

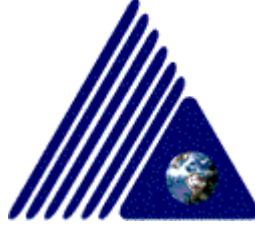
**T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİNİN
UYGULANABİLİRLİĞİ**

Reyhan Gedik GÜLSOY

**Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı**

İstanbul – 2007



**T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİNİN
UYGULANABİLİRLİĞİ**

Reyhan Gedik GÜLSOY

**Danışman
Prof. Dr. İrfan ERDOĞAN**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı**

İstanbul – 2007

İkögretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi:
İhtisatın Uygulanabilirliği

Reyhan Gedik Gülsöy

ONAY

Jüri:

Tez Danışmanı

Prof. Dr. İrfan Erdoğan



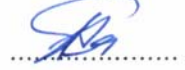
Üye

Prof. Dr. Adil Çağlar



Üye

Prof. Dr. Savaş Ada



Yüksek lisans tezi onay tarihi: 20/07/2007

İÇİNDEKLER

	<u>Sayfa</u>
SİMGE LİSTESİ	vi
KISALTMA LİSTESİ	vii
ÇİZELGE LİSTESİ	viii
ÖNSÖZ	xvi
ABSTRACT	xvii
ÖZET	xviii
BÖLÜM 1	1
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	3
1.2. Problem Cümlesi.....	4
1.3. Alt Problemler.....	4
1.4. Araştırmanın Önemi.....	5
1.5. Sayıtlılar.....	7
1.6. Sınırlılıklar.....	7
1.7. Tanımlar.....	7
BÖLÜM 2 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ LİTERATÜR	9
2.1. KALİTENİN TANIMI.....	9
2.2. KALİTENİN TARİHÇESİ.....	10
2.3. KALİTE YÖNETİM MODELLERİ.....	13
2.3.1. Deming'in Kalite Felsefesi.....	13
2.3.2. J. M. Juran.....	14
2.3.3. Philip B.Crosby.....	15
2.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	16
2.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ.....	20
2.5.1. Liderlik.....	20
2.5.2. Takım Çalışması.....	30
2.5.3. Müşteri Odaklı Organizasyon.....	33
2.5.4. Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılım.....	37
2.5.5. Tedarikçilerle İlişkiler:.....	40
2.5.6. Süreç Ve Verilerle Yönetim.....	42
2.5.7. Sürekli Gelişim.....	47
2.6. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	49
2.6.1. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi.....	49
2.6.2. Tky' nin Eğitim Kurumlarında Uygulanabilirliği.....	61
2.6.3. Toplam Kalite Yönetiminde Okul Kültürü.....	66
2.7. KONU İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR.....	72
2.7.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	72
2.7.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	78

BÖLÜM 3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	82
3.1 Araştırmanın Modeli.....	82
3.2 Evren ve Örneklem	82
3.3 Veri Toplama Aracının Hazırlanması.....	83
3.4 Veri Toplama Aracının Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması	84
3.5 Verilerin Toplanması	85
3.6 Verilerin Çözümlemesi	85
BÖLÜM 4 BULGULAR VE YORUM	86
4.1. Araştırma Evrenindeki Yönetici ve Öğretmenlerin Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar	87
4.2 Araştırma Evrenindeki Bireylerin Bağımsızlık Değişkenine göre Bağımlı Sorulara İlişkin Verdiği Cevaplara İlişkin Bulgu ve Yorumlar	126
4.3. Araştırma Evrenindeki Bireylerin Bağımsızlık Değişkenine göre Tek Yönlü Varyans Analizine (One-Way Anova) İlişkin Bulgu ve Yorumlar	131
BÖLÜM 5 SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER	171
5.1. Sonuç ve Tartışma	171
5.1.1. Araştırma Evrenindeki Öğretmen ve Yöneticilerin Demografik Bilgilerine İlişkin Sonuç ve Tartışmalar	171
5.1.2. Araştırma Evrenindeki Bireylerin Bağımsızlık Değişkenine göre Bağımlı Sorulara İlişkin Verdiği Cevaplara İlişkin Sonuçlar ve Tartışmalar	189
5.1.3. Araştırma Evrenindeki Bireylerin Bağımsızlık Değişkenine göre Tek Yönlü Varyans Analizine (One-Way Anova) İlişkin Sonuçlar ve Tartışmalar	193
5.2. Öneriler	196
EK (Anket Formu):	199
KAYNAKLAR	206
ÖZGEÇMİŞ	211

SİMGE LİSTESİ

f	Frekans
Sd	Serbestlik Derecesi
ss	Standart Sapma
x	Aritmetik Ortalama
%	Yüzde
%<i>gec</i>	geçerli değer
%<i>yig</i>	Toplam değer

KISALTMA LİSTESİ

Çev.	Çeviren
HİE	Hizmet içi eğitim
İÖÖ	İlköğretim Okulu
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
s.	Sayfa
SPSS	Statistical For Social Sciences
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
vb.	Ve Benzeri
vd.	Ve Diğerleri

ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Çizelge 2.2 Kalitenin öncüleri ve kalite geliştirme hamleleri	11
Çizelge 2.5.5 Müşteri – Tedarikçi ilişkisi	41
Çizelge 2.5.6 Geri bildirim	43
Çizelge 2.6.2 Klasik ve Toplam Kalite Eğitimi Arasındaki Fark	62
Çizelge 3.2.1 Anket Yapılan Okullar ve İlçeleri	82
Çizelge 3.2.2 Anket Yapılan Okullarda Yönetici ve Öğretmen Sayıları	83
Çizelge 3.4 Anket formunun bileşenleri ve bu bileşenlerin başlıkları	84
Çizelge 4.1.1 Örneklem Grubundaki Bireylerin Cinsiyet Değişkeni İçin $f, \%, \%_{gec}$ ve $\%_{yig}$ Değerleri	87
Çizelge 4.1.2 Örneklem Grubundaki Bireylