımı desteklemede gönülsüzdür ( Aksu, 2002).

Bütün bu olumsuz bakış açıları ve değişme yönünde gösterilen direnç, okullarda TKY'nin uygulanmasını ve uygulama sonucu elde edilecek kurumsal ve bireysel kazançların oluşmasını engellemektedir.

Bu nedenle Toplam Kalite Yönetimi uygulamasına başlamadan önce çalışanların yeni sistemi benimsemeleri ve değişime ayak uydurmaları için toplam kalite ve getireceği kazanımlar hakkında bilgilendirme eğitimleri ve seminerleri verilmelidir.

### **II.6,2 Kurumda Kalite Kültürünün Oluşturulamaması**

Toplam kalite yönetiminin yarattığı kültüre “kalite kültürü” denilmektedir. Bu kültür insanların yaşam biçimi haline gelerek gelişmeyi sağlamaktadır ( Ensari, 2000 ).

Teorik olarak bütün kurumlar, kurumsal kültürün önemli olduğunu belirtirlerken uygulamada bunu çoğu kez ihmal ederler. Kurumsal kültürün oluşturulmasında beklide en önemli unsurlardan biri olan insan faktörü sürekli ihmal edildiğinden, beklenen örgüt kültürü de oluşmamaktadır. Bu durum, TKY uygulamasına geçilmesinin hep teorik kalmasını ve uygulamalarinsa başarısız olmasını kaçınılmaz hale getirmektedir ( Yatkın, 2003 ).

Booz, Allen ve Harihon'un (1996) çalışmasında TKY'nin başarısızlığında önemli faktörlerden biri olarak, “bir modelin örgüt kültürüne adapte edilmesi yerine, kullanılan modelde ısrar edilmesi” belirtilmiştir ( Aktaran: Cafoğlu, 1999).

Yine, Türkmen'in (1995) yaptığı çalışmada, TKY'nin uygulanmasındaki önemli engellerden biri de “yöneticilerin örgüt kültürü konusuna yeterince önem vermemesi” olarak belirtilmiştir. TKY'yi uygulamak isteyen kurumlarda kalite kültürünün gelişmiş olması gerekir. Toplam kalite kültürünü benimseyen kurumlarda çalışanlar ve yöneticiler arasında statüden kaynaklanan farklılıklar ikinci planda kalır. Kurumda yer alan herkesin kuruma katkıda bulunması istenir. Toplam kalite kültürü insana değer veren bir kültürdür. Bu özelliği ile çalışanlar görevi, sorumluluğu ve yetkiyi paylaşır ya da devredebilirler (Doğan, 2002 ).

Kurum kültürünün sağlandığı bir okulda şüphesiz hem yönetici ve öğretmenler hem de öğrenciler etkili ve nitelikli öğrenme yönünde daha fazla çaba sarf edecekler,

kendilerini okulun bir parçası olarak görecekler ve işbirliği içinde keyifli bir çalışma ve öğrenme ortamı yaratacaklardır.

Özetle, kaliteye ilişkin ne tür çaba sarf edilirse edilsin, amaca yönelik olarak o kurumda bir kültür oluşturulamazsa, tüm girişimlerin başarısızlıkla sonuçlanması muhtemeldir. Bu nedenle, öncelikli olarak tüm çalışanlara kalite bilincinin yerleştirilmesi ve buna dayalı olarak da kalite kültürünün oluşturulması gerekecektir ( Ceylan, 1998: 13 ).

### **II.6.3. Üst Yönetim Liderliğinin ve Desteğinin Eksikliği**

TKY sadece belli bir bölüm, kişi ya da grubun gayret ve faaliyetleriyle değil, mükemmel bir liderlik ve yönetim beceri ve uygulamasıyla başarılı olacaktır. Lider ne yapılacağını, nereye gidileceğini ve hangi faaliyetin gerçekleştirileceğini etkin biçimde organize edebilmelidir( Türk vd. 2004 ).

Booz, Allen ve Harihon'un (1996) yaptığı çalışmada TKY'nin başarısızlığına ilişkin çeşitli faktörler belirlenmiştir. Bunlardan biri de “tepe yönetiminin eksikliğidir”(Akt. Cafoğlu, 1999).

Benzer sonuçlardan biri de Hamedoğlu'nun (2002) çalışmasında ortaya çıkmıştır. Hamedoğlu, “İlköğretimde TKY'nin Uygulanmasında Görülen Engeller“ adlı yüksek lisans çalışmasında, okullarda TKY'nin uygulanmasının önündeki engellerin ekonomik, kültürel, sistemden kaynaklanan, yönetsel, eğitsel ve psikolojik etkenler olduğu sonucuna varmıştır. Bu araştırmada “üst yönetimin değişime karşı olumsuz tavır takınması” TKY uygulamalarındaki önemli engellerden biri olarak belirlenmiştir.

Deming, on dört ilkesinin ilkinde “ürün ve hizmetin gelişimi, amacının sürekliliğini yaratır” diyerek yöneticilere önemli bir uyarı yapmıştır. Buna göre, kurumda kalite süreci, sistem ve çıktılarının sorumluluğu yönetimindir. Burada yönetime düşen; toplam kalite felsefesinin kurumda tamamen benimsenmesi, en üstten en alttaki görevliye kadar güven ilişkilerinin oluşturulması, üretimdeki kişilerin çalışmaktan duydukları neşe ve gururun önündeki engelleri yok ederek, sürekli gelişim için onları eğitim yetkilendirmesi ve toplam kalite ilke ve uygulamaları hakkında sürekli eğitim sağlamak için gerekli kaynakları kullanmasıdır ( Bonstingl, 2000).

Eğitim liderleri, toplam kalite ilke ve uygulamalarının okul kültürünün bir parçası olması için çaba harcamalıdır. Bunu da ancak, tüm okul elemanlarının işbirliği sonucunda gerçekleştirebilir ve gözle görülür sonuçlar elde edebilirler. Okul yöneticileri,

öğrencilerin, öğrenci-öğretmen işbirliğinin sürekli geliştirilmesi sonucunda potansiyellerinin tümünü değerlendirebilmeleri için uygun ortamı yaratmak zorundalar( Köksal, 1998: 44 ).

Kısacası, her şeyden önce üst yöneticilerin toplam kalite yönetiminin ne olduğunu anlaması, bunun gerekliliğine inanması ve bu konuda yeterince eğitim alması gereklidir. Yöneticinin yeterliliği yanında, diğer tüm çalışanları da kaliteyi geliştirme çalışması içine çekmesi gerekmektedir ( Ünal, 1997).

Yöneticilerin liderlik özelliği gösterememeleri, toplam kalitenin uygulanmaya konmasında ve uygulama sürecinde önemli bir engel teşkil etmektedir.

#### **II.6.4. Herkesin Kendini Kalite Sürecine Adamaması**

Yapılan çeşitli araştırmalara, ortak nokta, kurumda toplam kaliteye çalışanların kendini adayarak çalışmamasından kaynaklanmaktadır.

Hamedoğlu'nun (2002) yapmış olduğu araştırmada ise toplam kalitenin önündeki önemli engeller biri “okulda herkesin kendini işin sahibi olarak görmemesi” ya da “kendini kalite çalışmasına adamaması” yer almaktadır.

Önder (1997) tarafından yapılan çalışmada da “kaliteye olan inançsızlık” TKY uygulamasının önündeki olası engellerden birini oluşturduğu belirtilmiştir.

Oysa çalışanların tam bağlılığını sağlamak ve onu sürekli iyileştirme çabasına yönlendirmek TKY'nin en önemli özelliğidir. Kurumdaki herkes, yönetici, öğretmen yada destek elemanı kim olursa olsun, sağladıkları hizmetin kalitesinden sorumludurlar.

Bu bakımdan, Deming'in de belirttiği gibi, “kurumdaki herkesi kalite değişimini başarmak üzere harekete geçirmek gereklidir, çünkü değişim herkesin görevidir”(Ensari, 2000).

Okuldaki kalite geliştirme sisteminde yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, diğer okul çalışanları kendilerini bu işe adanmışlardır.

TKY'nin uygulama sürecinde bir eğitim kurumunda başta yöneticiler olmak üzere, tüm çalışanların, öğrencilerin ve ailelerin kalite geliştirme sürecine kendilerini adanmaları gereklidir. Oysa birçok başarısız toplam kalite uygulamasına bakıldığında önemli engellerden birisinin yöneticiler ve çalışanların belli bir süre sonra eski davranış biçimlerine ve alışkanlıklarına geri döndükleri göze çarpmaktadır.



### **II.6.5. TKY'nin Sihirli Bir Değnek Olarak Görülmesi**

Toplam kalite hareketinin başarısız olmasında önemli hususlardan biri de, toplam kalite hareketinin tüm sorunları bir anda çözecek “sihirli bir değnek” olarak görülmesidir.

Ancak, kalitenin geliştirilmesi için gereken çabalar azımsanır, faydaları aşırı biçimde büyütülür ve sistemin yerleşmesi için gereken zaman dikkate alınmazsa beklentiler boşa çıkar, maliyet ve kredi kaybına neden olur. Diğer yandan, TKY'nin her türlü sorun ve verimsizlik için tek çare olarak görülmesi de yanlış başlangıçlara ve yanlış kararlara neden olur ( Aral, 1995).

Cafoğlu (1998) özel öğretim kurumlarında TKY'nin uygulanmasına ilişkin yapmış olduğu çalışmada, öğretmenlere aynı zamanda çeşitli konularda seminerler verilmiştir. Bunlardan birkaçı şunlardır; TKY nedir?, Dönüşümcü Liderlik, Takım Çalışması, TKY Örgüt Kültürü, İstatistiki Analiz Teknikleri. Bu seminerler sırasında, öğretmenlerin bir kısmının TKY'nin uygulanmasıyla birlikte okuldaki problemlerin hemen çözüleceğine ilişkin beklentilerinin yüksek olduğu ve bir anlamda TKY'yi sihirli bir değnek olarak gördükleri gözlenmiştir.

Gene Önder'in (1997) çalışmasında toplam kalite uygulamalarındaki engellere yönelik ortaya çıkan önemli bulgulardan biri de “TKY'yi olduğundan fazla yüceltmek” konusu olmuştur.

### **II.6.6. TKY'nin Bir Moda Olarak Algılanması**

İTÜ Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesinin yapmış olduğu araştırmaya göre, ülkemizde TKY uygulamalarında karşılaşılan sorunlardan birisi, “TKY'nin daha önceleri gündeme gelen yönetim teknikleri gibi bir moda olduğunun düşünülmesi sonucu kalite bilincine gereken önemin verilmemesidir (Akdere, 1994: Akt. Sayın, 2002).

Eğitim kurumlarında da birçok yönetici ve çalışan, TKY'yi bir ayda ya da birkaç haftada yerine getirilmesi gereken bir etkinlik olarak görmektedir.

Bonstingl'a (2000) göre, “TKY ayın ürünü türünde moda bir kavram değil; ekip çalışması yaparak ve üstünde düşünüp planlar yapılarak uzun yıllar sonucunda geliştirilmesi gereken bir felsefedir”. Eğer toplam kalitenin okul ve çevresinin kültürüne yerleşmesi isteniyorsa, herkesin bu uzun değişim sürecinde sabırlı ve kararlı olması

gerekmektedir. TKY’yi uygulayan kurumlarda sürekli yenilik, değişim ve gelişime önem verilir.

### **II.6.7. Biz Zaten Bunu Yapıyoruz Anlayışı**

Kaliteye karşı tavır takınmanın temel nedenlerinden birisi, herkesin mevcut durumda yapılan çalışmaların zaten kaliteli olduğuna ve TKY’nin ek maliyet getireceğine inanmasıdır ( James ve Alloway, 1994, Akt. Önder, 1997 ).

Cafoğlu’nun (1998) yukarıda açıklanan çalışmasında dikkat çeken hususlardan biri de verilen bu seminerlere bazı öğretmenlerin fazla ilgi göstermedikleridir. Özellikle 21–30 yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin birçoğunun bu seminerlere katılmadığı gözlenmiştir. Buna gerekçe olarak ise öğretmenler “bunların yeni bir şey olmadığını, zaten kendilerinin bunları sürekli uyguladıklarını” belirtmişlerdir.

Webb’e (1991) göre, bu anlayıştan hareketle her şey zaten olabildiğince kaliteli ise daha fazla çalışmanın da anlamı yoktur. Bu şekilde, aynı zamanda yeni mali külfetlere de katlanılmak durumunda kalınacaktır. Oysa, toplam kalite daha fazla çalışmak demek değildir. Deming’in dediğı gibi, kişiler daha sıkı değil, daha zekice çalışmalıdır (Akt. Halis, 2000).

### **II.6.8. Yöneticilerin Otoritelerinin Azalması Korkusu**

TKY’nin uygulanmasının söz konusu olduğu birçok kurumda, bazı yöneticiler çalışanlar üzerindeki etkilerinin ve otoritelerinin azalacağı endişesine kapılırlar ve dolayısıyla toplam kaliteye karşı da daha en baştan önyargılı biçimde bakarlar. Bu durum, toplam kalite yönetiminin temel ilkelerinden biri olan “yetki devretme” ilkesinin yöneticiler tarafından tam olarak algılanamayışından kaynaklanmaktadır. Kendi konularının tehdit edildiğine inanan kişiler değişime ve dolayısıyla toplam kalitenin getireceğı yeniliklere de karşı çıkacaklardır. Toplam kalite hareketine karşı en çok direnç gösterenler genelde orta kademe yöneticileridir. Çünkü bu yöneticiler bir işi yapmaz, yaptırırlar. Güçlerini mevkilerinden alırlar ve bu yüzden de mevkilerini kaybetme korkusu duyarlar. Bu bakımdan, astlarının başarılı olmasını da kendileri için bir tehlike olarak görürler ( Yatkın, 2003 ).

Türkmen (1995) TKY’nin kurumlarda uygulanmasının önündeki engellerden birisi olarak “astların başarısından hoşnutsuzluk duyma” hususunu vurgulamıştır.

Gene Önder'in (1997) yaptığı çalışmada, “alt kademe personele yeterince inisiyatif verilmemesi ve yetki devrinin yapılmaması” elde edilen önemli bulgulardandır. Bundan hareketle, toplam kalitenin kurum ya da okul düzeyinde benimsenmesi, tüm çalışanların ortak bir amaç doğrultusunda çaba göstermesi için öncelikle yönetici konumundaki kişilerin kalite sürecini doğru anlamaları gerekmektedir.

Gerçek bir TKY uygulamasında yöneticilerin otoritelerinin azalacağından endişe etmesi gibi bir durum söz konusu değildir. Yetkilendiren, demokratik ortam oluşturan yöneticinin gücü artar. Böyle bir yönetici, takım arkadaşlarında ait olma duygusu yarattığı ve “ben” yerine “biz” anlayışını getirdiği için çalışanlar üzerindeki etkisi daha da artar ( Bridge, 2003 ).

Bu bakımdan, etkili bir TKY uygulamasında yöneticilerin, diğer çalışanları olabildiğince yetkilendirmesi gerekmektedir.

Ensari (2000) yetkilendirme kavramını, insanların kendi vizyonlarını gerçekleştirmek üzere yeni çalışma yolları bulmada açık, yaratıcı ve yenilikçi olmaları için cesaretlendirilmeleri olarak açıklamaktadır. Toplam kalite yönetimi yaklaşımının temelinde yetkilendirme yer alır. Ancak, bu herkesin ne isterse yapabilmesi anlamına da gelmemelidir. Buna göre, eğitim yöneticileri astlarına güven duymalı, kalite konusunda bazı yetkilerini devretmeleri gerekmektedir. Yetki devri ve kaymak kullanımında esneklik sağlanması, performans yönlü kültürü geliştirmeyi kabul eden TKY anlayışının temel taşlarıdır ( Bulut vd. 1998, Akt. Yıldırım, 2002 ).

Bu da gösteriyor ki, yöneticilerin toplam kalite anlayışına sahip ve yeniliklere açık olması gerekir. Kalitenin önemini kavrayamamış, statükocu, yeniliklere uyum sağlayamayan, hep olduğu yerde sayan yöneticilerin olduğu kurumlarda ne TKY, ne de kalite iyileştirme mümkün olabilir ( Okay, 2000 ).

## **II.6,9. Takım Çalışmasının Yetersizliği**

Eğitim kurumlarında paylaşımcı, katılımlı bir çalışma ile (takım ruhu) sorun çözme çalışmalarına pek rastlanmamaktadır. Oysa toplam kalite yönetiminin uygulamaları takım çalışmalarını gerektirir (Ünal, 1997).

Toplam kalite uygulamalarının önündeki engeller arasında ilköğretim okullarında “takım çalışmasının yapılmadığı” ve “okuldaki çalışanların ortak bir vizyon etrafında bütünleşemedikleri” belirlenmiştir. Buna göre, birçok toplam kalite uygulaması

esnasında çalışanların takım çalışmalarını tam olarak gerçekleştiremedikleri ve bunun da uygulama sürecini olumsuz etkilediği söylenebilir ( Hamedoğlu, 2002)

Etkin bir toplam kalite kültürü oluşturabilmek için takım çalışmasının yaygınlaştırılması ve kurumun tüm düzeylerinde ve karar verme, problem çözme aşamalarında etkili olarak kullanılabilmesi gereklidir. Takım çalışmalarının tüm işlemlere yaygınlaştırılması, akademik ve destek personelin tümünü kapsamı gerekir. Her biri bir sorunu çözmek üzere çalışan ve küçük projeler üzerinde kalite iyileştirme çalışmaları yapan takımlar, ya var olan bir süreci geliştirecek ya da bir yenisini tasarlayacaklardır ( Ensari, 2000 ).

Ekip çalışmaları yoluyla, okulda ortaya çıkan birçok sorun öğretmenler ve öğrencilerin de katılımıyla işbirliğine dayalı biçimde çözülebilir. Bunun yanında, etkin ekip çalışmalarında yer almak öğretmen ve öğrencilerin kendilerini buldukları kuruma daha fazla ait hissetmelerine katkı sağlayacaktır.

#### **II.6.10. Sürekli Eğitime Önem Verilmemesi**

Kurumlarda kaliteyi etkileyen etmenlerden birisi eğitim faaliyetlerine gereken önemin verilmemesidir. Genellikle büyük kurumlar/işletmeler eğitime önem vermekte, küçük işletmeler ise eğitimi bir masraf kapısı olarak görmektedirler ( Özevren,1997).

Kurumlarda TKY uygulamalarının önündeki önemli engellerden biri de “personelin eğitiminin yatırım olarak görülmemesi, eğitim programlarının hem nitelik hem de nicelik olarak yetersiz kalması” olarak belirtilmiştir (Önder,1997).

Özet olarak, bir eğitim kurumunda TKY uygulamalarını gerçekleştirmek için, yönetimin hemen her düzeyde sürekli eğitim faaliyetlerine yatırım yapması gerekmektedir.

#### **II.6.11. Beklenti Düşüklüğü**

TKY'nin başarılı olamadığı kurumlardaki önemli eksikliklerden biri de çalışanların yüksek beklentilere sahip olmamasıdır. Beklenti düşüklüğü genel olarak çalışanların ve öğrencilerin çoğunluğunda görülen bir durumdur. Sonuç olarak, araştırmalar öğretmenlerin, öğrencilere yönelik yüksek beklentiye sahip olmalarıyla, öğrencilerin dersteki başarısı ve öğrenme düzeyleri arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir ( Şişman, 2002 ).

### III. BÖLÜM

## KARAMAN MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜN'DE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

### III.1. Araştırma

#### III.1.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezler

Bu araştırma, ilköğretim okullarında toplam kalite yönetimi, algı düzeylerini belirlemeyi amaçlamıştır. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada toplam kalite yönetimi, algı düzeylerine yönelik katılımcıların; Liderlik, iyileştirme, performans değerlendirme, insan kaynaklarının etkili yönetimi, iletişim, karara katılım, çalışma ortamı, sosyal-kültürel faaliyetler, motivasyon, topluma etki ve katkı durumlarının algılanması gibi boyutlarda memnuniyet düzeylerini belirlemeyi amaçlamıştır.

Bu genel amaç doğrultusunda gerçekleştirilen araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

#### Hipotezler

1-Yöneticilerin liderlik davranışları toplam kalite yönetimi anlayışını pozitif yönde etkilemektedir.

2- İyileştirme etkinlikleri kalite uygulamalarında pozitif etkiye sahiptir.

3- Yöneticilerin motivasyon ve ödüllendirme uygulamaları çalışanların performansı artırır.

4- Yöneticiler çalışanların performansını yükseltmek için gerekli önlemleri alır.

5- Yöneticiler insan kaynaklarını etkili kullanarak eğitim öğretimi olumlu yönde etkiler.

6- Çalışanların, iş ile ilgili alınan kararlara katılımı kaliteyi artırır.

7- Çalışanların gerekli olan malzemeye zamanında ulaşması kalitenin artırılmasında önemli rol oynar.

8-Çalışanların işbirliği içerisinde olması toplam kalite yönetimini destekler.

9- Yöneticilerimiz, çalışanların kendini değerli ve güvende hissetmeleri için gereken ortamı sağlar.

10-Yöneticiler çalışanların mesleki gelişimleri için gerekli olan imkânı sağlar.

11- Okulda düzenlenen sosyal ve kültürel faaliyetler çalışanların motivasyonunu artırır.

12- Yöneticilerimiz öğrencilerin, velilerin ve çevrenin beklentilerini göz önünde bulundurur.

### **III.1,2 Araştırmanın Kapsamı Ve Sınırları**

Araştırmanın evrenini 2011–2012 öğretim yılında Karaman il merkezinde bulunan bazı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmuştur. Araştırmanın örnekleminde 150 öğretmen yer almıştır.

### **III.1,3 Araştırmanın Yöntemi**

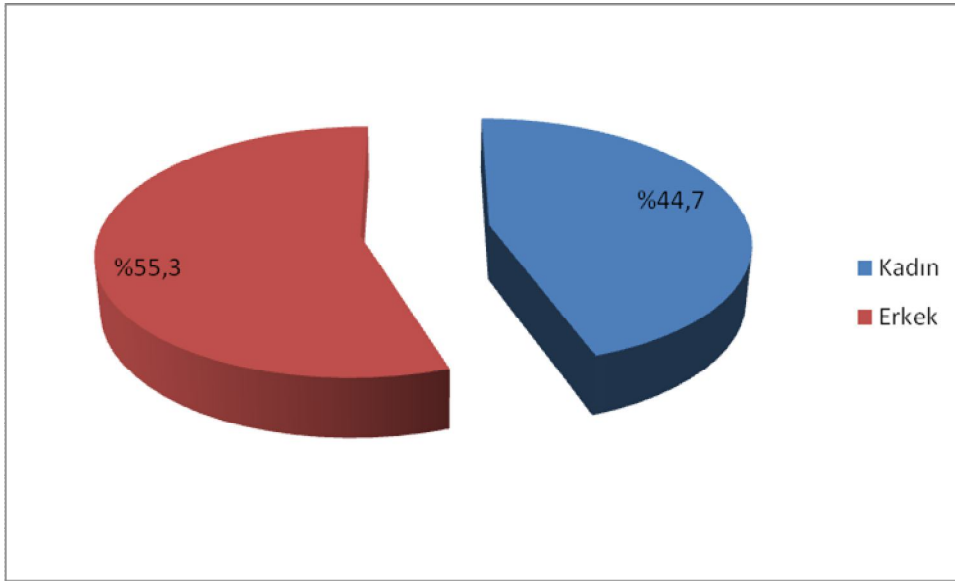
Veri toplama aracını geliştirme çalışmalarına literatür taranarak başlanmış ve öncelikle Toplam Kalite Yönteminde yer alan etkinlikler belirlenmiştir. Bu etkinlikle hareketle veri toplama aracı olarak öğretmen ve yöneticilerin demografik özelliklerinin de yer aldığı, 38 sorudan oluşan anket formu oluşturulmuştur. Veri toplamama aracındaki soruların cevap seçenekleri ve bu seçeneklere verilen değerler; Tamamen katılıyorum: 5, Katılıyorum: 4, Fikrim Yok: 3, Katılmıyorum: 2, Tamamen Katılmıyorum:1 puan olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın örnekleminde 150 öğretmen yer almıştır. Verilerin çözümlenmesinde SPSS paket programından yararlanılmıştır.

### III.1,4 Analiz Ve Bulgular

**Tablo 3.1: Deneklerin Cinsiyet Dağılımı**

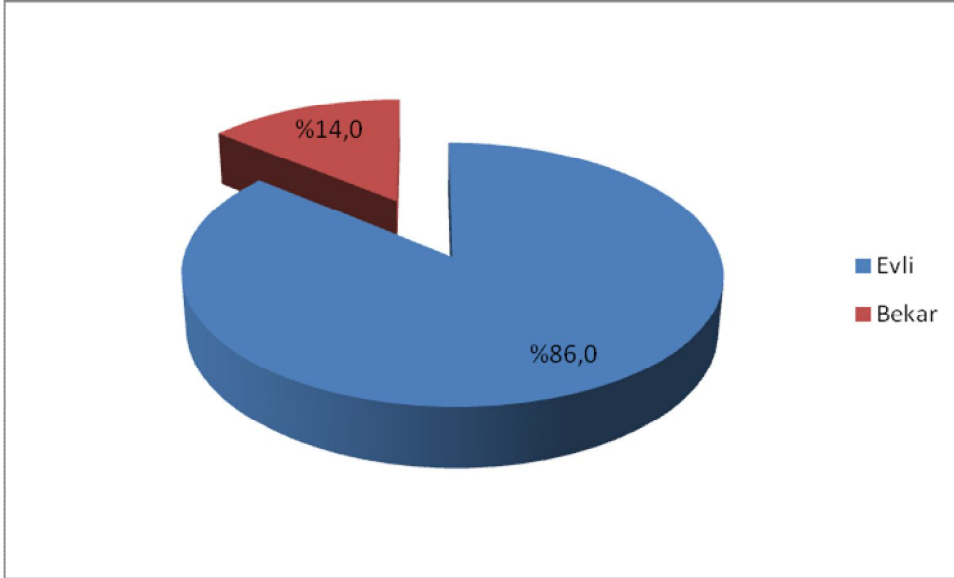
Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	67	%44,7
Erkek	83	%55,3
Toplam	150	%100,0



150 kişi üzerinde yapılan araştırmaya katılanların %55,3'ü erkek %44,7'si kadındır.

**Tablo 3.2: Deneklerin Medeni Hali**

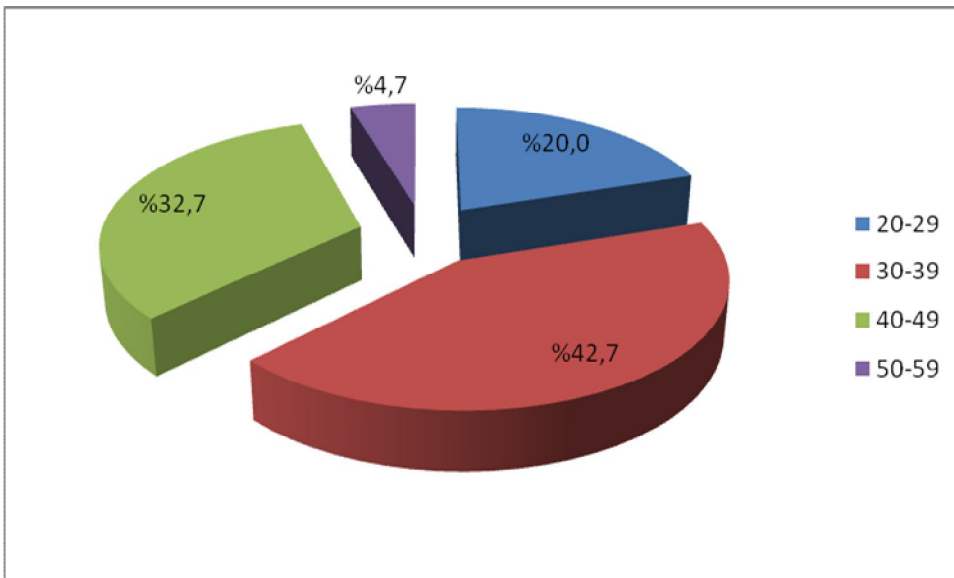
Medeni durum	Frekans	Yüzde
Evli	129	%86,0
Bekar	21	%14,0
Toplam	150	%100,0



Araştırmaya katılanların %14'ü bekar, %86'sı evlidir.

**Tablo 3,3: Deneklerin Yaş Dağılımı**

Yaş	Frekans	Yüzde
20-29	30	%20,0
30-39	64	%42,7
40-49	49	%32,7
50-59	7	%4,7
Toplam	150	%100,0

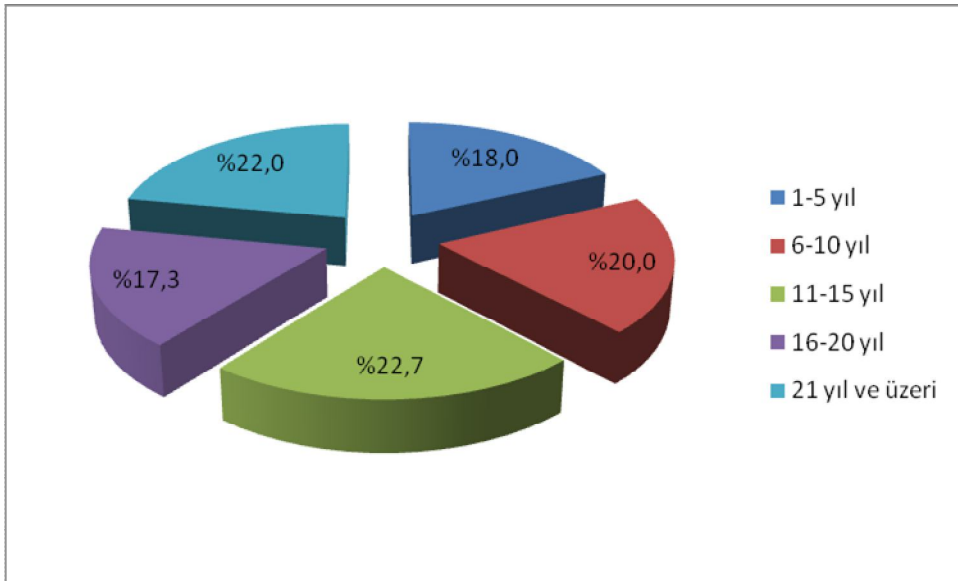




Araştırmaya katılanların yaş dağılımı şu şekildedir; 20-29 yaş arasında olan %20, 30-39 yaş aralığında olan %42.7, 40-49 yaş aralığında olan %32.7'dir. 50-59 yaş aralığında olanlar ise %4.7.

**Tablo 3,4: Deneklerin Hizmet Süreleri**

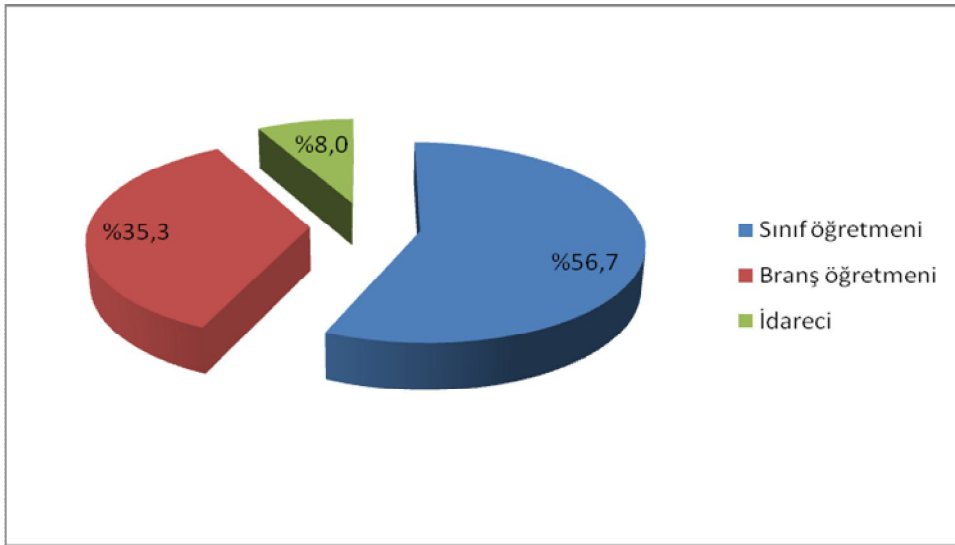
Hizmet süresi	Frekans	Yüzde
1-5 yıl	27	%18,0
6-10 yıl	30	%20,0
11-15 yıl	34	%22,7
16-20 yıl	26	%17,3
21 yıl ve üzeri	33	%22,0
Toplam	150	%100,0



Hizmet süre aralıklarında ise bir birine oldukça yakın bir dağılım göze çarpmaktadır. 1-5 yıl arası deneyimi olanların oranı %18, 6-10 yıl deneyimi olanlar %20, 11-15 yıl deneyime sahip olanlar %22.7, 16-20 yıl arasında görev süresi olanlar %17.3, 21 yıl ve üzeri deneyime sahip olanların oranı ise %22'dir.

**Tablo 3.5: Deneklerin Görev Tanımı**

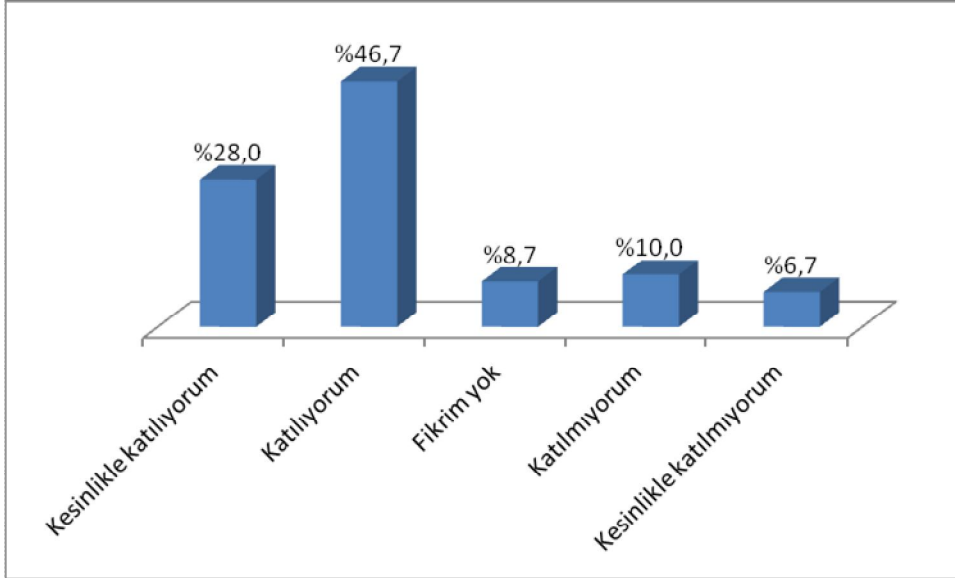
Görev	Frekans	Yüzde
Sınıf öğretmeni	85	%56,7
Branş öğretmeni	53	%35,3
İdareci	12	%8,0
Toplam	150	%100,0



Araştırmaya katılan 150 öğretmenin görev dağılımları ise şu şekildedir. %56.7 sınıf öğretmeni, %35.3 Branş öğretmeni, kitlenin %8'i ise idarecidir.

**Tablo 3.6: “Yöneticilerimiz çalışanların görüşlerini dikkate almaktadır.” Sorusuna ilişkin “ bulgular.**

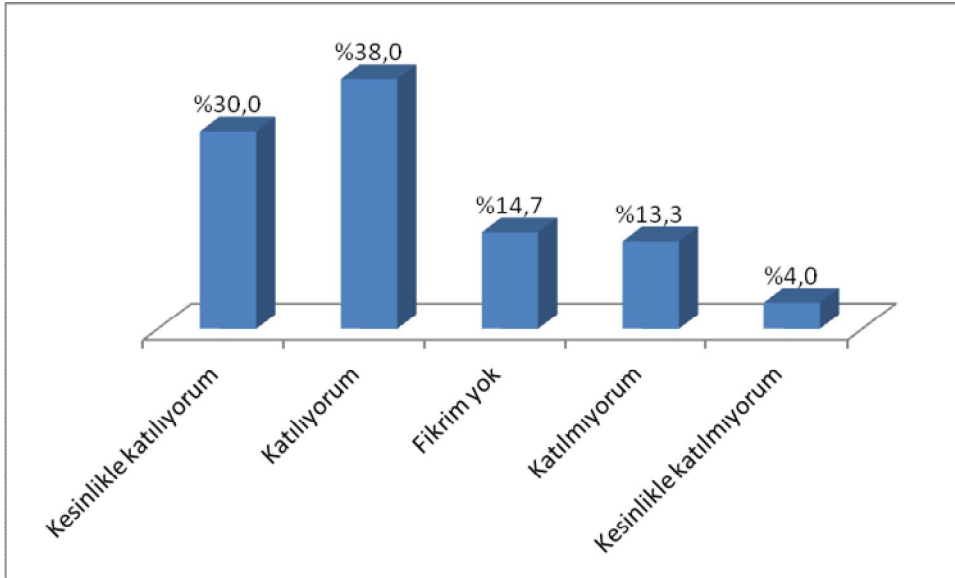
s1	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	42	%28,0
Katılıyorum	70	%46,7
Fikrim yok	13	%8,7
Katılmıyorum	15	%10,0
Kesinlikle katılmıyorum	10	%6,7
Toplam	150	%100,0



“Yöneticilerimiz çalışanların görüşlerini dikkate almaktadır.” Sorusuna verilen cevaplar şu şekildedir. %28’i kesinlikle katılıyorum, %46.7’si katılıyorum, %8.7’si fikrim yok, %10’u katılmıyorum ve %6.7’si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

**Tablo 3.7: “Yöneticilerimiz işinin gerektirdiği yeterliliğe sahiptir.” sorusuna ilişkin bulgular.**

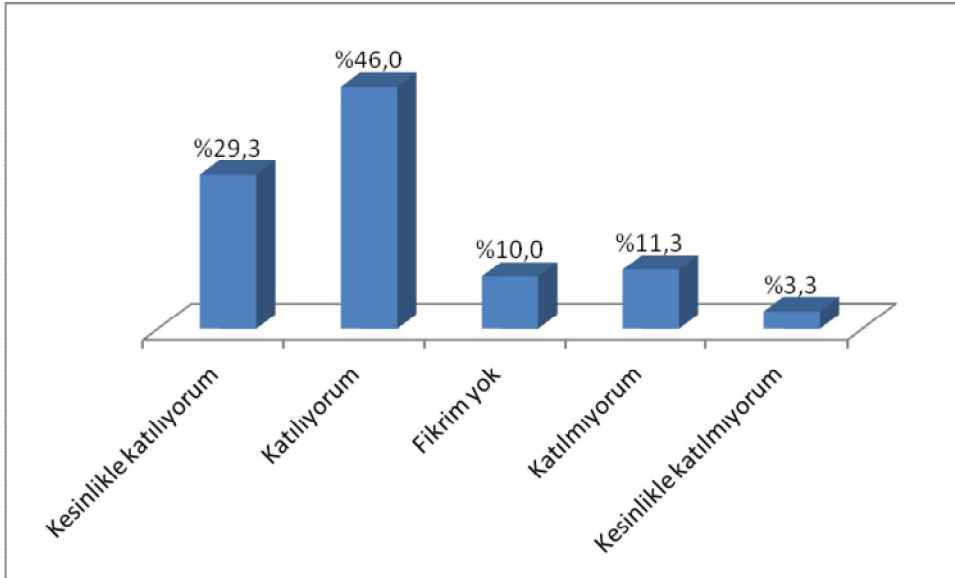
s2	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	45	%30,0
Katılıyorum	57	%38,0
Fikrim yok	22	%14,7
Katılmıyorum	20	%13,3
Kesinlikle katılmıyorum	6	%4,0
Toplam	150	%100,0



“Yöneticilerimiz işinin gerektirdiği yeterliliğe sahiptir.” Sorusuna verilen cevaplar şu şekildedir. %30’u kesinlikle katılıyorum, %38’i katılıyorum, %14.7’si fikrim yok, %13.3’ü katılmıyorum ve %4’ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

**Tablo 3.8: “Yöneticilerimiz insan ilişkilerine önem vermektedir.” Sorusuna ilişkin bulgular.**

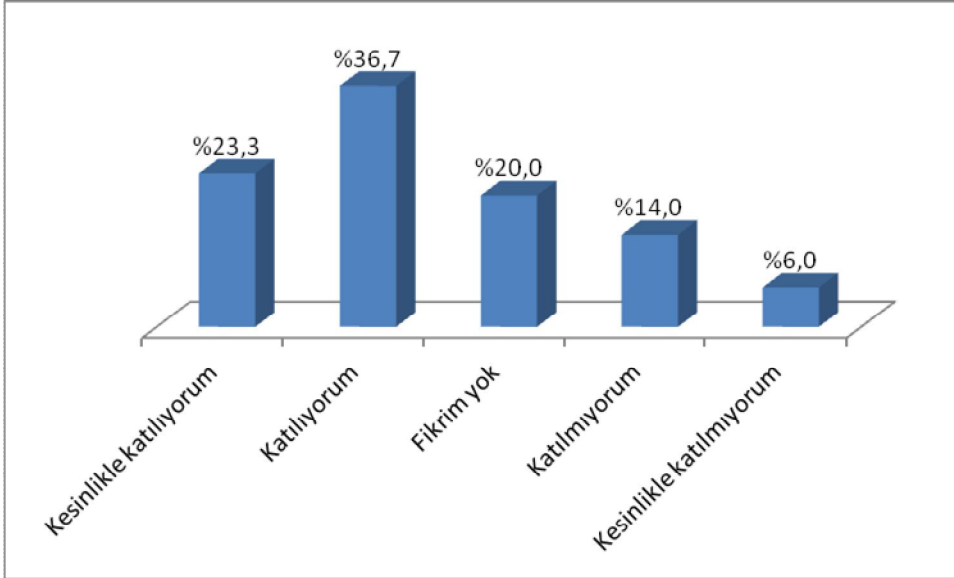
S3	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	44	%29,3
Katılıyorum	69	%46,0
Fikrim yok	15	%10,0
Katılmıyorum	17	%11,3
Kesinlikle katılmıyorum	5	%3,3
Toplam	150	%100,0



“Yöneticilerimiz insan ilişkilerine önem vermektedir.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir; kitlenin %29.3’ü kesinlikle katılıyorum, %46’sı katılıyorum, %10’u fikrim yok, %11.3’ü katılmıyorum ve %3.3’ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

**Tablo 3.9: “Yöneticilerimiz yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerin üretilmesini teşvik etmektedir.” sorusuna ilişkin bulgular.**

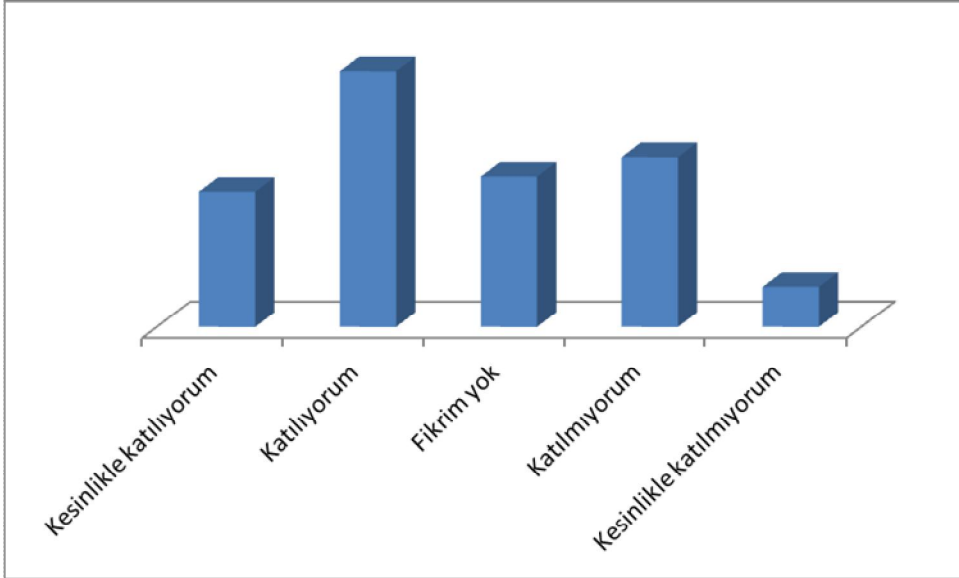
s4	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	35	%23,3
Katılıyorum	55	%36,7
Fikrim yok	30	%20,0
Katılmıyorum	21	%14,0
Kesinlikle katılmıyorum	9	%6,0
Toplam	150	%100,0



“Yöneticilerimiz yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerin üretilmesini teşvik etmektedir.” Sorusuna verilen cevaplar şu şekildedir. 150 kişinin %23.3’ü kesinlikle katılıyorum, %36.7’si katılıyorum, %20’si fikrim yok, %14’ü katılmıyorum ve %6’sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

**Tablo 3.10: “Yöneticilerimiz katıldıkları hizmet-içi eğitim , konferans ve seminer sonuçlarını çalışanlarla paylaşırlar.” Sorusuna ilişkin bulgular.**

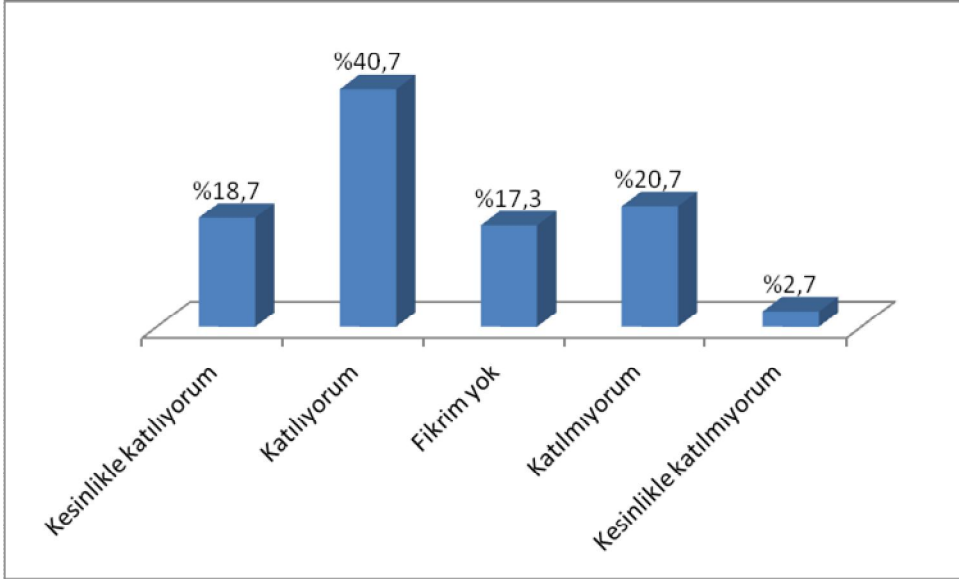
s5	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	27	%18,0
Katılıyorum	51	%34,0
Fikrim yok	30	%20,0
Katılmıyorum	34	%22,7
Kesinlikle katılmıyorum	8	%5,3
Toplam	150	%100,0



“Yöneticilerimiz katıldıkları hizmet-içi eğitim, konferans ve seminer sonuçlarını çalışanlarla paylaşırlar.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %18’i kesinlikle katılıyorum, %34’ü katılıyorum, %20’si fikrim yok, %22.7’si katılmıyorum ve %5.3’ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

**Tablo 3.11: ‘Yöneticilerimiz çalışanların değişim yaratacak fikirlerini desteklemektedir.’ Sorusuna ilişkin bulgular.**

s6	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	28	%18,7
Katılıyorum	61	%40,7
Fikrim yok	26	%17,3
Katılmıyorum	31	%20,7
Kesinlikle katılmıyorum	4	%2,7
Toplam	150	%100,0

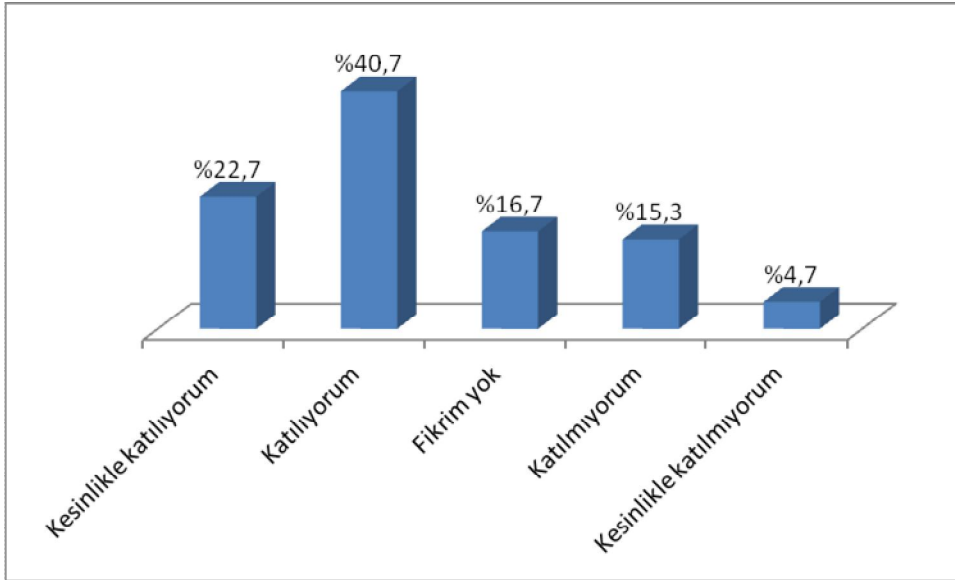


“Yöneticilerimiz çalışanların değişim yaratacak fikirlerini desteklemektedir.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %18,7’si kesinlikle katılıyorum, %40,7’si katılıyorum, %17,3’ü fikrim yok, %20,7’si katılmıyorum ve %2,7’si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

**Tablo 3.12: ‘Yöneticiler okulun vizyonunu , stratejilerini , iyileştirmeye açık alanları vs.. çalışanlarla paylaşırlar.’ Sorusuna ilişkin bulgular.**

s7	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	34	%22,7
Katılıyorum	61	%40,7
Fikrim yok	25	%16,7
Katılmıyorum	23	%15,3
Kesinlikle katılmıyorum	7	%4,7
Toplam	150	%100,0

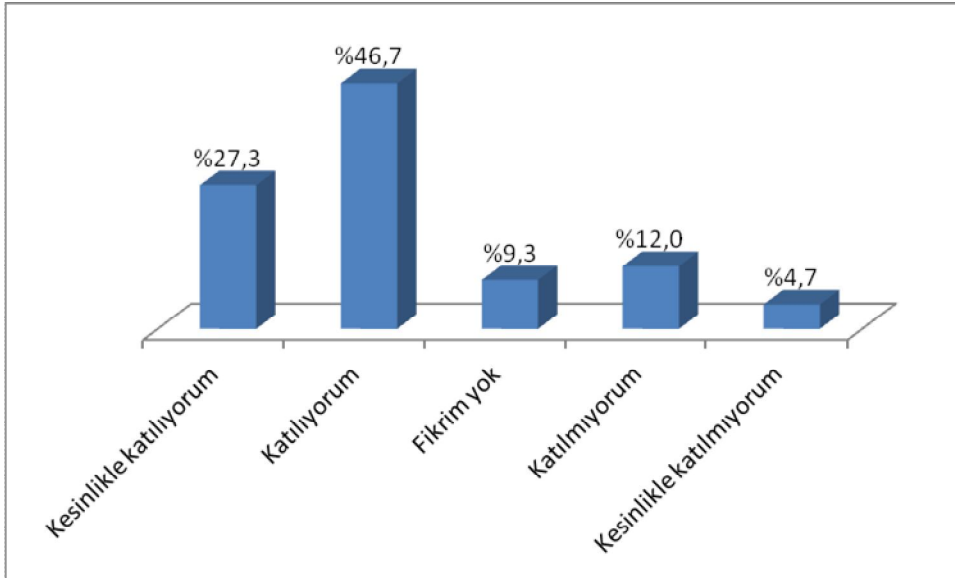




“Yöneticiler okulun vizyonunu , stratejilerini , iyileştirmeye açık alanları vs.. çalışanlarla paylaşırlar.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %22.7’si kesinlikle katılıyorum, %40.7’si katılıyorum, %16.7’si fikrim yok, %15.3’ü katılmıyorum ve %4.7’si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

**Tablo 3.13: ‘Yöneticilerimiz okulda birlikte çalışmayı ( takım çalışmasını ) destekler.’ Sorusuna ilişkin bulgular**

s8	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	41	%27,3
Katılıyorum	70	%46,7
Fikrim yok	14	%9,3
Katılmıyorum	18	%12,0
Kesinlikle katılmıyorum	7	%4,7
Toplam	150	%100,0

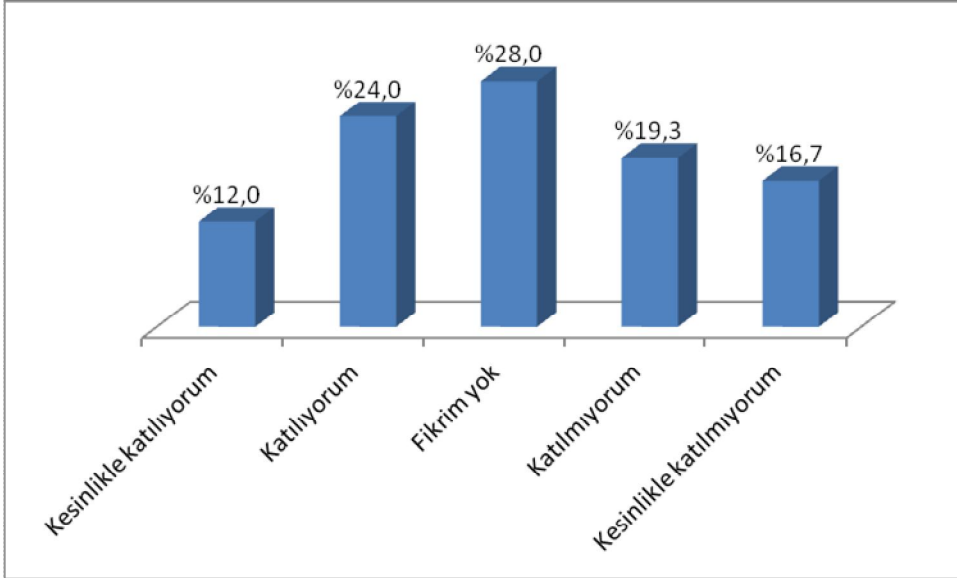


“Yöneticilerimiz okulda birlikte çalışmayı (takım çalışmasını) destekler.”

Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %27.3’ü kesinlikle katılıyorum, %46.7’si katılıyorum, %9.3’ü fikrim yok, %12’si katılmıyorum ve %4.7’si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

**Tablo 3.14: ” Okul yöneticisi , iyi performans gösteren personeli ( veya ekibi) aylıkla ödül, takdir, teşekkür vs ile ödüllendirir.” Sorusuna ilişkin bulgular.**

s9	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	18	%12,0
Katılıyorum	36	%24,0
Fikrim yok	42	%28,0
Katılmıyorum	29	%19,3
Kesinlikle katılmıyorum	25	%16,7
Toplam	150	%100,0

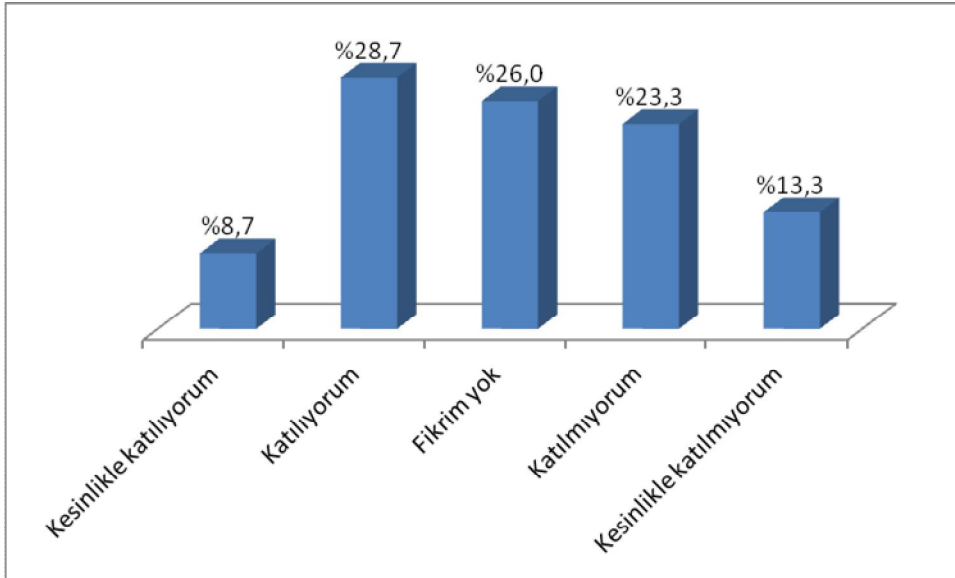


“ Okul yöneticisi , iyi performans gösteren personeli ( veya ekibi) aylıkla ödül, takdir, teşekkür vs ile ödüllendirir.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %12’si kesinlikle katılıyorum, %24’ü katılıyorum, %28’i fikrim yok, %19.3’ü katılmıyorum ve %16.7’si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

**Tablo3.15: 'Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken kullandığı kriterleri duyurur.'**

**Sorusuna ilişkin bulgular.**

s10	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	13	%8,7
Katılıyorum	43	%28,7
Fikrim yok	39	%26,0
Katılmıyorum	35	%23,3
Kesinlikle katılmıyorum	20	%13,3
Toplam	150	%100,0

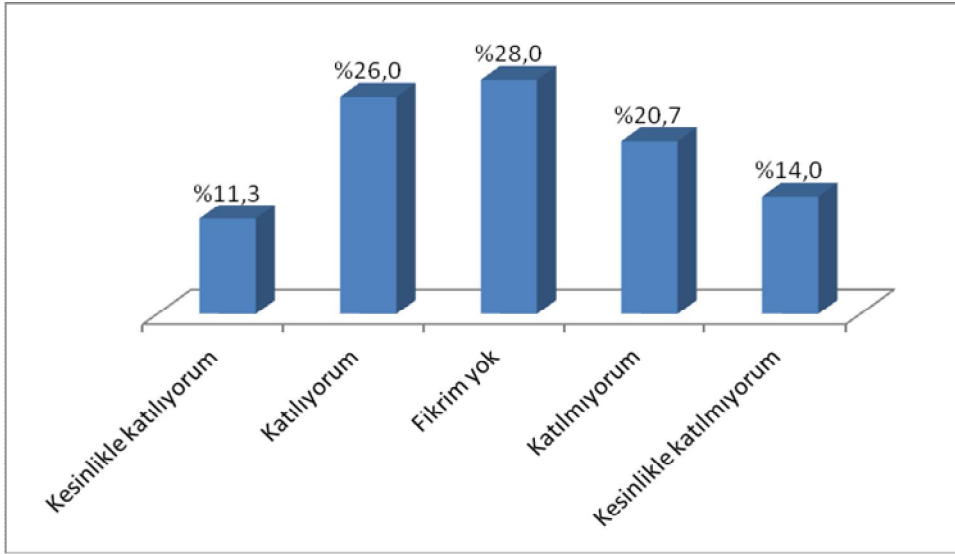


“Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken kullandığı kriterleri duyurur.”

Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %8,7’si kesinlikle katılıyorum, %28,7’si katılıyorum, %26’sı fikrim yok, %23.3’ü katılmıyorum ve %13.3’ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

**Tablo3.16: ‘Yöneticiler, çalışanların performansını etkileyen sebepleri araştırmaktadır.’ Sorusuna ilişkin bulgular.**

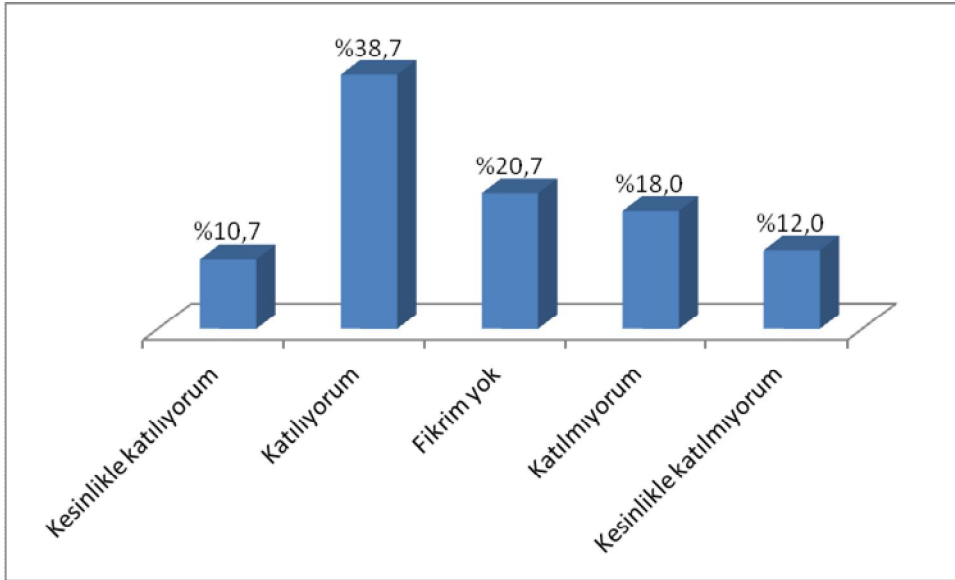
s11	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	17	%11,3
Katılıyorum	39	%26,0
Fikrim yok	42	%28,0
Katılmıyorum	31	%20,7
Kesinlikle katılmıyorum	21	%14,0
Toplam	150	%100,0



“Yöneticiler, çalışanların performansını etkileyen sebepleri araştırmaktadır.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %11.3’ü kesinlikle katılıyorum, %26’sı katılıyorum, %28’i fikrim yok, %20.7’si katılmıyorum ve %14’ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

**Tablo 3.17: ‘Yöneticiler çalışanların performansını yükseltmek için gerekli önlemleri alır.’ Sorusuna ilişkin bulgular.**

s12	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	16	%10,7
Katılıyorum	58	%38,7
Fikrim yok	31	%20,7
Katılmıyorum	27	%18,0
Kesinlikle katılmıyorum	18	%12,0
Toplam	150	%100,0

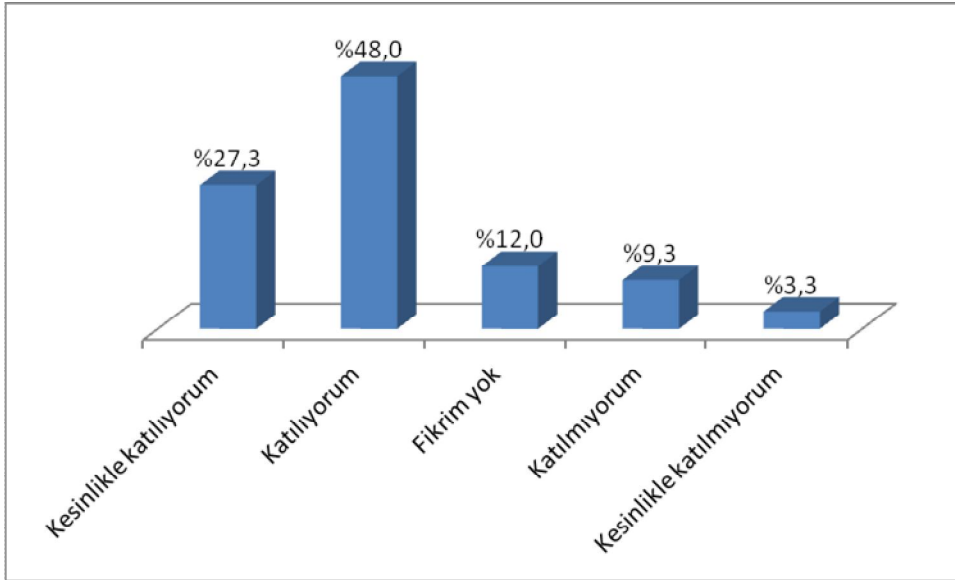


“Yöneticiler çalışanların performansını yükseltmek için gerekli önlemleri alır.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %10.7’si kesinlikle katılıyorum, %38.7’si katılıyorum, %20.7’si fikrim yok, %18’i katılmıyorum ve %12’si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

**Tablo 3.18: 'Yöneticiler tüm çalışanlara görevlerini (iş tanımlarını) bildirir.'**

**Sorusuna ilişkin bulgular.**

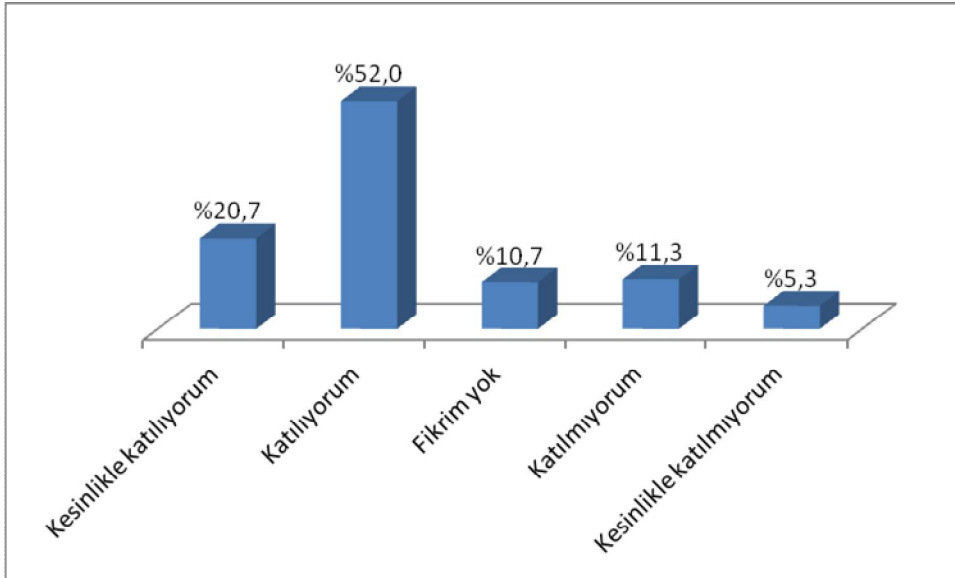
s13	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	41	%27,3
Katılıyorum	72	%48,0
Fikrim yok	18	%12,0
Katılmıyorum	14	%9,3
Kesinlikle katılmıyorum	5	%3,3
Toplam	150	%100,0



“Yöneticiler tüm çalışanlara görevlerini (iş tanımlarını) bildirir.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %27,3’ü kesinlikle katılıyorum, %48’i katılıyorum, %12’si fikrim yok, %9,3’ü katılmıyorum ve %3,3’ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

**Tablo 3.19: ‘Okulda, düzenlenecek sosyal ve kültürel faaliyetlere çalışanların ilgi, yetenek ve istekleri doğrultusunda görevlendirme yapılır.’ Sorusuna ilişkin bulgular.**

s14	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	31	%20,7
Katılıyorum	78	%52,0
Fikrim yok	16	%10,7
Katılmıyorum	17	%11,3
Kesinlikle katılmıyorum	8	%5,3
Toplam	150	%100,0



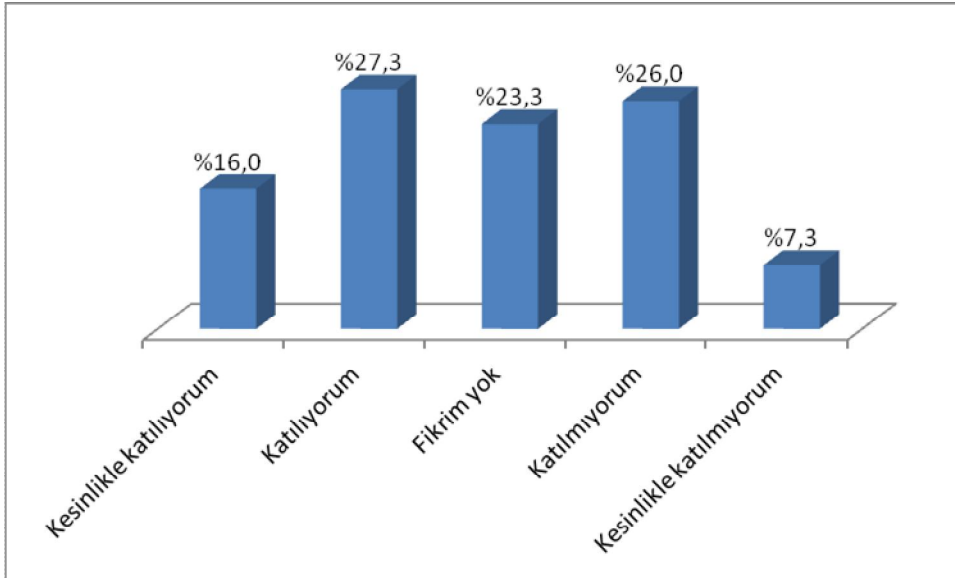
“Okulda, düzenlenecek sosyal ve kültürel faaliyetlere çalışanların ilgi, yetenek ve istekleri doğrultusunda görevlendirme yapılır.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %20.7’si kesinlikle katılıyorum, %52’si katılıyorum, %10,7’si fikrim yok, %11.3’ü katılmıyorum ve %5.3’ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

**Tablo 3.20: 'Okulda çalışanlar arasında gruplaşmalar ve dedikodular vs.. olmaz.'**

**Sorusuna ilişkin bulgular.**

s15	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	24	%16,0
Katılıyorum	41	%27,3
Fikrim yok	35	%23,3
Katılmıyorum	39	%26,0
Kesinlikle katılmıyorum	11	%7,3
Toplam	150	%100,0



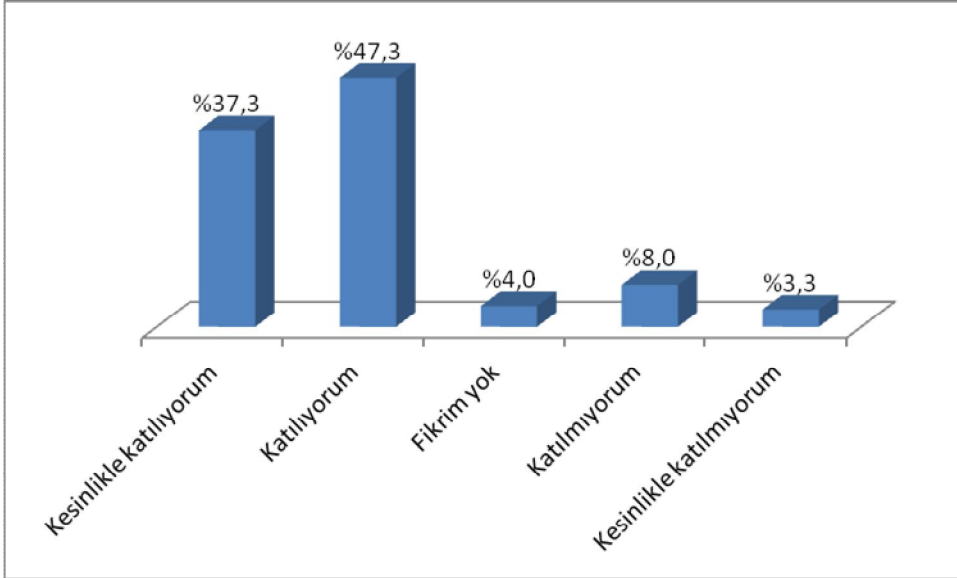


“Okulda çalışanlar arasında gruplaşmalar ve dedikodular vs.. olmaz.”

Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %16’sı kesinlikle katılıyorum, %27,3’ü katılıyorum, %23,3’ü fikrim yok, %26’sı katılmıyorum ve %7.3’ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

**Tablo 3.21: ”Çalışanları özlük işlemleri düzenli yapılır.” Sorusuna ilişkin bulgular.**

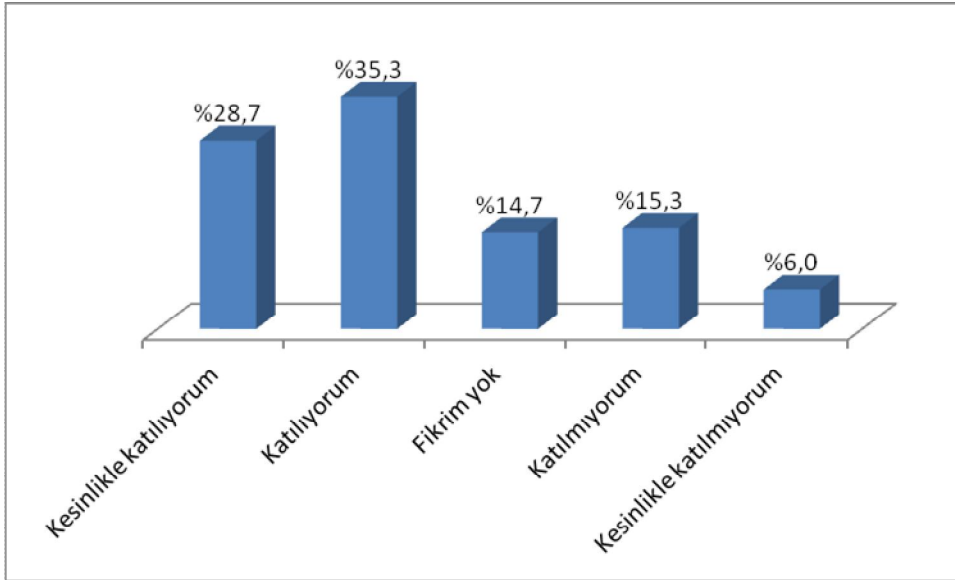
s16	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	56	%37,3
Katılıyorum	71	%47,3
Fikrim yok	6	%4,0
Katılmıyorum	12	%8,0
Kesinlikle katılmıyorum	5	%3,3
Toplam	150	%100,0



“Çalışanları özlük işlemleri düzenli yapılır.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %37,3’ü kesinlikle katılıyorum, %47,3’ü katılıyorum, %4’ü fikrim yok, %8’i katılmıyorum ve %3,3’ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

**Tablo 3.22: ‘Yöneticiler karşı fikirlere saygılıdır.’ Sorusuna ilişkin bulgular.**

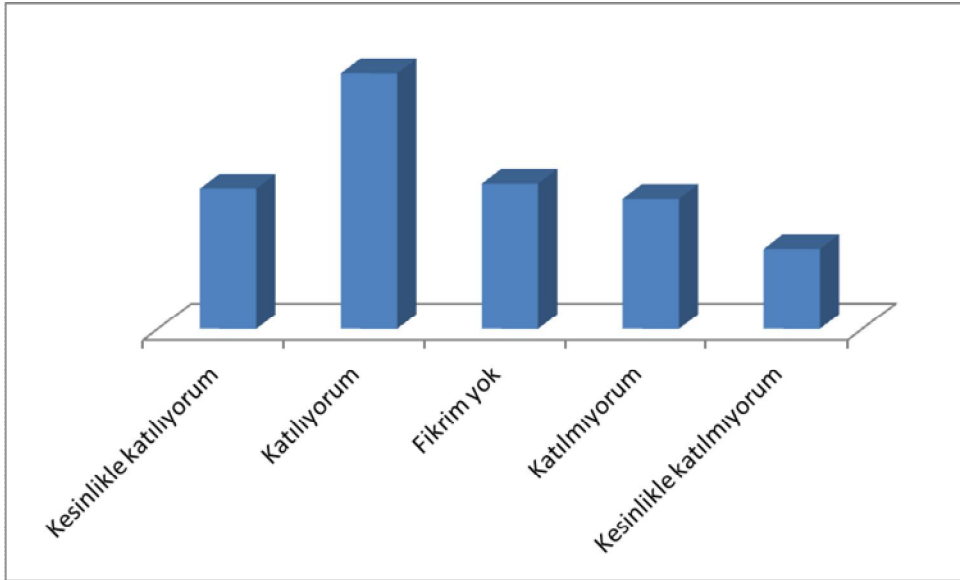
s17	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	43	%28,7
Katılıyorum	53	%35,3
Fikrim yok	22	%14,7
Katılmıyorum	23	%15,3
Kesinlikle katılmıyorum	9	%6,0
Toplam	150	%100,0



“Yöneticiler karşı fikirlere saygılıdır.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %28’si kesinlikle katılıyorum, %35,3’ü katılıyorum, %14,7’si fikrim yok, %15,3’ü katılmıyorum ve %6’sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

**Tablo 3.23: “ Okulda çalışanlarla ilgili kararlar çalışanların katılımıyla demokratik şekilde alınır .” Sorusuna ilişkin bulgular.**

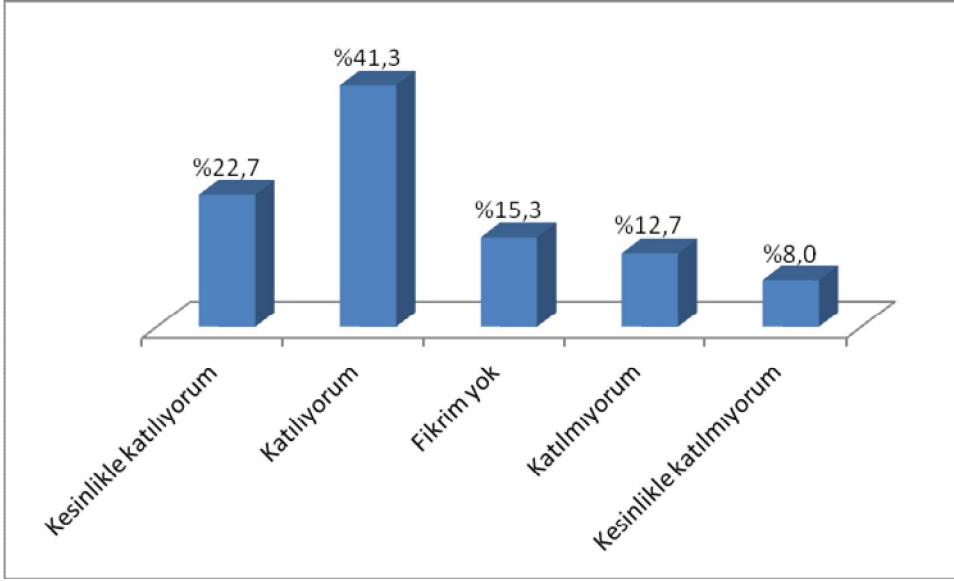
s18	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	28	%18,7
Katılıyorum	51	%34,0
Fikrim yok	29	%19,3
Katılmıyorum	26	%17,3
Kesinlikle katılmıyorum	16	%10,7
Toplam	150	%100,0



“Okulda çalışanlarla ilgili kararlar çalışanların katılımıyla demokratik şekilde alınır .” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %18,7’i kesinlikle katılıyorum, %34’ü katılıyorum, %19,3’ü fikrim yok, %17,3’ü katılmıyorum ve %10,7’si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

**Tablo 3.24: ‘ Okulda çalışanların dile getirdiği şikayet ve öneriler dikkate alınmaktadır .’ Sorusuna ilişkin bulgular.**

s19	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	34	%22,7
Katılıyorum	62	%41,3
Fikrim yok	23	%15,3
Katılmıyorum	19	%12,7
Kesinlikle katılmıyorum	12	%8,0
Toplam	150	%100,0

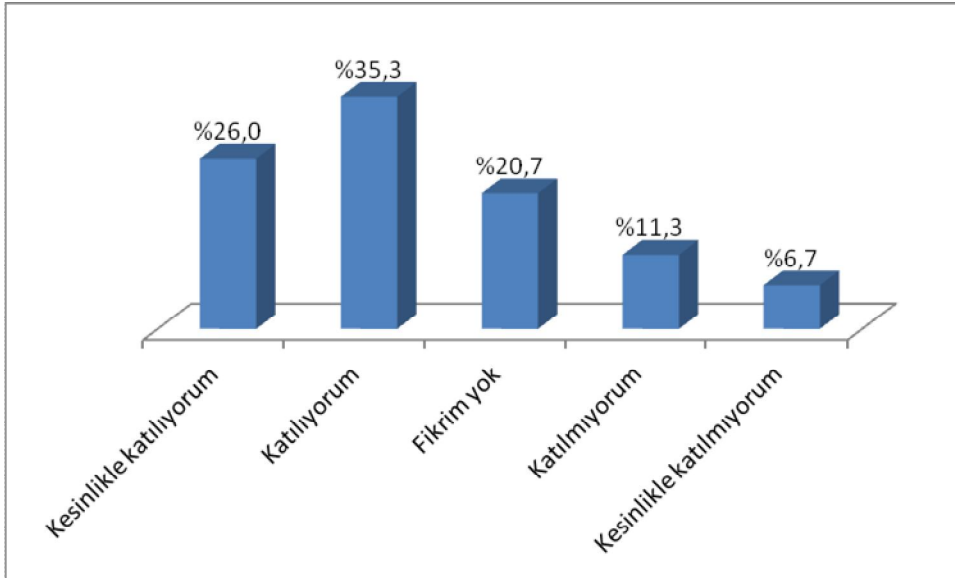


“Okulda çalışanların dile getirdiği şikayet ve öneriler dikkate alınmaktadır .”

Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %22,7’i kesinlikle katılıyorum, %41,3’ü katılıyorum, %15,3’ü fikrim yok, %12,7’si katılmıyorum ve %8’i kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

**Tablo 3.25: ” Okulumuzun kalite politikasını destekliyorum .” Sorusuna ilişkin bulgular.**

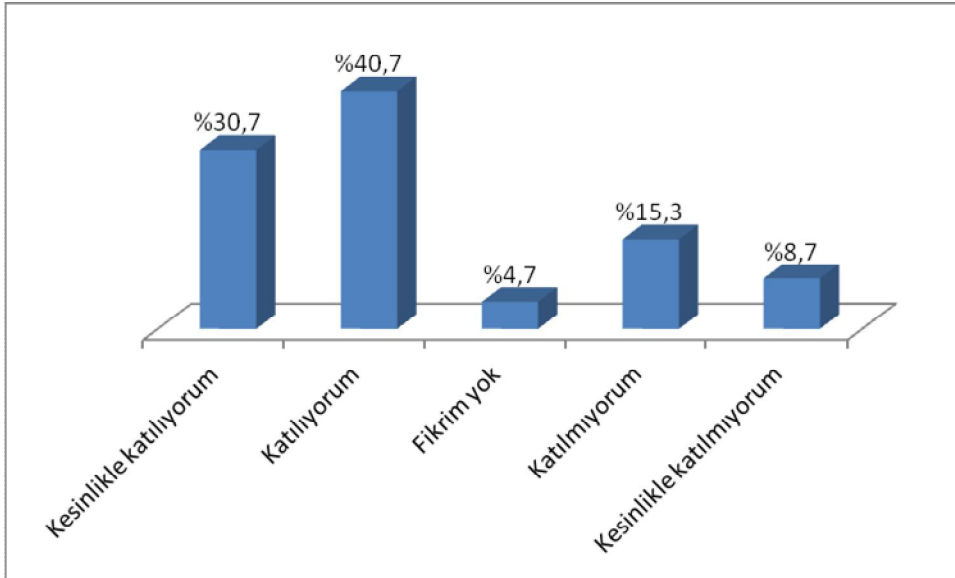
s20	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	39	%26,0
Katılıyorum	53	%35,3
Fikrim yok	31	%20,7
Katılmıyorum	17	%11,3
Kesinlikle katılmıyorum	10	%6,7
Toplam	150	%100,0



“ Okulumuzun kalite politikasını destekliyorum .” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir.Araştırmaya katılan 150 kişinin %26’sı kesinlikle katılıyorum, %35,3’ü katılıyorum, %20,7’si fikrim yok, %11,3’ü katılmıyorum ve %6,7’si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

**Tablo 3.26: ’ Okulda ihtiyaç duyduğum malzemeye zamanında ulaşabilirim.’Sorusuna ilişkin bulgular.**

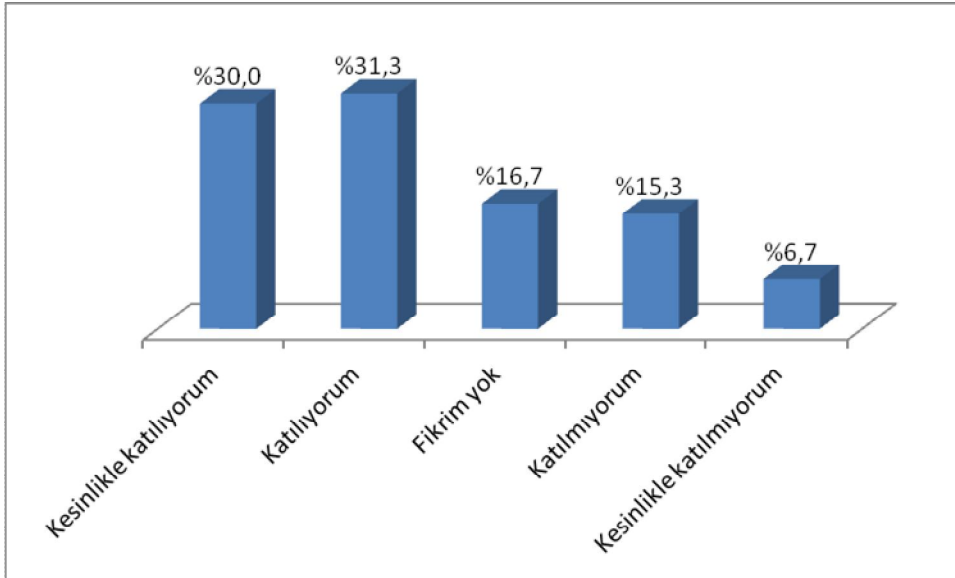
s21	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	46	%30,7
Katılıyorum	61	%40,7
Fikrim yok	7	%4,7
Katılmıyorum	23	%15,3
Kesinlikle katılmıyorum	13	%8,7
Toplam	150	%100,0



“ Okulda ihtiyaç duyduğum malzemeye zamanında ulaşabilirim.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %30,7’si kesinlikle katılıyorum, %40,7’si katılıyorum, %4,7’si fikrim yok, %15,3’ü katılmıyorum ve %8,7’si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

**Tablo 3.27: ” Okulda, sınıflara yapılan araç gereç dağıtımında eşitlik ilkesi uygulanır .” Sorusuna ilişkin bulgular.**

s22	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	45	%30,0
Katılıyorum	47	%31,3
Fikrim yok	25	%16,7
Katılmıyorum	23	%15,3
Kesinlikle katılmıyorum	10	%6,7
Toplam	150	%100,0

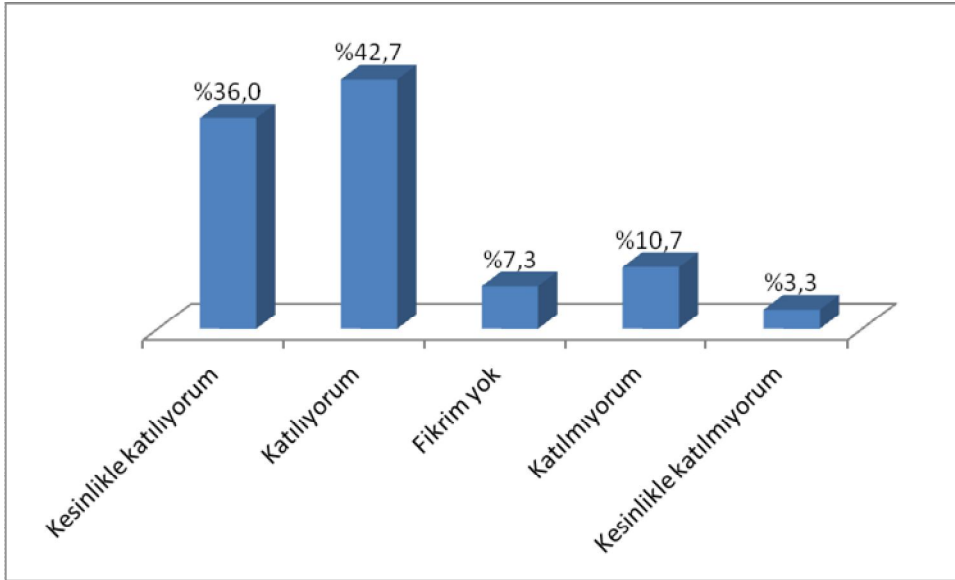


“Okulda, sınıflara yapılan araç gereç dağıtımında eşitlik ilkesi uygulanır .” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %30’u kesinlikle katılıyorum, %31,3’ü katılıyorum, %16,7’si fikrim yok, %15,3’ü katılmıyorum ve %6,7’si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

**Tablo 3.28: “Kurumdaki tüm duyurular çalışanlara zamanında iletilir .” Sorusuna ilişkin bulgular.**

s23	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	54	%36,0
Katılıyorum	64	%42,7
Fikrim yok	11	%7,3
Katılmıyorum	16	%10,7
Kesinlikle katılmıyorum	5	%3,3
Toplam	150	%100,0

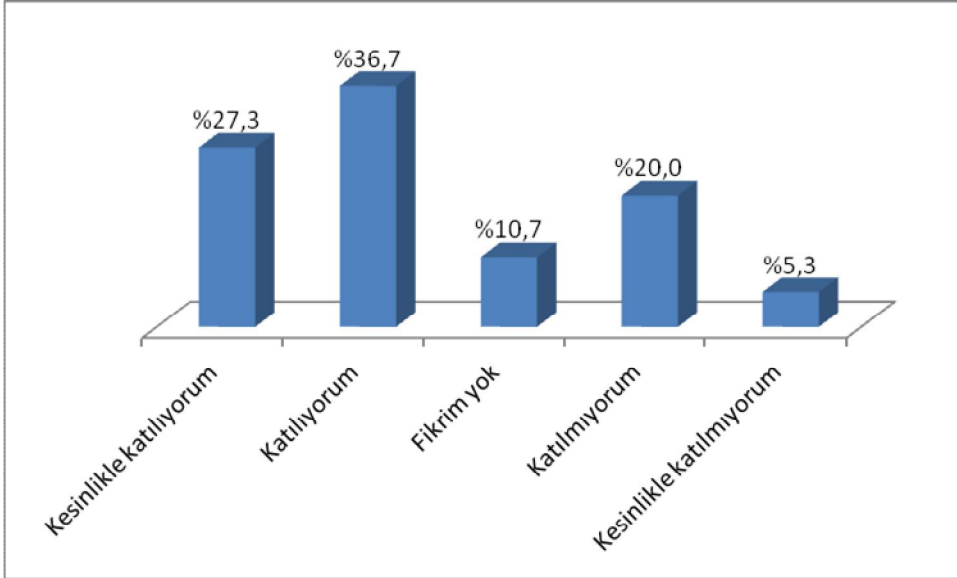




“Kurumdaki tüm duyurular çalışanlara zamanında iletilir .” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir.Araştırmaya katılan 150 kişinin %36’sı kesinlikle katılıyorum, %42,7’si katılıyorum, %7,3’ü fikrim yok, %10,7’si katılmıyorum ve %3,3’ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

**Tablo 3.29: “Okulda,yapılan faaliyetlerde herkes birbirine yardımcı olur.” Sorusuna ilişkin bulgular.**

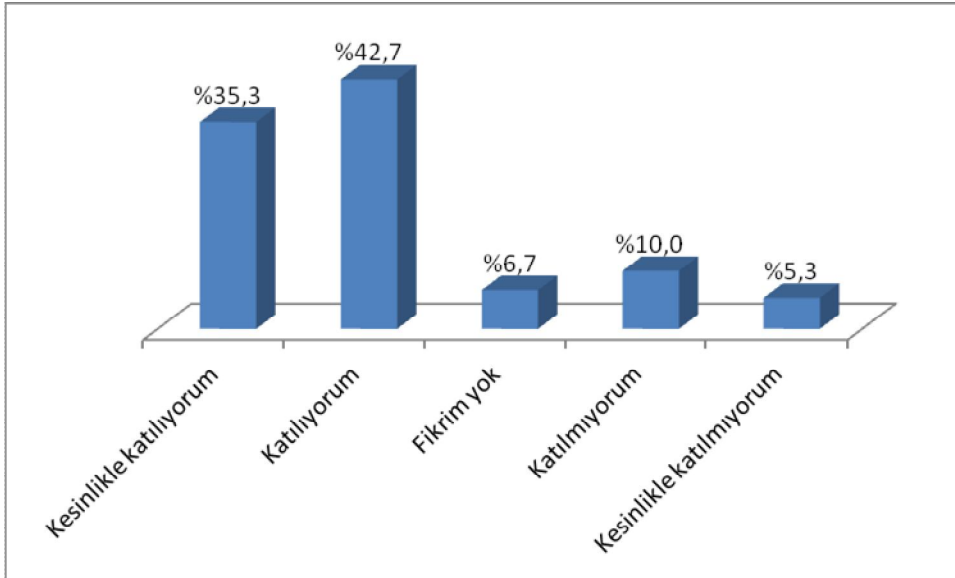
s24	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	41	%27,3
Katılıyorum	55	%36,7
Fikrim yok	16	%10,7
Katılmıyorum	30	%20,0
Kesinlikle katılmıyorum	8	%5,3
Toplam	150	%100,0



"Okulda,yapılan faaliyetlerde herkes birbirine yardımcı olur." Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir.Araştırmaya katılan 150 kişinin %27,3'ü kesinlikle katılıyorum, %36,7'si katılıyorum, %10,7'si fikrim yok, %20'si katılmıyorum ve %5,3'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

**Tablo 3.30: "Okul yönetimi ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum." Sorusuna ilişkin bulgular.**

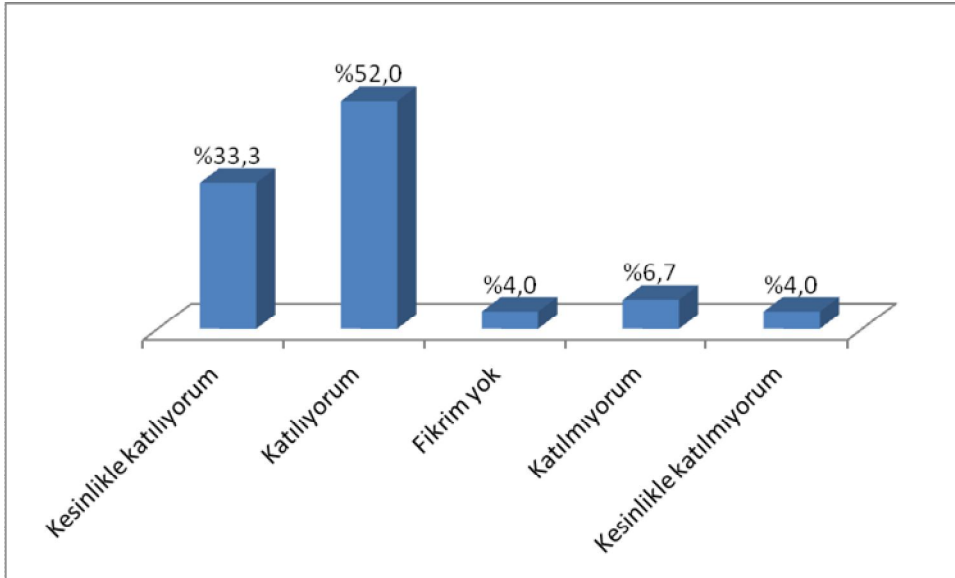
s25	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	53	%35,3
Katılıyorum	64	%42,7
Fikrim yok	10	%6,7
Katılmıyorum	15	%10,0
Kesinlikle katılmıyorum	8	%5,3
Toplam	150	%100,0



“Okul yönetimi ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %35,3’ü kesinlikle katılıyorum, %42,7’si katılıyorum, %6,7’si fikrim yok, %10’u katılmıyorum ve %5,3’ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

**Tablo 3.31: “Okulda, öğretmenler ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.” Sorusuna ilişkin bulgular.**

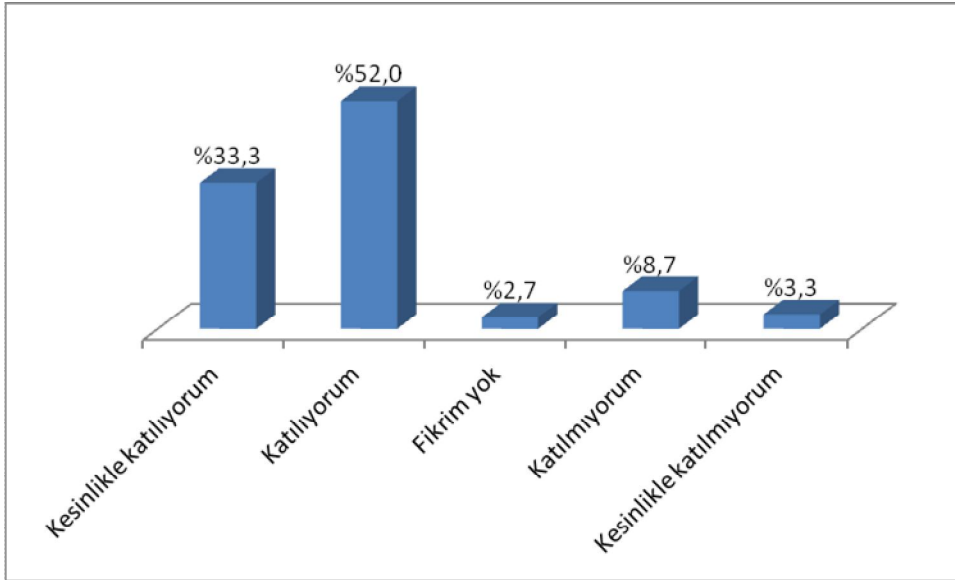
s26	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	50	%33,3
Katılıyorum	78	%52,0
Fikrim yok	6	%4,0
Katılmıyorum	10	%6,7
Kesinlikle katılmıyorum	6	%4,0
Toplam	150	%100,0



“Okulda, öğretmenler ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %33,3’ü kesinlikle katılıyorum, %52’si katılıyorum, %4’ü fikrim yok, %6,7’si katılmıyorum ve %4’ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

**Tablo 3.32: “Okulda, diğer çalışanlar ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum .” Sorusuna ilişkin bulgular.**

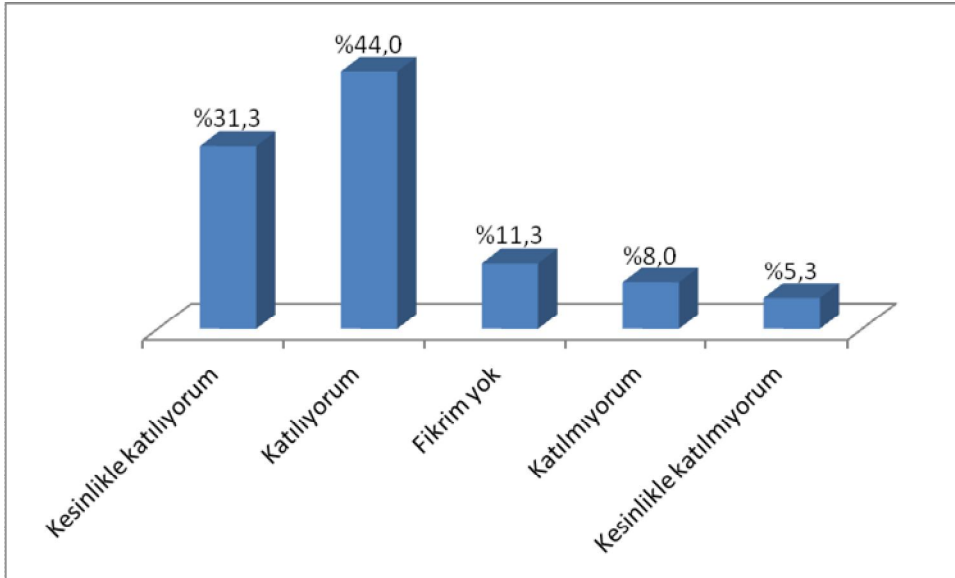
s27	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	50	%33,3
Katılıyorum	78	%52,0
Fikrim yok	4	%2,7
Katılmıyorum	13	%8,7
Kesinlikle katılmıyorum	5	%3,3
Toplam	150	%100,0



“Okulda, diğer çalışanlar ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum .”Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir.Araştırmaya katılan 150 kişinin %33,3’ü kesinlikle katılıyorum, %52’si katılıyorum, %2,7’si fikrim yok, %8,7’si katılmıyorum ve %3,3’ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

**Tablo 3.33: “Kendimi okulun değerli bir üyesi olarak görürüm.” Sorusuna ilişkin bulgular.**

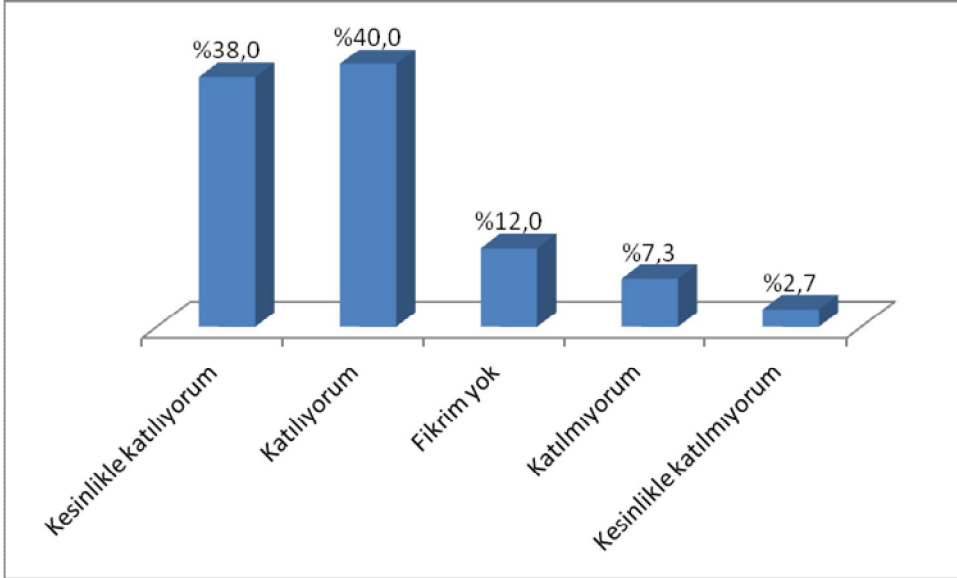
s28	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	47	%31,3
Katılıyorum	66	%44,0
Fikrim yok	17	%11,3
Katılmıyorum	12	%8,0
Kesinlikle katılmıyorum	8	%5,3
Toplam	150	%100,0



“Kendimi okulun değerli bir üyesi olarak görürüm.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %31,3’ü kesinlikle katılıyorum, %44’ü katılıyorum, %11,3’ü fikrim yok, %8’i katılmıyorum ve %5,3’ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

**Tablo 3.34: “Okulda, kendimi güvende hissedirim.” Sorusuna ilişkin bulgular.**

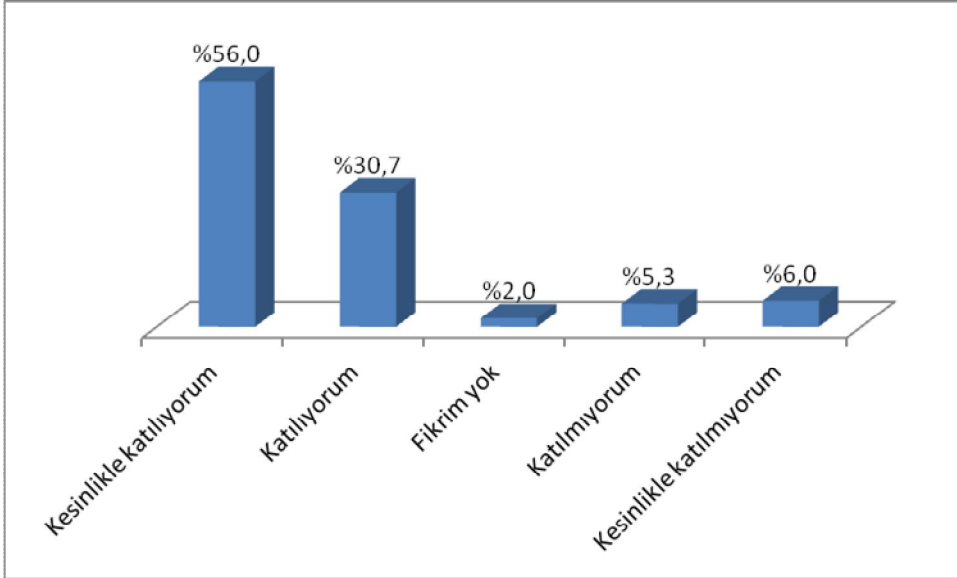
s29	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	57	%38,0
Katılıyorum	60	%40,0
Fikrim yok	18	%12,0
Katılmıyorum	11	%7,3
Kesinlikle katılmıyorum	4	%2,7
Toplam	150	%100,0



“Okulda, kendimi güvende hissedirim.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %38’i kesinlikle katılıyorum, %40’ı katılıyorum, %12’si fikrim yok, %7,3’ü katılmıyorum ve %2,7’si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

**Tablo 3.35: “ Yaptığım işten zevk alıyorum işimi seviyorum.” Sorusuna ilişkin bulgular.**

s30	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	84	%56,0
Katılıyorum	46	%30,7
Fikrim yok	3	%2,0
Katılmıyorum	8	%5,3
Kesinlikle katılmıyorum	9	%6,0
Toplam	150	%100,0

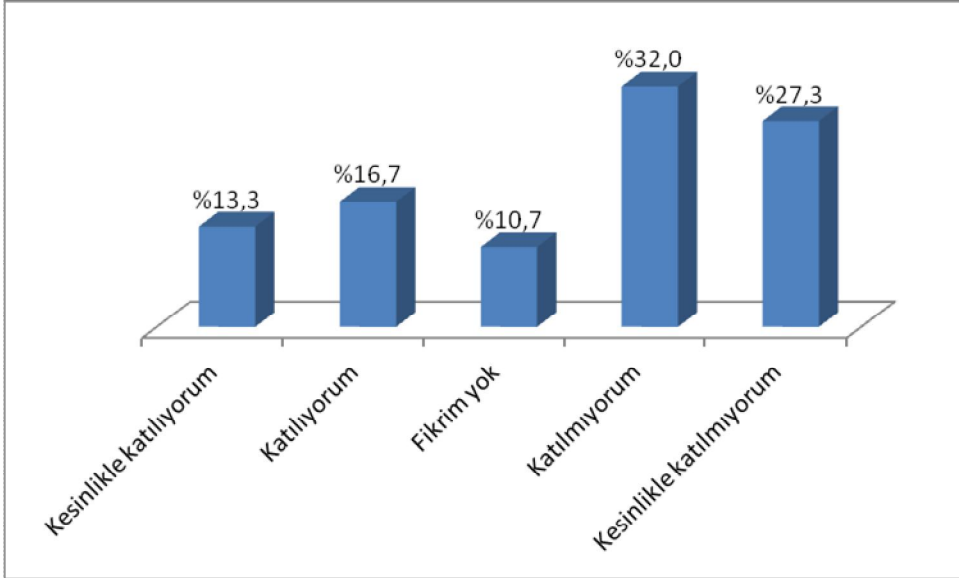


“Yaptığım işten zevk alıyorum işimi seviyorum.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %56’sı kesinlikle katılıyorum, %30,7’si katılıyorum, %2’si fikrim yok, %5,3’ü katılmıyorum ve %6’sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

**Tablo 3.36: “Aldığım ücret yeterlidir.” Sorusuna ilişkin bulgular.**

s31	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	20	%13,3
Katılıyorum	25	%16,7
Fikrim yok	16	%10,7
Katılmıyorum	48	%32,0
Kesinlikle katılmıyorum	41	%27,3
Toplam	150	%100,0

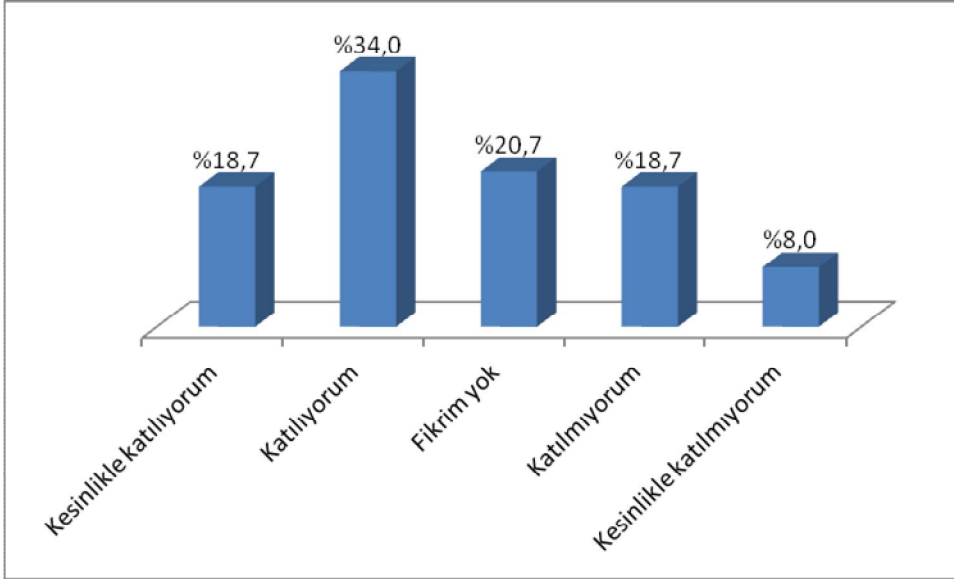




“Aldığım ücret yeterlidir.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %13,3’ü kesinlikle katılıyorum, %16,7’si katılıyorum, %10,7’si fikrim yok, %32’si katılmıyorum ve %27,3’ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

**Tablo 3.37: “ Yöneticiler çalışanların hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için kişi ve kuruluşlarla işbirliği yapar.” Sorusuna ilişkin bulgular.**

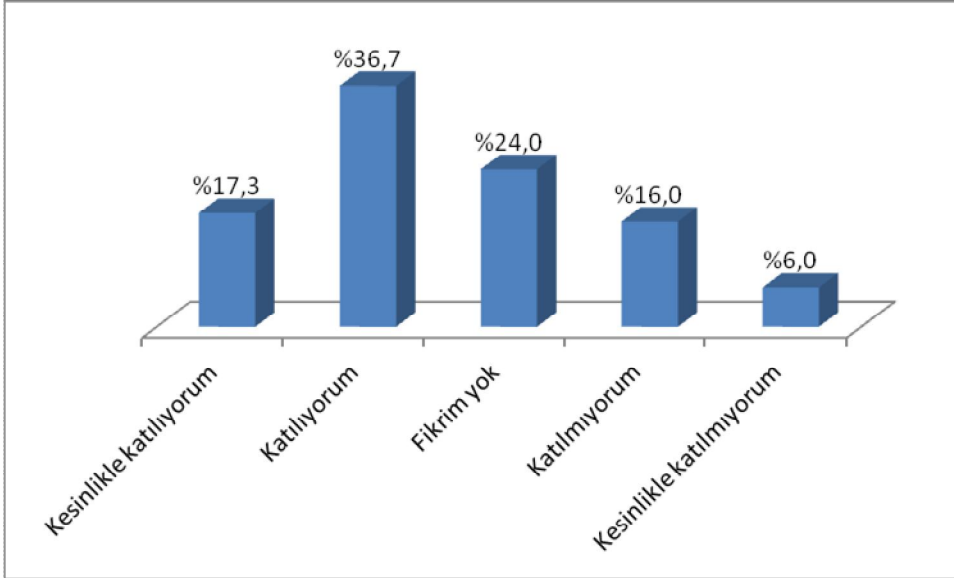
s32	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	28	%18,7
Katılıyorum	51	%34,0
Fikrim yok	31	%20,7
Katılmıyorum	28	%18,7
Kesinlikle katılmıyorum	12	%8,0
Toplam	150	%100,0



“Yöneticiler çalışanların hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için kişi ve kuruluşlarla işbirliği yapar.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %18,7’si kesinlikle katılıyorum, %34’ü katılıyorum, %20,7’si fikrim yok, %18,7’si katılmıyorum ve %8’i kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

**Tablo 3.38: “Yöneticiler çalışanların mesleklerinde gelişmeleri için gerekli desteği verir .” Sorusuna ilişkin bulgular.**

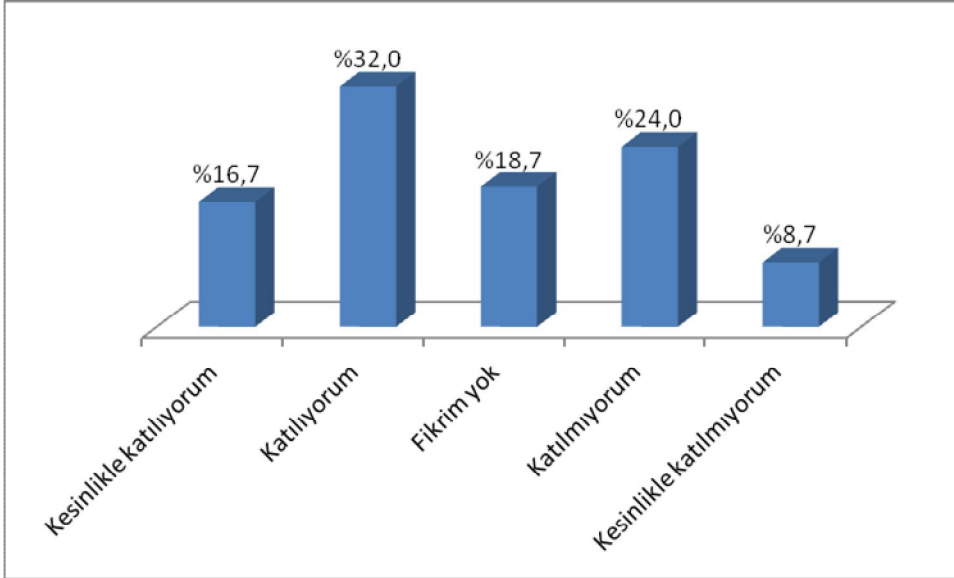
s33	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	26	%17,3
Katılıyorum	55	%36,7
Fikrim yok	36	%24,0
Katılmıyorum	24	%16,0
Kesinlikle katılmıyorum	9	%6,0
Toplam	150	%100,0



“Yöneticiler çalışanların mesleklerinde gelişmeleri için gerekli desteği verir .” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir.Araştırmaya katılan 150 kişinin %17,3’ü kesinlikle katılıyorum, %36,7’si katılıyorum, %24’ü fikrim yok, %16’sı katılmıyorum ve %6’sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

**Tablo 3.39: “Çalışanlara yönelik sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlenir.” Sorusuna ilişkin bulgular.**

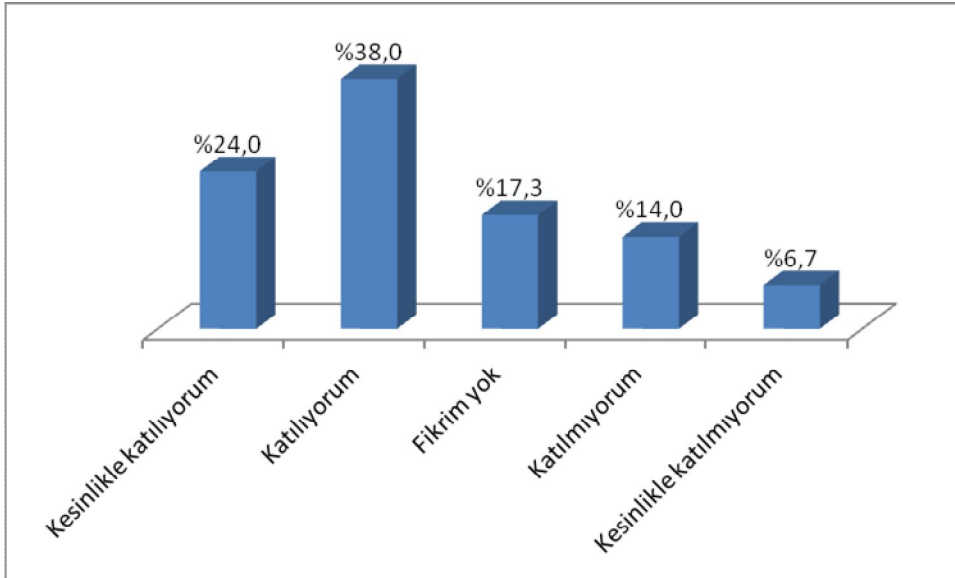
s34	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	25	%16,7
Katılıyorum	48	%32,0
Fikrim yok	28	%18,7
Katılmıyorum	36	%24,0
Kesinlikle katılmıyorum	13	%8,7
Toplam	150	%100,0



“Çalışanlara yönelik sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlenir.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %16,7’si kesinlikle katılıyorum, %32’si katılıyorum, %18,7’si fikrim yok, %24’ü katılmıyorum ve %8,7’si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

**Tablo 3.40: “Okulda, düzenlenen sosyal ve kültürel faaliyetlere severek katılmaktayım.” Sorusuna ilişkin bulgular.**

s35	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	36	%24,0
Katılıyorum	57	%38,0
Fikrim yok	26	%17,3
Katılmıyorum	21	%14,0
Kesinlikle katılmıyorum	10	%6,7
Toplam	150	%100,0

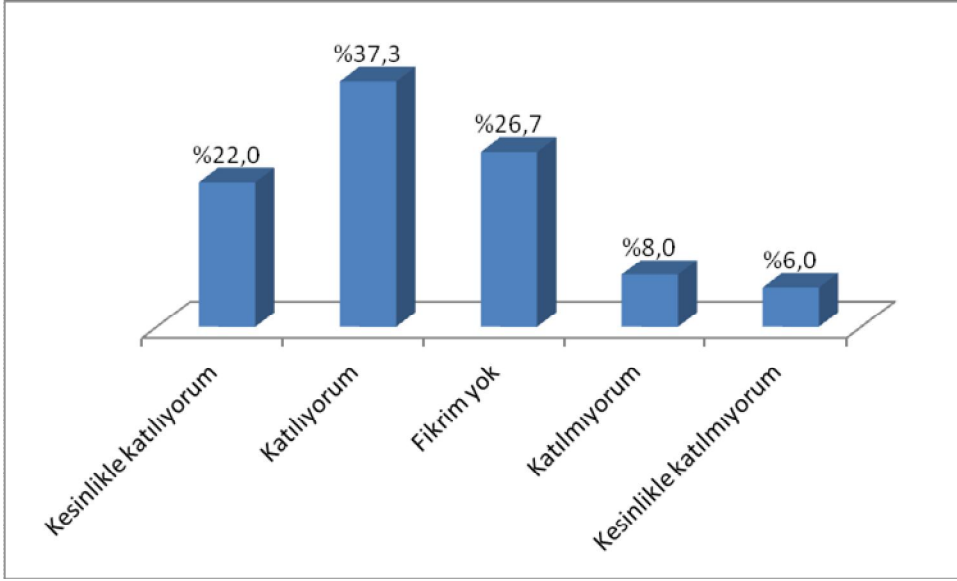


“Okulda, düzenlenen sosyal ve kültürel faaliyetlere severek katılmaktayım.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %24’ü kesinlikle katılıyorum, %38’i katılıyorum, %17,3’ü fikrim yok, %14’ü katılmıyorum ve %6,7’si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

**Tablo 3.41:” Yöneticilerimiz hizmet alanlarımızı ve beklentileri dikkate alır .”**

**Sorusuna ilişkin bulgular.**

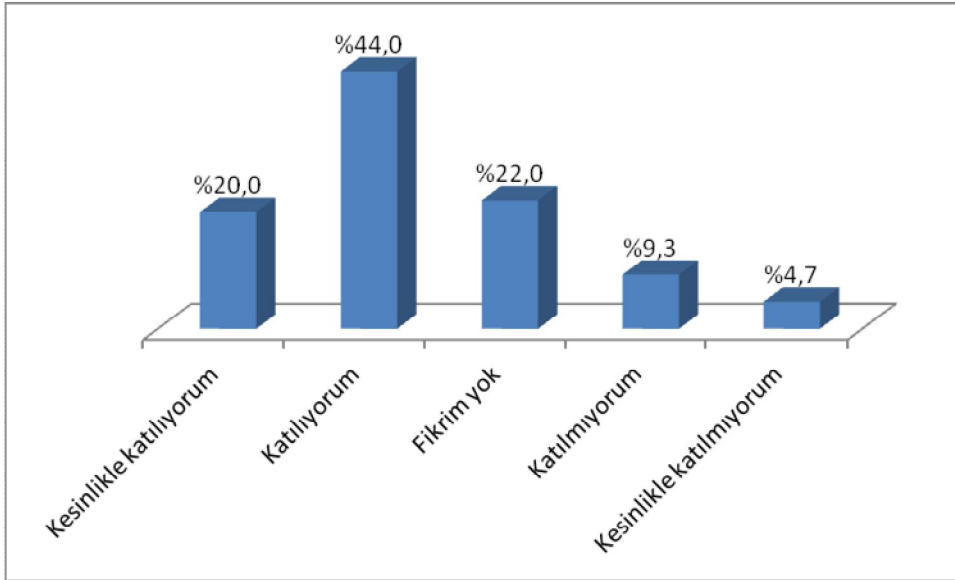
s36	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	33	%22,0
Katılıyorum	56	%37,3
Fikrim yok	40	%26,7
Katılmıyorum	12	%8,0
Kesinlikle katılmıyorum	9	%6,0
Toplam	150	%100,0



“Yöneticilerimiz hizmet alanlarını ve beklentileri dikkate alır .” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir.Araştırmaya katılan 150 kişinin %22’si kesinlikle katılıyorum, %37,3’si katılıyorum, %26,7’si fikrim yok, %8’i katılmıyorum ve %6’sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

**Tablo 3.42: “Okul yerel ve genel toplum düzeninde olumlu etki bırakacak çalışmalar yapmaktadır. ” Sorusuna ilişkin bulgular.**

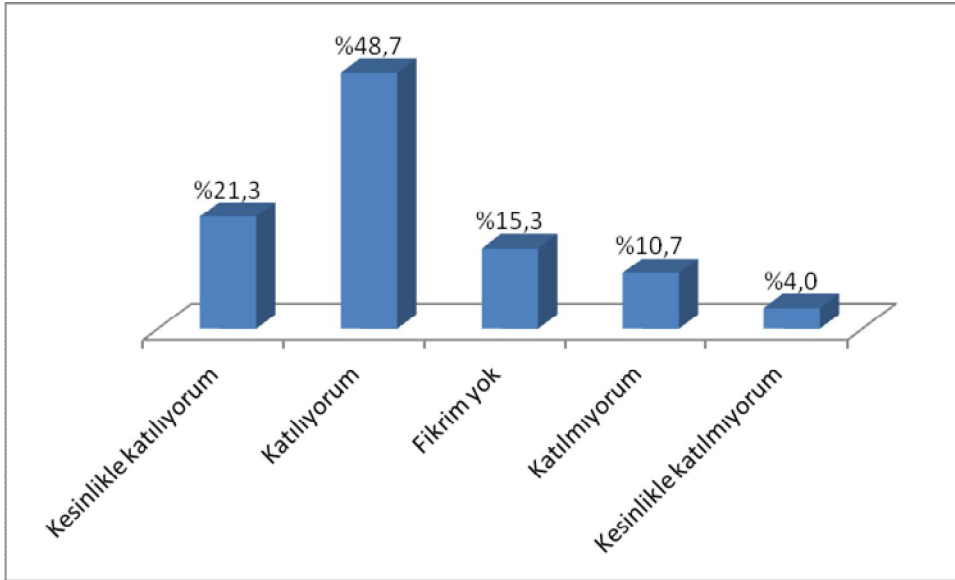
s37	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	30	%20,0
Katılıyorum	66	%44,0
Fikrim yok	33	%22,0
Katılmıyorum	14	%9,3
Kesinlikle katılmıyorum	7	%4,7
Toplam	150	%100,0



“Okul yerel ve genel toplum düzeninde olumlu etki bırakacak çalışmalar yapmaktadır. ” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %20’si kesinlikle katılıyorum, %44’ü katılıyorum, %22’si fikrim yok, %9,3’ü katılmıyorum ve %4,7’si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

**Tablo 3.43:” Okul, doğal kaynakları korumakta ve doğal çevrenin korunması için gayret göstermektedir.” Sorusuna ilişkin bulgular.**

s38	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	32	%21,3
Katılıyorum	73	%48,7
Fikrim yok	23	%15,3
Katılmıyorum	16	%10,7
Kesinlikle katılmıyorum	6	%4,0
Toplam	150	%100,0



Okul, doğal kaynakları korumakta ve doğal çevrenin korunması için gayret göstermektedir.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %21’ü kesinlikle katılıyorum, %48,7’si katılıyorum, %15,3’ü fikrim yok, %10,7’si katılmıyorum ve %4’ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

### Çapraz Tablolar

**Tablo 3.44: Cinsiyet \* s36-Yöneticilerimiz, hizmet alanların beklentilerini dikkate alır.**

		s36-Yöneticilerimiz, hizmet alanların beklentilerini dikkate alır.			Toplam	p
		Katılıyorum/Kesinlikle katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum/Kesinlikle katılmıyorum		
Cinsiyet	Kadın	45	18	4	67	0,033 <sup>a</sup>
		67,2%	26,9%	6,0%	100,0%	
	Erkek	44	22	17	83	
		53,0%	26,5%	20,5%	100,0%	
Toplam		89	40	21	150	
		59,3%	26,7%	14,0%	100,0%	

Araştırmaya katılan kadınlar ve erkeklerin görüşleri arasında, yöneticilerin hizmet alanların beklentilerini dikkate alması görüşüne katılım düzeyi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Yöneticilerin, hizmet alanların beklentilerini dikkate alması görüşüne kadınlar ve erkekler eşit oranda “fikrim yok”



yanıtını vermiştir ancak bu görüşe katılan kadınların oranı erkeklerden daha fazla, katılmayan erkeklerin oranı da kadınlardan daha yüksek gözlenmiştir.

**Tablo 3.45: Medeni durum \* s14-Okulda, düzenlenecek sosyal ve kültürel faaliyetlere çalışanların ilgi, yetenek ve istekleri doğrultusunda görevlendirmeler yapılır.**

		s14-Okulda, düzenlenecek sosyal ve kültürel faaliyetlere çalışanların ilgi, yetenek ve istekleri doğrultusunda görevlendirmeler yapılır.			Toplam	p
		Katılıyorum/Kesinlikle katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum/Kesinlikle katılmıyorum		
Medeni durum	Evli	99	10	20	129	0,014 <sup>b</sup>
		76,7%	7,8%	15,5%	100,0%	
	Bekar	10	6	5	21	
		47,6%	28,6%	23,8%	100,0%	
Toplam		109	16	25	150	
		72,7%	10,7%	16,7%	100,0%	

Araştırmaya katılan eğitimcilerden evli ve bekar olanlar arasında, okulda, düzenlenecek sosyal ve kültürel faaliyetlere çalışanların ilgi, yetenek ve istekleri doğrultusunda görevlendirmeler yapılması görüşüne katılım düzeyi açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Evli olanların bu görüşe katılma oranları bekar olanlara kıyasla oldukça yüksek gözlenmiştir.

**Tablo 3.46: Medeni durum \* s22-Okulda, sınıflara yapılan araç gereç dağıtımında eşitlik ilkesi uygulanır.**

		s22-Okulda, sınıflara yapılan araç gereç dağıtımında eşitlik ilkesi uygulanır.			Toplam	p
		Katılıyorum/Kesinlikle katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum/Kesinlikle katılmıyorum		
Medeni durum	Evli	83	17	29	129	0,033 <sup>b</sup>
		64,3%	13,2%	22,5%	100,0%	
	Bekar	9	8	4	21	
		42,9%	38,1%	19,0%	100,0%	
Toplam		92	25	33	150	
		61,3%	16,7%	22,0%	100,0%	

Araştırmaya katılan eğitimcilerden evli ve bekar olanlar arasında, okulda, sınıflara yapılan araç gereç dağıtımında eşitlik ilkesi uygulanıyor olması görüşüne katılım düzeyi açısından istatistiksel olarak fark olduğu tespit edilmiştir. Evli olanların bu görüşe katılma oranları bekar olanlara kıyasla oldukça yüksek gözlenmiştir.

**Tablo 3.47: Medeni durum \* s23-Kurumdaki tüm duyurular çalışanlara zamanında iletilir.**

		s23-Kurumdaki tüm duyurular çalışanlara zamanında iletilir.			Toplam	p
		Katılıyorum/Kesinlikle katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum/Kesinlikle katılmıyorum		
Medeni durum	Evli	106	9	14	129	0,035 <sup>b</sup>
		82,2%	7,0%	10,9%	100,0%	
	Bekar	12	2	7	21	
		57,1%	9,5%	33,3%	100,0%	
Toplam		118	11	21	150	
		78,7%	7,3%	14,0%	100,0%	

Araştırmaya katılan eğitimcilerden evli ve bekar olanlar arasında, kurumdaki tüm duyurular çalışanlara zamanında iletiliyor olması görüşüne katılım düzeyi açısından

istatistiksel olarak fark olduğu tespit edilmiştir. Evli olanların bu görüşe katılma oranları bekar olanlara kıyasla oldukça yüksek gözlenmiştir.

**Tablo 3.48: Medeni durum \* s27-Okulda, diğer çalışanlar ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.**

		s27-Okulda, diğer çalışanlar ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.			Toplam	p
		Katılıyorum/Kesinlikle katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum/Kesinlikle katılmıyorum		
Medeni durum	Evli	114	2	13	129	0,043 <sup>b</sup>
		88,4%	1,6%	10,1%	100,0%	
	Bekar	14	2	5	21	
		66,7%	9,5%	23,8%	100,0%	
Toplam		128	4	18	150	
		85,3%	2,7%	12,0%	100,0%	

Araştırmaya katılan eğitimcilerden evli ve bekar olanlar arasında, okulda, diğer çalışanlar ile sağlıklı iletişim kurabiliyor olmaları görüşüne katılım düzeyi açısından istatistiksel olarak fark olduğu tespit edilmiştir. Evli olanların bu görüşe katılma oranları bekar olanlara kıyasla daha yüksek gözlenmiştir.

**Tablo 3.49: Yaş \* s4-Yöneticilerimiz, yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerin üretilmesini teşvik etmektedir.**

		s4-Yöneticilerimiz, yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerin üretilmesini teşvik etmektedir.			Toplam	p
		Katılıyorum/Kesinlikle katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum/Kesinlikle katılmıyorum		
Yaş	20-29	18	9	3	30	0,014 <sup>b</sup>
		60,0%	30,0%	10,0%	100,0%	
	30-39	36	8	20	64	
		56,3%	12,5%	31,3%	100,0%	
	40-49	31	13	5	49	
		63,3%	26,5%	10,2%	100,0%	
	50-59	5	0	2	7	
		71,4%	0,0%	28,6%	100,0%	
Toplam		90	30	30	150	
		60,0%	20,0%	20,0%	100,0%	

Araştırmaya katılan farklı yaş gruplarından eğitimciler arasında, yöneticilerin, yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerin üretilmesini teşvik ediyor yaş olması görüşüne katılım düzeyi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu görüşe en çok katılan eğitimcilerin 50–59 yaş grubunda, en az katılan eğitimcilerin ise 30–39 yaş grubunda olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 3.50: Yaş \* s17-Yöneticiler, karşı fikirlere saygılıdır.**

		s17-Yöneticiler, karşı fikirlere saygılıdır.			Toplam	p
		Katılıyorum/Kesinlikle katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum/Kesinlikle katılmıyorum		
Yaş	20-29	21	8	1	30	0,008 <sup>b</sup>
		70,0%	26,7%	3,3%	100,0%	
	30-39	36	7	21	64	
		56,3%	10,9%	32,8%	100,0%	
	40-49	34	7	8	49	
		69,4%	14,3%	16,3%	100,0%	
	50-59	5	0	2	7	
		71,4%	0,0%	28,6%	100,0%	
	Toplam	96	22	32	150	
		64,0%	14,7%	21,3%	100,0%	

Araştırmaya katılan farklı yaş gruplarından eğitimciler arasında, yöneticilerin, karşı fikirlere saygılı olması görüşüne katılım düzeyi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. 20–29, 40–49 ve 50–59 yaş gruplarının bu görüşe katılım oranları birbirine çok yakın gözlenirken; 30–39 yaş grubu için bu oran daha düşük gözlenmiştir.

**Tablo 3.51: Yaş \* s28-Kendimi okulun değerli bir üyesi olarak görürüm.**

		s28-Kendimi okulun değerli bir üyesi olarak görürüm.			Toplam	p
		Katılıyorum/Kesinlikle katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum/Kesinlikle katılmıyorum		
Yaş	20-29	23	3	4	30	0,038 <sup>b</sup>
		76,7%	10,0%	13,3%	100,0%	
	30-39	43	7	14	64	
		67,2%	10,9%	21,9%	100,0%	
	40-49	41	7	1	49	
		83,7%	14,3%	2,0%	100,0%	
	50-59	6	0	1	7	
		85,7%	0,0%	14,3%	100,0%	
Toplam		113	17	20	150	
		75,3%	11,3%	13,3%	100,0%	

Araştırmaya katılan farklı yaş gruplarından eğitimciler arasında, kendilerini okulun değerli bir üyesi olarak görüyor olması görüşüne katılım düzeyi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu görüşe katılım oranının en yüksek olduğu yaş grupları 40–49 ve 50–59 iken, en düşük olduğu yaş grubu 30–39 olarak gözlenmiştir.

**Tablo 3.52: Yaş \* s30-Yaptığım işten zevk alıyorum ve işimi seviyorum.**

		s30-Yaptığım işten zevk alıyorum ve işimi seviyorum.			Toplam	p
		Katılıyorum/Kesinlikle katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum/Kesinlikle katılmıyorum		
Yaş	20-29	27	2	1	30	0,023 <sup>b</sup>
		90,0%	6,7%	3,3%	100,0%	
	30-39	51	0	13	64	
		79,7%	0,0%	20,3%	100,0%	
	40-49	46	1	2	49	
		93,9%	2,0%	4,1%	100,0%	
	50-59	6	0	1	7	
		85,7%	0,0%	14,3%	100,0%	
Toplam	130	3	17	150		
	86,7%	2,0%	11,3%	100,0%		

Araştırmaya katılan farklı yaş gruplarından eğitimciler arasında, yaptıkları işi sevmeleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Yaptığı işi daha çok seven yaş grubu 20–29 ve 40–49, nispeten bu görüşe daha az katılan yaş grubu ise 30–39 olarak gözlenmiştir.

**Tablo 3.53: Yaş \* s31-Aldığım ücret yeterlidir.**

		s31-Aldığım ücret yeterlidir.			Toplam	p
		Katılıyorum/Kesinlikle katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum/Kesinlikle katılmıyorum		
Yaş	20-29	16	3	11	30	0,045 <sup>b</sup>
		53,3%	10,0%	36,7%	100,0%	
	30-39	15	9	40	64	
		23,4%	14,1%	62,5%	100,0%	
	40-49	13	4	32	49	
		26,5%	8,2%	65,3%	100,0%	
	50-59	1	0	6	7	
		14,3%	0,0%	85,7%	100,0%	
Toplam		45	16	89	150	
		30,0%	10,7%	59,3%	100,0%	

Araştırmaya katılan farklı yaş gruplarından eğitimciler arasında, aldıkları ücreti yeterli bulmaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. 50–59 yaş grubunun aldıkları ücreti büyük oranda yeterli bulmadığı, 20–29 yaş grubunda ise aldığı ücreti yeterli bulanların oranı bulmayanlara göre daha yüksek olarak gözlenmiştir. Genel olarak ücret tatmininin yaş ilerledikçe azaldığı yorumu yapılabilir.



**Tablo 3.54: Yaş \* s38-Okul, doğal kaynakları korumakta ve doğal çevrenin korunması için gayret göstermektedir.**

		s38-Okul, doğal kaynakları korumakta ve doğal çevrenin korunması için gayret göstermektedir.			Toplam	p
		Katılıyorum/Kesinlikle katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum/Kesinlikle katılmıyorum		
Yaş	20-29	24	5	1	30	0,028 <sup>b</sup>
		80,0%	16,7%	3,3%	100,0%	
	30-39	42	7	15	64	
		65,6%	10,9%	23,4%	100,0%	
	40-49	34	11	4	49	
		69,4%	22,4%	8,2%	100,0%	
	50-59	5	0	2	7	
		71,4%	0,0%	28,6%	100,0%	
Toplam	105	23	22	150		
	70,0%	15,3%	14,7%	100,0%		

Araştırmaya katılan farklı yaş gruplarından eğitimciler arasında, okulun, doğal kaynakları koruyor ve doğal çevrenin korunması için gayret gösteriyor olması görüşüne katılım düzeyi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu görüşe en çok katılan eğitimcilerin 20–29 yaş grubunda, en az katılan eğitimcilerin ise 30–39 yaş grubunda olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 3.55: Hizmet süresi \* s33-Yöneticiler, çalışanların mesleklerinde gelişmeleri için gerekli desteği verir (HİE'lere katılımlarda, yüksek lisans yapmada vs...)**

		s33-Yöneticiler, çalışanların mesleklerinde gelişmeleri için gerekli desteği verir (HİE'lere katılımlarda, yüksek lisans yapmada vs...)			Toplam	p	
		Katılıyorum/Kesinlikle katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum/Kesinlikle katılmıyorum			
Hizmet süresi	1-5 yıl	18	6	3	27	0,012 <sup>a</sup>	
		66,7%	22,2%	11,1%	100,0%		
	6-10 yıl	14	9	7	30		
		46,7%	30,0%	23,3%	100,0%		
	11-15 yıl	22	3	9	34		
		64,7%	8,8%	26,5%	100,0%		
	16-20 yıl	7	13	6	26		
		26,9%	50,0%	23,1%	100,0%		
	21 yıl ve üzeri	20	5	8	33		
		60,6%	15,2%	24,2%	100,0%		
	Toplam		81	36	33		150
			54,0%	24,0%	22,0%		100,0%

Araştırmaya katılan farklı sürelerde hizmet vermiş eğitimciler arasında, yöneticilerin çalışanların mesleklerinde gelişmeleri için gerekli desteği veriyor olması görüşüne katılım düzeyi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir değişim saptanmıştır. Bu görüşe en çok 1-5 yıl hizmet vermiş eğitimciler katılırken, 16-20 yıl hizmet vermiş eğitimcilerin katılım oranları en düşüktür. Ayrıca 11-15 yıl ve 21 yıl üzeri hizmet vermiş eğitimcilerin de bu görüşe katılım oranı yüksek olarak gözlenmiştir.

**Tablo 3.56: Görev \* s16-Çalışanların özlük işlemleri düzenli yapılır.**

		s16-Çalışanların özlük işlemleri düzenli yapılır.			Toplam	p
		Katılıyorum/Kesinlikle katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum/Kesinlikle katılmıyorum		
Görev	Sınıf öğretmeni	78	3	4	85	0,045 <sup>b</sup>
		91,8%	3,5%	4,7%	100,0%	
	Branş öğretmeni	41	2	10	53	
		77,4%	3,8%	18,9%	100,0%	
	İdareci	8	1	3	12	
66,7%		8,3%	25,0%	100,0%		
Toplam		127	6	17	150	
		84,7%	4,0%	11,3%	100,0%	

Araştırmaya katılan farklı branşlardaki eğitimciler arasında, çalışanların özlük işlemlerinin düzenli yapıyor olması görüşüne katılım düzeyi açısından anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre bu görüşe katılım oranı en yüksek olan eğitimciler sınıf öğretmenleri iken, nispeten daha az katılım oranı da idarecilerde gözlenmektedir.

**Tablo 3.57: Görev \* s26-Okulda, öğretmenler ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.**

		s26-Okulda, öğretmenler ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.			Toplam	p
		Katılıyorum/Kesinlikle katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum/Kesinlikle katılmıyorum		
Görev	Sınıf öğretmeni	79	3	3	85	0,013 <sup>b</sup>
		92,9%	3,5%	3,5%	100,0%	
	Branş öğretmeni	39	3	11	53	
		73,6%	5,7%	20,8%	100,0%	
	İdareci	10	0	2	12	
83,3%		0,0%	16,7%	100,0%		
Toplam		128	6	16	150	
		85,3%	4,0%	10,7%	100,0%	

Araştırmaya katılan farklı branşlardaki eğitimciler arasında, okulda öğretmenler ile sağlıklı iletişim kurabiliyor olması görüşüne katılım düzeyi açısından

anlamli bir fark tespit edilmiştir. Buna göre bu görüşe katılım oranı en yüksek olan eğitimciler sınıf öğretmenleri iken, nispeten daha az katılım oranı da branş öğretmenlerinde gözlenmektedir.

**Tablo 3.58: Görev \* s31-Aldığım ücret yeterlidir.**

		s31-Aldığım ücret yeterlidir.			Toplam	p
		Katılıyorum/Kesinlikle katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum/Kesinlikle katılmıyorum		
Görev	Sınıf öğretmeni	15	10	60	85	0,006 <sup>b</sup>
		17,6%	11,8%	70,6%	100,0%	
	Branş öğretmeni	24	5	24	53	
		45,3%	9,4%	45,3%	100,0%	
	İdareci	6	1	5	12	
		50,0%	8,3%	41,7%	100,0%	
Toplam		45	16	89	150	
		30,0%	10,7%	59,3%	100,0%	

Araştırmaya katılan farklı branşlardaki eğitimciler arasında, alınan ücretin yeterli olması görüşüne katılım düzeyi açısından anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre idarecilerin yarısının bu görüşe katıldığı, diğer yarısının ise fikri olmayan ve katılmayan idarecilerden oluştuğu gözlenmektedir. Sınıf öğretmenlerinin çoğunluğu aldığı ücreti yeterli bulmazken, branş öğretmenlerinde bu görüşe katılanlar ile katılmayanların oranı eşittir.

<sup>a</sup> Pearson Chi Square değeri

<sup>b</sup> Likelihood Chi Square Değeri

## **Bulgular**

150 kişi üzerinde yapılan araştırmaya katılanların %55,3'ü erkek %44,7'si kadındır. Araştırmaya katılanların %14'ü bekar, %86'sı evlidir.

Araştırmaya katılanların yaş dağılımı ise; 20-29 yaş arasında olan %20, 30-39 yaş aralığında olan %42.7, 40-49 yaş aralığında olan %32.7'dir. 50-59 yaş aralığında olanlar ise %4.7 dir.

Hizmet süre aralıklarında ise bir birine oldukça yakın bir dağılım göze çarpmaktadır. 1-5 yıl arası deneyimi olanların oranı %18, 6-10 yıl deneyimi olanlar %20, 11-15 yıl deneyime sahip olanlar %22.7, 16-20 yıl arasında görev süresi olanlar %17.3, 21 yıl ve üzeri deneyime sahip olanların oranı ise %22'dir.

Araştırmaya katılan 150 öğretmenin görev dağılımları ise şu şekildedir. %56.7 sınıf öğretmeni, %35.3 Branş öğretmeni, kitlenin %8'i ise idarecidir.

Araştırmada toplam kalite yönetimi, algı düzeylerine yönelik katılımcıların; Liderlik, iyileştirme, performans değerlendirme, insan kaynaklarının etkili yönetimi, iletişim, kararlara katılım, çalışma ortamı, sosyal-kültürel faaliyetler, motivasyon, topluma etki ve katkı durumlarının algılanması boyutları İncelenmiştir. Tüm bunlara bağlı olarak çıkan sonuçları incelediğimizde:

### **A- Liderlerin Toplam Kaliteyi Sahiplenmeleri**

#### **a) Yöneticilerin Liderlik Davranışı Boyutu**

“Yöneticilerimiz çalışanların görüşlerini dikkate almaktadır.” Sorusuna verilen cevaplar şu şekildedir. %28'i kesinlikle katılıyorum, %46.7'si katılıyorum, %8.7'si fikrim yok, %10'u katılmıyorum ve %6.7'si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir

“Yöneticilerimiz işinin gerektirdiği yeterliliğe sahiptir.” Sorusuna verilen cevaplar şu şekildedir. %30'u kesinlikle katılıyorum, %38'i katılıyorum, %14.7'si fikrim yok, %13.3'ü katılmıyorum ve %4'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

“Yöneticilerimiz insan ilişkilerine önem vermektedir.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir; kitlenin %29.3'ü kesinlikle katılıyorum, %46'sı katılıyorum, %10'u fikrim yok, %11.3'ü katılmıyorum ve %3.3'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

“Yöneticilerimiz yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerin üretilmesini teşvik etmektedir.” Sorusuna verilen cevaplar şu şekildedir. 150 kişinin %23.3’ü kesinlikle katılıyorum, %36.7’si katılıyorum, %20’si fikrim yok, %14’ü katılmıyorum ve %6’sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yöneticilerin liderlik boyutundaki araştırma sonuçlarına baktığımızda; kurumlardaki yöneticilerin çalışanların görüşlerini dikkate aldığını, işlerinin gerektiği yeterliliklere sahip olduklarını, insan ilişkilerine önem verdiklerini, yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerin üretilmesinde teşvik edici rol oynadıklarını söylemek mümkün.

### **b) İyileştirme Etkinliklerine Destek ve Katılım Boyutu**

“Yöneticilerimiz katıldıkları hizmet-içi eğitim , konferans ve seminer sonuçlarını çalışanlarla paylaşırlar.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %18’i kesinlikle katılıyorum, %34’ü katılıyorum, %20’si fikrim yok, %22.7’si katılmıyorum ve %5.3’ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

“Yöneticilerimiz çalışanların değişim yaratacak fikirlerini desteklemektedir.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %18,7’si kesinlikle katılıyorum, %40,7’si katılıyorum, %17.3’ü fikrim yok, %20.7’si katılmıyorum ve %2.7’si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

“Yöneticiler okulun vizyonunu , stratejilerini , iyileştirmeye açık alanları vs.. çalışanlarla paylaşırlar.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %22.7’si kesinlikle katılıyorum, %40.7’si katılıyorum, %16.7’si fikrim yok, %15.3’ü katılmıyorum ve %4.7’si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

“Yöneticilerimiz okulda birlikte çalışmayı ( takım çalışmasını ) destekler.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %27.3’ü kesinlikle katılıyorum, %46.7’si katılıyorum, %9.3’ü fikrim yok, %12’si katılmıyorum ve %4.7’si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Yukarıdaki araştırma sonuçlarına göre; yöneticilerin iyileştirme etkinliklerine destek ve katılım konusunda oldukça başarılı olduklarını söyleyebiliriz.

### **c) Motivasyon ve Takdir Etme Boyutu**

“Okul yöneticisi , iyi performans gösteren personeli ( veya ekibi) aylıkla ödül, takdir, teşekkür vs ile ödüllendirir.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %12’si kesinlikle katılıyorum, %24’ü katılıyorum, %28’i fikrim yok, %19.3’ü katılmıyorum ve %16.7’si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Motivasyon ve takdir etme boyutunda, kurum yöneticilerinin çalışanların ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi konularında, yetersiz olduğunu söyleyebiliriz.

## **B. Çalışanların Yönetimi**

### **d) Performans Değerlendirme Boyutu**

“Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken kullandığı kriterleri duyurur.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %8,7’si kesinlikle katılıyorum, %28,7’si katılıyorum, %26’sı fikrim yok, %23,3’ü katılmıyorum ve %13,3’ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

“Yöneticiler, çalışanların performansını etkileyen sebepleri araştırmaktadır.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %11,3’ü kesinlikle katılıyorum, %26’sı katılıyorum, %28’i fikrim yok, %20,7’si katılmıyorum ve %14’ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

“Yöneticiler çalışanların performansını yükseltmek için gerekli önlemleri alır.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %10,7’si kesinlikle katılıyorum, %38,7’si katılıyorum, %20,7’si fikrim yok, %18’i katılmıyorum ve %12’si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Çalışanların yönetiminde, Performans değerlendirme konusunda araştırmada çıkan sonuçları incelediğimizde; Fikrim yok, Katılmıyorum ve Kesinlikle Katılmıyorum diyenlerin hiç azımsanmayacak bir sayıda olduğunu görüyoruz. Bu durumda kurum yöneticilerinin, çalışanların performansını artırmak için gerekli olan, değerlendirme kriterlerinin duyurulması, çalışan personelin performansını etkileyen sebeplerin araştırılması ve performansın yükselmesi için gereken önlemlerin alınması boyutunda yetersiz kaldıklarını söyleyebiliriz.

### **e) İnsan Kaynaklarının Etkili Yönetimi Boyutu**

“Yöneticiler tüm çalışanlara görevlerini (iş tanımlarını ) bildirir.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %27,3’ü kesinlikle katılıyorum, %48’i katılıyorum, %12’si fikrim yok, %9,3’ü katılmıyorum ve %3,3’ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

“Okulda, düzenlenecek sosyal ve kültürel faaliyetlere çalışanların ilgi, yetenek ve istekleri doğrultusunda görevlendirme yapılır.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %20,7’si kesinlikle katılıyorum, %52’si

katılıyorum, %10,7'si fikrim yok, %11,3'ü katılmıyorum ve %5,3'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

“Okulda çalışanlar arasında gruplaşmalar ve dedikodular vs.. olmaz.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %16'sı kesinlikle katılıyorum, %27,3'ü katılıyorum, %23,3'ü fikrim yok, %26'sı katılmıyorum ve %7,3'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

“Çalışanları özlük işlemleri düzenli yapılır.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %37,3'ü kesinlikle katılıyorum, %47,3'ü katılıyorum, %4'ü fikrim yok, %8'i katılmıyorum ve %3,3'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

”Çalışanları özlük işlemleri düzenli yapılır.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %37,3'ü kesinlikle katılıyorum, %47,3'ü katılıyorum, %4'ü fikrim yok, %8'i katılmıyorum ve %3,3'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

“Yöneticiler karşı fikirlere saygılıdır.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %28'si kesinlikle katılıyorum, %35,3'ü katılıyorum, %14,7'si fikrim yok, %15,3'ü katılmıyorum ve %6'sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Araştırma sonuçlarına göre; kurum yöneticilerinin insan kaynaklarının etkili yönetimi boyutunda oldukça başarılı olduklarını söyleyebiliriz.

#### **f) Kararlara Katılım Boyutu**

“Okulda çalışanlarla ilgili kararlar çalışanların katılımıyla demokratik şekilde alınır .” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %18,7'i kesinlikle katılıyorum, %34'ü katılıyorum, %19,3'ü fikrim yok, %17,3'ü katılmıyorum ve %10,7'si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

“ Okulda çalışanların dile getirdiği şikayet ve öneriler dikkate alınmaktadır .” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %22,7'i kesinlikle katılıyorum, %41,3'ü katılıyorum, %15,3'ü fikrim yok, %12,7'si katılmıyorum ve %8'i kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

“ Okulumuzun kalite politikasını destekliyorum .” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %26'sı kesinlikle katılıyorum, %35,3'ü



katılıyorum, %20,7'si fikrim yok, %11,3'ü katılmıyorum ve %6,7'si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Araştırma sonuçlarına göre; kurum yöneticilerinin kararlara katılım konusunda başarılı olduklarını söyleyebiliriz.

#### **g ) Çalışma Ortamı Boyutu**

“Okulda ihtiyaç duyduğum malzemeye zamanında ulaşabilirim.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %30,7'si kesinlikle katılıyorum, %40,7'si katılıyorum, %4,7'si fikrim yok, %15,3'ü katılmıyorum ve %8,7'si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

“ Okulda, sınıflara yapılan araç gereç dağıtımında eşitlik ilkesi uygulanır .” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %30'u kesinlikle katılıyorum, %31,3'ü katılıyorum, %16,7'si fikrim yok, %15,3'ü katılmıyorum ve %6,7'si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Araştırma sonuçlarına göre; kurum yöneticilerinin ihtiyaç duyulan malzemeyi zamanında temin etme ve sınıflara eşitlik ilkesine uyarak dağıtım yaptığını söyleyebiliriz.

#### **h ) İşbirliği ve İletişim Boyutu**

“Kurumdaki tüm duyurular çalışanlara zamanında iletilir .” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %36'sı kesinlikle katılıyorum, %42,7'si katılıyorum, %7,3'ü fikrim yok, %10,7'si katılmıyorum ve %3,3'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

“Okulda,yapılan faaliyetlerde herkes birbirine yardımcı olur.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %27,3'ü kesinlikle katılıyorum, %36,7'si katılıyorum, %10,7'si fikrim yok, %20'si katılmıyorum ve %5,3'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

“Okul yönetimi ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %35,3'ü kesinlikle katılıyorum, %42,7'si katılıyorum, %6,7'si fikrim yok, %10'u katılmıyorum ve %5,3'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

“Okulda, öğretmenler ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %33,3'ü kesinlikle katılıyorum, %52'si katılıyorum, %4'ü fikrim yok, %6,7'si katılmıyorum ve %4'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

“Okulda, diğer çalışanlar ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum .” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %33,3’ü kesinlikle katılıyorum, %52’si katılıyorum, %2,7’si fikrim yok, %8,7’si katılmıyorum ve %3,3’ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Araştırma sonuçlarına göre; Kurum yöneticilerinin en başlı olduğu konunun işbirliği ve iletişim konusunun olduğunu görüyoruz.

### **i ) Motivasyon ve Tatmin Boyutu**

“Kendimi okulun değerli bir üyesi olarak görürüm.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %31,3’ü kesinlikle katılıyorum, %44’ü katılıyorum, %11,3’ü fikrim yok, %8’i katılmıyorum ve %5,3’ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

“Okulda, kendimi güvende hissederim.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %38’i kesinlikle katılıyorum, %40’ı katılıyorum, %12’si fikrim yok, %7,3’ü katılmıyorum ve %2,7’si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

“Yaptığım işten zevk alıyorum işimi seviyorum.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %56’sı kesinlikle katılıyorum, %30,7’si katılıyorum, %2’si fikrim yok, %5,3’ü katılmıyorum ve %6’sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

“Aldığım ücret yeterlidir.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %13,3’ü kesinlikle katılıyorum, %16,7’si katılıyorum, %10,7’si fikrim yok, %32’si katılmıyorum ve %27,3’ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Araştırma sonuçlarına göre; kurum yöneticilerinin motivasyon tatmin konusunda, çalışan personelin kendini okulun değerli bir üyesi olarak görmesi, okulda kendini güvende hissetmesi, yaptığı işten zevk alması ve yaptığı işi sevmesi konularında etkili bir yönetim yaklaşımı benimsediklerini yalnız çalışan personelin aldığı ücretten yeterince tatmin olmadıklarını söyleyebiliriz.

### **j ) Kişisel Gelişim Boyutu**

“Yöneticiler çalışanların hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için kişi ve kuruluşlarla işbirliği yapar.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya

katılan 150 kişinin %18,7'si kesinlikle katılıyorum, %34'ü katılıyorum, %20,7'si fikrim yok, %18,7'si katılmıyorum ve %8'i kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

“Yöneticiler çalışanların mesleklerinde gelişmeleri için gerekli desteği verir .” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %17,3'ü kesinlikle katılıyorum, %36,7'si katılıyorum, %24'ü fikrim yok, %16'sı katılmıyorum ve %6'sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Araştıma sonuçlarına göre; kurum yöneticilerinin, çalışan personelin kişisel ve mesleki gelişimleri için gerekli desteği personeline sağladığını söyleyebiliriz.

#### **k ) Sosyal Etkinlikler Boyutu**

“Çalışanlara yönelik sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlenir.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %16,7'si kesinlikle katılıyorum, %32'si katılıyorum, %18,7'si fikrim yok, %24'ü katılmıyorum ve %8,7'si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

“Okulda, düzenlenen sosyal ve kültürel faaliyetlere seveerek katılmaktayım.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %24'ü kesinlikle katılıyorum, %38'ikatılıyorum, %17,3'ü fikrim yok, %14'ü katılmıyorum ve %6,7'si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Araştıma sonuçlarına göre; kurum yöneticilerinin, çalışanlara yönelik sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlemede biraz yetersiz kaldığı, bunun yanında çalışan personelin kurumda düzenlenen sosyal ve kültürel etkinliklerine seveerek katıldıklarını söyleyebiliriz.

#### **ı ) Topluma Etki ve Katkı Durumunun Algılanması Boyutu**

“Yöneticilerimiz hizmet alanlarını ve beklentileri dikkate alır .” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %22'si kesinlikle katılıyorum, %37,3'si katılıyorum, %26,7'si fikrim yok, %8'i katılmıyorum ve %6'sı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

“Okul yerel ve genel toplum düzeninde olumlu etki bırakacak çalışmalar yapmaktadır.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150 kişinin %20'si kesinlikle katılıyorum, %44'ü katılıyorum, %22'si fikrim yok, %93'ü katılmıyorum ve %4,7'si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

“Okul, doğal kaynakları korumakta ve doğal çevrenin korunması için gayret göstermektedir.” Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 150

kişinin %21'ü kesinlikle katılıyorum, %48,7'si katılıyorum, %15,3'ü fikrim yok, %10,7'si katılmıyorum ve %4'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Araştırma sonuçlarına göre; kurum yöneticilerinin, hizmet alanların beklentileri (müşteri memnuniyeti) konusunda biraz yetersiz kaldığı ancak yerel ve genel toplum üzerinde olumlu etki bırakacak çalışmalar, doğal kaynakları korumak ve doğal çevrenin korunması için gerekli önlemlerin alınması konularına dikkat ettikleri ve başarılı olduklarını söyleyebiliriz.

### **Çapraz Toplalar Sonucu Elde Edilen Veriler**

Araştırmaya katılan kadınlar ve erkeklerin görüşleri arasında, yöneticilerin hizmet alanların beklentilerini dikkate alması görüşüne katılım düzeyi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Yöneticilerin, hizmet alanların beklentilerini dikkate alması görüşüne kadınlar ve erkekler eşit oranda “fikrim yok” yanıtını vermiştir ancak bu görüşe katılan kadınların oranı erkeklerden daha fazla, katılmayan erkeklerin oranı da kadınlardan daha yüksek gözlenmiştir.

Araştırmaya katılan eğitimcilerden evli ve bekar olanlar arasında, okulda, düzenlenecek sosyal ve kültürel faaliyetlere çalışanların ilgi, yetenek ve istekleri doğrultusunda görevlendirmeler yapılması görüşüne katılım düzeyi açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Evli olanların bu görüşe katılma oranları bekar olanlara kıyasla oldukça yüksek gözlenmiştir.

Araştırmaya katılan eğitimcilerden evli ve bekar olanlar arasında, okulda, sınıflara yapılan araç gereç dağıtımında eşitlik ilkesi uygulanıyor olması görüşüne katılım düzeyi açısından istatistiksel olarak fark olduğu tespit edilmiştir. Evli olanların bu görüşe katılma oranları bekar olanlara kıyasla oldukça yüksek gözlenmiştir.

Araştırmaya katılan eğitimcilerden evli ve bekar olanlar arasında, kurumdaki tüm duyurular çalışanlara zamanında iletiliyor olması görüşüne katılım düzeyi açısından istatistiksel olarak fark olduğu tespit edilmiştir. Evli olanların bu görüşe katılma oranları bekar olanlara kıyasla oldukça yüksek gözlenmiştir.

Araştırmaya katılan eğitimcilerden evli ve bekar olanlar arasında, okulda, diğer çalışanlar ile sağlıklı iletişim kurabiliyor olmaları görüşüne katılım düzeyi açısından istatistiksel olarak fark olduğu tespit edilmiştir. Evli olanların bu görüşe katılma oranları bekar olanlara kıyasla daha yüksek gözlenmiştir.

Bu da gösteriyor ki evli olan deneklerin, bekar olanlara göre, kurum kültürünü daha çok benimsediklerini söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılan farklı yaş gruplarından eğitimciler arasında, yöneticilerin, yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerin üretilmesini teşvik ediyor yaş olması görüşüne katılım düzeyi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu görüşe en çok katılan eğitimcilerin 50-59 yaş grubunda, en az katılan eğitimcilerin ise 30-39 yaş grubunda olduğu gözlenmiştir.

Araştırmaya katılan farklı yaş gruplarından eğitimciler arasında, yöneticilerin, karşı fikirlere saygılı olması görüşüne katılım düzeyi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. 20-29, 40-49 ve 50-59 yaş gruplarının bu görüşe katılım oranları birbirine çok yakın gözlenirken; 30-39 yaş grubu için bu oran daha düşük gözlenmiştir.

Araştırmaya katılan farklı yaş gruplarından eğitimciler arasında, kendilerini okulun değerli bir üyesi olarak görüyor olması görüşüne katılım düzeyi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu görüşe katılım oranının en yüksek olduğu yaş grupları 40-49 ve 50-59 iken, en düşük olduğu yaş grubu 30-39 olarak gözlenmiştir.

Araştırmaya katılan farklı yaş gruplarından eğitimciler arasında, yaptıkları işi sevmeleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Yaptığı işi daha çok seven yaş grubu 20-29 ve 40-49, nispeten bu görüşe daha az katılan yaş grubu ise 30-39 olarak gözlenmiştir.

Araştırmaya katılan farklı yaş gruplarından eğitimciler arasında, okulun, doğal kaynakları koruyor ve doğal çevrenin korunması için gayret gösteriyor olması görüşüne katılım düzeyi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu görüşe en çok katılan eğitimcilerin 20-29 yaş grubunda, en az katılan eğitimcilerin ise 30-39 yaş grubunda olduğu gözlenmiştir.

Yukarıdaki çapraz tabloların verileri incelendiğinde; 30-39 yaş gurubunun yöneticilerin, yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerin üretilmesini teşvik etme, yöneticilerin, karşı fikirlere saygılı olması görüşüne katılımı, kendilerini okulun değerli bir üyesi olarak görmeleri, yaptıkları işi sevmeleri, okulun, doğal kaynakları koruması ve doğal çevrenin korunması için gayret göstermesi gibi konulara en az katılan yaş grubu olduğunu görüyoruz.

Araştırmaya katılan farklı yaş gruplarından eğitimciler arasında, aldıkları ücreti yeterli bulmaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. 50-59 yaş

grubunun aldıkları ücreti büyük oranda yeterli bulmadığı, 20–29 yaş grubunda ise aldığı ücreti yeterli bulanların oranı bulmayanlara göre daha yüksek olarak gözlenmiştir. Genel olarak ücret tatmininin yaş ilerledikçe azaldığı yorumu yapılabilir.

Araştırmada en göze çarpan sonuç ise; araştırmaya katılan nerdeyse tüm eğitimcilerin aldıkları ücreti yeterli bulma konusunda hem fikir olmasıdır.

Araştırmaya katılan farklı sürelerde hizmet vermiş eğitimciler arasında, yöneticilerin çalışanların mesleklerinde gelişmeleri için gerekli desteği veriyor olması görüşüne katılım düzeyi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir değişim saptanmıştır. Bu görüşe en çok 1-5 yıl hizmet vermiş eğitimciler katılırken, 16-20 yıl hizmet vermiş eğitimcilerin katılım oranları en düşüktür. Ayrıca 11–15 yıl ve 21 yıl üzeri hizmet vermiş eğitimcilerin de bu görüşe katılım oranı yüksek olarak gözlenmiştir.

Araştırmaya katılan farklı branşlardaki eğitimciler arasında, çalışanların özlük işlemlerinin düzenli yapılıyor olması görüşüne katılım düzeyi açısından anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre bu görüşe katılım oranı en yüksek olan eğitimciler sınıf öğretmenleri iken, nispeten daha az katılım oranı da idarecilerde gözlenmektedir.

Araştırmaya katılan farklı branşlardaki eğitimciler arasında, okulda öğretmenler ile sağlıklı iletişim kurabiliyor olması görüşüne katılım düzeyi açısından anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre bu görüşe katılım oranı en yüksek olan eğitimciler sınıf öğretmenleri iken, nispeten daha az katılım oranı da branş öğretmenlerinde gözlenmektedir.

Araştırmaya katılan farklı branşlardaki eğitimciler arasında, alınan ücretin yeterli olması görüşüne katılım düzeyi açısından anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre idarecilerin yarısının bu görüşe katıldığı, diğer yarısının ise fikri olmayan ve katılmayan idarecilerden oluştuğu gözlenmektedir. Sınıf öğretmenlerinin çoğunluğu aldığı ücreti yeterli bulmazken, branş öğretmenlerinde bu görüşe katılanlar ile katılmayanların oranı eşittir.

### III.1,5. Sonuç Ve Öneriler

Araştırmada bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar şunlardır:

1. Araştırmaya katılan öğretmenler, 12 boyutta yer alan TKY uygulamalarından “işbirliği ve iletişim” boyutunu tamamen yeterli bulurlarken, diğer bir ifade ile işbirliği ve iletişim konusunda gösterilen davranışlar ve yürütülen faaliyetler tamamen yeterli olarak algılanırken, “yöneticilerin liderlik davranışları”, “iyileştirme etkinliklerine destek ve katılımı”, “motivasyon tanıma ve takdir yaklaşımı”, “performans değerlendirme”, “insan kaynaklarının etkili yönetimi”, “kararlara katılım”, “çalışma ortamı”, “motivasyon ve tatmin”, “kişisel ve mesleki gelişim”, “sosyal etkinlikler”, “topluma etki ve katkı durumunun algılanması” boyutlarında gösterilen davranışlar ve yürütülen faaliyetler yeterli veya iyi düzeyde bulunmuştur.

Öğretmen görüşlerine göre; ilköğretim okullarında kaliteyi olumsuz etkileyebilecek önemli bir problem bulunmamaktadır.

2. Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğu aldığı ücreti yetersiz bulurken, kıdem yılı ve yaş ilerledikçe aldığı ücreti yetersiz bulma oranı artmaktadır.

3. 30–39 yaş gurubunda bulunan öğretmenler “yöneticilerin liderlik davranışları”, “insan kaynaklarının etkili yönetimi”, “motivasyon ve tatmin”, “kişisel ve mesleki gelişim” ve “topluma etki durumunun ağılanması” konusunda yapılan çalışmaları yetersiz bulmaktadır.

3. Araştırma sonuçlarına göre; kurum yöneticilerinin en başalı olduğu konunun işbirliği ve iletişim konusunun olduğunu görüyoruz.

### Öneriler

Araştırmada elde edilen verilere dayalı olarak aşağıda yer alan önerilerde bulunulmuştur.

1. Milli Eğitim Sistemi içerisinde yer alan tüm eğitim kurumlarının daha nitelikli insan yetiştirebilmesi ve eğitim kurumlarının saygınlığının artırılabilmesi için “eğitimde kalite” konusunda paydaşların katılımlarıyla gerçekleştirilecek çalışmalara, araştırmalara daha çok ağırlık verilmelidir.

2. Gelişen dünyaya ayak uydurabilmek için; eğitimde kalitenin değerlendirilmesinde, sivil toplum kuruluşları, uluslar arası bağımsız kuruluşlar tarafından geliştirilen kalite geliştirme ve değerlendirme araçları MEB tarafından daha etkili, planlı ve programlı şekilde uygulanabilir.

3. TKY uygulamalarının değerlendirilmesinde anket tekniği dışında ve ya bu teknikle birlikte, başka veri toplama yöntemleri ve araçları kullanılabilir, özellikle nitel araştırmalar yapılabilir.

4. Araştırmacılar başta ekonomik kaynaklar ve zaman olmak üzere, diğer imkânların elde edilmesi durumunda farklı seviyelerdeki eğitim kurumlarında, bölge veya ülke genelinde eğitimde kalite düzeyini belirlemeye yönelik araştırmalar yapabilirler.

5. Öğretmenlerin mesleki gelişimleriyle ilgili belirli aralıklarla hizmet içi eğitim çalışmalarına alınarak, bilgilerinin tazelenmesi eğitimde kalitenin artması yönünde olumlu sonuçlar verebilir. Buna bağlı olarak hizmet içi eğitim merkezlerinin taşraya indirgenmesi gerekmektedir.

6. Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında, kurum liderlerinin genellikle okul müdürünün olduğu görölmektedir. Her okul müdürünün liderlik özelliklerine ve yeterliliğine sahip olup olmadığı ise tartışma konularından biridir. Bu tartışmaları sonlandırmak için kurum yöneticisi atanırken liderlik vasıflarına sahip olma özelliklerinin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

7. Toplam Kalite Yönetiminin başarıya ulaşabilmesinde en büyük sorumluluk yöneticilerde olacağından, okullardaki tüm yöneticilerin iyi bir Toplam Kalite Yönetimi eğitiminden geçmeleri sağlanmalıdır.

8. Okullarda uygulanan denetim anlayışı yeniden gözden geçirilmeli, yapılan denetim çalışmaları eksikleri ve hataları bulmaya değil, eğitim ve öğretimin kalitesini artırmaya yönelik olmalıdır.

9. Okullarda alışanların çalışma koşulları, yetenek ve özelliklerine göre aslı görev alanları yeniden düzenlenmeli, koordineli takım çalışması yapılarak, takım çalışmasının sağlayacağı faydalar hakkında tüm çalışanlar bilgilendirilmelidir.



## KAYNAKÇA

- ADAMS, D. (1998), “*Eğitimde Kalitenin Tanımlanması*”. Çeviren: Necati CEMALOĞLU, Kavram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. Yıl: 4, Sayı: 14,
- AGUAYO, R. "Dr. DEMİNG. W,E. ( 1994), “*Japonlara Kaliteyi Öğreten Adam*” (Çev.: Y. K. Tunçbilek), Form Yayınları, İstanbul.
- AKIN, B.- ÇETİN, C.- EROL, V. ( 1998),”*Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Uygulamadan Örnekler*”, 1. Basım, İstanbul, Beta Yayınları,
- AKŞİT, B.T.-MIZIKACI, E.A ve MIZIKACI, F.(2000).“*Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi Araçlardan Biri Olabilir mi?*”.Eğitim Yönetimi.Yıl 6, Sayı 21.
- AKSU, M, B. (2002), “*Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi*”. Anı Yayıncılık. Ankara.
- AKTAN, C, C. (1999),” *2000’li Yıllara Doğru Yeni Yönetim Teknikleri (2)*”: Stratejik Yönetim, İstanbul: TÜGİAD Yayınları,
- ARAL, S. (1995). “*Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri*”. 4. Ulusal Kalite Kongresi: TKY ve Eğitimde Kalite TÜSİAD ve Kalder Yayınları. Cilt 2, İstanbul.
- ARIK, İ. A. (1995), "*Öğrenme Psikolojisine Giriş*", Der Yayınları, İstanbul,
- AYDINCEREN, A. ( 1993) “*Toplam Kalite Yönetimi*”, Öncü Kalite Dergisi,
- AYTİMUR, S. ( 1995), “*Daha İyi Bir Kalite Sistemi İçin Kuruluş İç Kalite Sistem Denetimi*”, Kalder Yayınları
- BALTAŞ, A. ( 2000),”*Ekip Çalışması ve Liderlik*”. İstanbul.
- BASIK, O, F. (1997), “*Eğitim ve Toplam Kalite*”, Önce Kalite Dergisi,
- BAŞARAN, E. (1994), “*Kaliteli Bir Eğitim Nasıl Olmalıdır?*”, Türk Milli Eğitiminde Kalite Paneli, TSE Yay, İstanbul,
- BAŞARAN, İ. E. (1982), "*Örgütsel Davranış*", A.Ü. EBF. Yayın No: 108, Ankara,
- BOZKURT, R. ( 1998),” *Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri*”, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:630, Ankara,
- BOZKURT, R. ( 1994),”*Toplam Kalite Kontrolü*”. Öncü Kalite Dergisi, Yıl:2,
- BOZKURT, R. Ve ODAMAN, A. (1995),” *Iso 9000 Kalite Güvence Sistemleri*,” Ankara, Mpm Yayınları No:549.

- BOZKURT, R. ve Ceylan E. (2002), Ankara,
- BOLAT, T. (2000), "*Toplam Kalite Yönetimi*", Beta Yayınevi, Yayın No: 946, İstanbul.
- BONSTİNGL, J, J. ( 2000), "*Kalite Okulları*". İstanbul
- BRİDGE, B. (2003). "*Eğitimde Toplam Kalite Uygulamaları*". Beyaz Yayınları. İstanbul.
- BURSALIOĞLU, Z. (1985), "*Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*". A.Ü Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara.
- CAFOĞLU, Z.( 1996 ), "*Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*". Avni Akyol Ümit Kültür Vakfı. İstanbul.
- CAFOĞLU, Z. (1998). "*TKY ve İnsan. Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Prensiplerinin Uygulanması Sempozyumu*", Haberal Eğitim Vakfı, Başkent Üniversitesi.
- CENGİZ, A. ( 2000),"*Toplam Kalite Yönetimi*". MESS Eğitim Merkezi Yayınları, İstanbul.
- CEYLAN, M, (1998). "*Yeni Kurulan Yükseköğretim Kurumlarında Kurum Kültürü*". Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Yıl 4, Sayı, 13, Kış.
- ÇAPAZ, İ. ve MERİH, K. ( 2000),"*Kalite Güvencesi Sistemleri ve ISO 9000*". İstanbul.
- ÇELİK, V. (2000), "*Okul Kültürü ve Yönetimi*", Ankara: Pegem Yayınevi,
- ÇORUH, M. (1999). "*Toplam Kalite Yönetimi Mucize mi?*". 4. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirileri 3. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No. 1076. Eskişehir.
- ÇETİN, C. (2001), "*Besim Akın ve Vedat Erol, Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*", (ISO 9000–2000 Revizyonu, ilke Süreç Uygulama), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım,
- ÇETİN, C., B. Akın ve V. Erol, (2001),"*Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*" (ISO 9000:2000 Revizyonu), Beta Yayınları, 2.Baskı, İstanbul, Şubat,
- ÇETİNKAYA, A.-GÜLMEZ, T. (1999), "*Okul Gelişimi Modeli-Planlı Okul Gelişimi*", Milli Eğitim Basımevi, Ankara
- DALBAY, Ö. (1999), "*Kamu Yönetiminde Müşteri Odaklı Misyona ve Vizyon*" Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi, 21–22 Ekim.
- DEMİRKAN, M. ( 1997),"*Toplam Kalite Yönetimi*". Sakarya. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı,12
- DOĞAN, E.- APAYDIN, Ç. ve ÖNEN, Ö. (2006), "*Eğitim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Politikaları*" Burdur Eğitim Dergisi Haziran.
- DOĞAN, E. (2002 a), "*Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*", Academyplus Yayınevi,

Antalya.

- DOĞAN, E, (2002 b). "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi". Academyplus Yayınları. İstanbul.
- DÖKMEN, Ü. (1994), "İletişim Çatışmaları ve Empati", İstanbul.
- DÖKMEN, Ü. (1994), "İletişim Çatışmaları ve Empati", İstanbul.
- DÜREN, Z. (2000), "2000 'li Yıllarda Yönetim", Alfa Yayınları, İstanbul.
- DÜREN, Z. (1990), "İşlemelerde Kalite Çemberleri", Evrim Basım Yayınevi, İstanbul.
- EFİL, İ. (1989), "Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç"
- EFİL, İ. (1995), "Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç":  
ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.
- EFİL, İ. (1997), "Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri", Uludağ  
Üniversitesi, Alfa Yayınları, Bursa.
- EFİL, İ. (2008), "Sanayi ve Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi", Konya.
- EKİN, N. (1979). "Endüstri İlişkileri", İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- ENSARİ, H. (2000 a), "21. Yüzyıl Okulları için Toplam Kalite Yönetimi". İstanbul.
- ENSARİ, H. (2000 b). "21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi". Sistem  
Yayıncılık, İstanbul.
- ERDEM, A.R. (2000). "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Eğitim Sistemine  
Sağlayacağı Olası Yararlar". Eğitim Araştırmaları Dergisi. Yıl 1, Sayı 1.
- ERDEM, M. (2000), "Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Sağlayacağı Yararlar". Eğitim  
Araştırmaları Dergisi, Mart, Sayı: 36. Ankara.
- ERDOĞAN, İ. (1997), "Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Eğitim Kurumları İçin  
Yorumlanması" Yaşadıkça Eğitim Dergisi, Sayı:55, İstanbul.
- ERDOĞAN, İ. (2000 a), "Okul yönetimi ve Öğretim Liderliği." İstanbul.
- ERDOĞAN, İ. (2000 b), "Çağdaş Eğitim Sistemleri". İstanbul.
- EREZ, Y. (1989), "Sanayi Ve Ticaret Bakanı Yalım Erez'in Mükemmelliğe Doğru Yolculuk  
Planı Toplam Kalite Yönetim Sistemi".
- ENSAR, H. (2000), "21. Yüzyıl Okulları için Toplam Kalite Yönetimi", Sistem Yayıncılık,  
İstanbul.
- ERSEN, H. (1995) "T.K.Y' nin İnsan Kaynakları Yönetimi İle İlişkisi ve Uygulamadan  
Örnek" M.Ü. Sosyal Bil. Enst. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- ERSEN, H. (1997), "Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi", Alfa Basım

- Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- ERSEN, H. ( 1997 ) “*Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*”, 2.Basım, Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- ERSUN, S. “*TKY Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar*”. 4. Ulusal Kalite Kongresi: TKY ve Eğitimde Kalite, TÜSİAD ve Kalder Yayınları. Cilt 3, İstanbul.
- GENÇYILMAZ, G. ve ZAIM, S. (1999), “*Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C: 28, Sayı: 2, Kasım.
- GLASSER, W. (2000)”*Kalite Eğitimde Öğretmen*”. İstanbul
- GLASSER, W. (1999). “*Okulda Kaliteli Eğitim*”. Beyaz Yayınları. Çeviren: Ulaş Kaplan. İstanbul.
- GOMES, H.( 1999),” *Kaliteli Sözleri*”. İstanbul.
- HALİS, M. (2000).” *Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri*”. Beta Basım, Yayım, Dağıtım. İstanbul.
- HAMEDOĞLU, M. A, (2002).” *İlköğretimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasında Görülen Engeller (Sakarya İli Örneği)*”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- HOŞGÖRÜR, V. (1997), “*Eğitimde Kalite Ve Yönetimi*”, Yaşadıkça Eğitim Dergisi, Sayı:55, İstanbul.
- İZGÖREN, A. Şerif. (2000), “*İş Yaşamında 100 Kanguru*”. Ankara.
- KARYAĞDI, N. (2000), “*Toplam Kalite Yönetimi ve Maliye Bakanlığı Hesap Uzmanları Kurulu*”, Dünya Gazetesi.
- KARYAĞDI, N. (2001.a), Ankara Sanayi Odası’nca yayınlanan “*Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi*” isimli eserinden alınmıştır.
- KARYAĞDI, N (2001.b), *Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi*”, Mart, Ankara.
- KAVRAKOĞLU, İ. ( 1991), “*Kalite Yılı Paneli*”,
- KAVRAKOĞLU İ.( 1993.a),” *Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite*”.
- KAVRAKOĞLU, İ. (1993.b), “*Kalite Cep Kitabı*”, Kalder Yayınları, Yay. No:3, İstanbul.
- KAVRAKOĞLU, İ. ( 1996 ), “*Toplam Kalite Yönetimi*”, Kalder Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi Sayı:3.
- KAYA, A. ( 1997), “*Toplam Kalite Yönetimi*”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- KARİP, E.- KÖKSAL, K. ( 1996),” *Etkili Eğitim Sistemlerinin Geliştirilmesi*”. Eğitim Yönetimi Dergisi. Yıl: 2, Sayı: 2,

- KARSLI, M, D. (1997), “*Teknik Eğitimin Yönetimi ve Kalite*”, Eğitim Yönetimi Dergisi, Pegem Yay, Ankara.
- KOVANCI, A. (2001), “*Toplam Kalite Yönetim: Fakat Nasıl?*”, Sistem Yayınları, İstanbul, Haziran.
- KÖKSAL, H. (1998 a), “*Toplam Kalite Yönetimi*”. İstanbul.
- KÖKSAL, H. (1998 b), “*Kalite Okullarına Geçişte TKY*”, Dünya Yayınları.
- MAHİROĞLU, Ahmet (1983), “*Kalite Kontrol Eğitimi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. A.Ü, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara: 1983.
- MAŞRAP, A. ( 1999), “*Yaratıcı Liderlik*”.
- METARGEM, (Mesleki ve Teknik Araştırma ve Geliştirme Merkezi Başkanlığı).(2001),”*Mesleki ve Teknik Okul Geliştirme Modeli*”, M.E. B Yayınları, Ankara.
- MÜFTÜLER, H. (1994), “*Kalite Çemberleri Uygulama El Kitabı*”, İstanbul.
- MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI, "Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü, (2001), “*Toplam Kalite Yönetimi Endüstriyel Teknik Öğretimde Toplam Kalite*”.
- MOÇ, T. (2008), “*Kalite Çemberlerinin Performansa Etkileri* “ Yüksek lisans Tezi.
- OKAY, Ş. (2000). “*Küçük ve Orta Ölçekteki Endüstriyel İşletmelerde TKY Uygulamalarında Karşılaşılan Güçlükler: Bir Alan Araştırması*”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü. Makine Eğitimi. Ankara.
- ÖNDER, M. (1997). “*Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kurumlarında Uygulanabilirliği ve Ankara Büyükşehir Belediyesinde Ampirik Bir Çalışma*”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- ÖZDEMİR, S. (1995), “*Eğitimde Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi*”, Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı:3, Güz.
- ÖZDEMİR, S. (1996), “*Eğitimde Örgütsel Yenileşme*”. PEGEM, Ankara.
- ÖZDEMİR, S. (2000), “*Eğitimde Örgütsel Yenileşme*”. 5. Baskı. Ankara: PegemA.
- ÖZDEN, Y. (2002), “*Eğitimde Yeni Değerler*”, 4. Baskı, PegemA Yayıncılık, Ankara.
- ÖZKURT, M. (2001), JURAN, J. M ve F. M Gryna Jr. (Eds.). ( 1988 ). “*Juran’s Quality Control Handbook*”. ( 4<sup>th</sup>. Ed.). New York: Mc Graw Hill.
- ÖZEL, A, (1998), “*ISO 9000 Standartları Uluslar arası Rekabet ve Kobiler*”, İzmir

Ticaret Odası Yayınları, İzmir

- ÖZEVREN, M. (2000), "*Toplam Kalite Yönetimi*", Alfa Yayınları, İstanbul.
- ÖZEVREN, M. (1997). "*Toplam Kalite Yönetimi*". Alfa Yayınları. İstanbul.
- ÖZTEMEL, E. (2000), "*Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi*". Adapazarı.
- ÖZVEREN, M. (1997), "*Toplam Kalite Yönetimi-Temel Kavramlar ve Uygulamalar*"
- PEŞKİRCİOĞLU, N. (1994), "*Verimlilik Dergisi*", MPM Yayını Özel Sayısı, Ankara
- PEKER, Ö, ( 1991), "*Amme İdaresi Dergisi*"
- PEKER, Ö. ( 1993) ,"*Toplam Kalite Yönetimi*" Amme İdaresi Dergisi, Cilt 26, Sayı: 1
- PEKER, Ö. ( 1996 a), "*Eğitimde Kalite ve Akreditasyon*", Amme İdaresi Dergisi, Sayı:4, Ankara,
- PEKER, Ö. (1996 b), "*Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetinde Kalite*", Çağdaş Yerel Yönetimler, Cilt 54, Sayı:6, Kasım.
- SAYIN, Ç. (2002). "*Toplam Kalite Yönetimi ve İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliği*". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- SENEMOĞLU, N. (1989), "*Gelişim Öğrenme Ve Öğretim*", Özsen Mat, Ankara.
- SINMAZÇELİK, T. ( 1999 ), "*Toplam Kalite Yönetimi: Bir Örnek*", Yeni Türkiye, Kalite Özel Sayısı, Sayı:26.
- SOSYAL, A. (1992), Kalite Kavramındaki Gelişmeler ve Kalite Güvencesi Sistemi, s.69.
- SOYLU K. SOYLU F.ve A. SÜER, (1998). "*Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü*", Beyza Yayınları,
- ŞİMŞEK, M. (1965), "*Sorularla Toplam Kalite ve Kalite Güvence Sistemleri*".
- ŞİMŞEK, M.(1996), "*Kaizen'in İlk Basamağı: Kalite Çemberleri*", Mühendis Makine Dergisi, Cilt37, Sayı: 447, Kasım.
- ŞİMŞEK, M. ( 2001), "*Toplam Kalite Yönetimi*", Alfa Yayınları, 3.Baskı, İstanbul.
- ŞİMŞEK, M. (2002), "*Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü*" Babıâli Kültür Yayınları, İstanbul.
- ŞİMŞEK, M. (2000). "*Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri*". Alfa Basım Yayım Dağ. İstanbul.
- ŞİMŞEK, M. (2001). "*Toplam Kalite Yönetimi*", Alfa Yayınları.
- ŞİŞMAN, M. (1997), "*Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Ve Kültür*", Eğitim Ve Bilim Dergisi, Cilt:21, Sayı:105, Ankara.

- ŞİŞMAN, M. (1998), “*Toplam Kalite Yönetiminin Okula Uygulanması*”. Kamu Yönetiminde Kalite. I. Ulusal Kongresi. 26–27 Mayıs. Ankara.
- ŞİŞMAN, M. (2002), “*Eğitimde Mükemmellik Arayışı ve Etkili Okullar*”. Pegema Yayıncılık. Ankara.
- TEKİN, M. GÜL, H. (2004), “*Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Ve Uygulamaları Üzerine Gazi Osman Paşa Üniversitesinde Bir Araştırma*”, Gazi Osman Paşa Üniversitesi Zile Meslek Yüksekokulu.
- TEMEL, A. (1999), “*Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı:149.
- T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI, (2005), “*Hastaneler İçin Kalite Yönetimi Uygulama Kılavuzu*”, Kalite Yönetimi Hizmetler Müdürlüğü.
- T.C. MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI, (2007), “*Okulda Stratejik Yönetim*” Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Planlı Okul Gelişim Modeli Ankara.
- TUNCAĞIL, A, İ. (2005), Manisa Vergi Dairesi Başkanlığı.
- TÜRK, M,- KİNGİR, S. ve SUBAŞI, B. (2004). “*Toplam Kalite Yönetimi Tekniği Olarak Kıyaslama*” Nobel Yayınları. Ankara.
- UÇAR, A. (2002), “*İstanbul İli İlköğretim Okul Öğretmenlerinin Performans Değerlendirmesi*”. M.Ü. Sosyal Bil. Enst. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- UYGUÇ, N. (1989), “*Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi*,” Dokuz Eylül Yayınları, Aralık, İzmir.
- ULUĞ, A, D. (2007), “*Eğitim Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi*”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- URYAN, B. (2002), “*Toplam Kalite Yönetimi*”, Mevzuat Dergisi, Sayı: 55.
- ÜNAL, S. (1997). “*Eğitimde Toplam Kalite Uygulanmasının Sağlayacağı Yararlar*”. Türkiye, Türk Cumhuriyetleri ve Asya Pasifik Ülkeleri Uluslararası Eğitim Sempozyumu. 24–26 Eylül, Elazığ.
- YANAR, B. ( 2006), “*Kalite Çemberleri*”, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, Yüksek Lisans Tezi.
- YATKIN, A. (2003). “*Toplam Kalite Yönetimi*”. Nobel Yayınları. Ankara.
- YENERSOY, G. (1997). “*Toplam Kalite Yönetimi*”, 1. Basım, Rota Yayınları, İstanbul.

- YEŞİLYAPRAK, B. (2003), "*Gelişim Ve Öğrenme Psikolojisi*", 4. Baskı, PegemA Yayıncılık, Ankara.
- YILDIRIM, H. A. (2002). "*Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında TKY Uygulama Modeli*". Nobel Yayıncılık. Ankara.  
 (Kageme,1999, <http://www.kageme.itu.edu.tr/icerik/7tasarim/html/tasardef.htm> )  
 ( Kosgeb,2000, [www.kosgeb.gov.tr/iso.htm](http://www.kosgeb.gov.tr/iso.htm) )  
 ( igeme, 1999, <http://www.igeme.org.tr/TUR/pratik/kalite01.htm> )
- İGEME, İhracatı geliştirme Etüd Merkezi,1999,<http://www.igeme.org.tr/TUR/pratik/kalite01.htm>
- TOTAL Quality Management,(1999), <http://www.lib.upm.edu.my/iistqm.html>
- KAGEME,(1999),<http://www.kageme.itu.edu.tr/icerik/7tasarim/html/tasardef.htm>
- KOSGEB,(2000), Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı,[www.kosgeb.gov.tr/iso.htm](http://www.kosgeb.gov.tr/iso.htm)
- Kalder-Kalite Derneği,(2001), <http://www.kalder.org/diger/ky.htm>
- Maliye Bakanlığı,(2001), <http://www.maliye.gov.tr/tefku/elkitap3.htm>
- BABÜROĞLU, O,N.(1993), <http://www.aramasearch.com/sifirhiy.htm>
- TTKB(Talim Terbiye Kurulu Başkanlığı),(2000),<http://ttkb.meb.gov.tr/ky/Proje.pdf>
- SÜRENGİL, G, (2000), <http://www.kalitesitesi.8m.com/kalitecemberleri.htm>
- ARİFOĞLU, A, (2001),[http://www.tbd.org.tr/dergi/yazarlar/29012001/ali\\_arifoglu.htm](http://www.tbd.org.tr/dergi/yazarlar/29012001/ali_arifoglu.htm)



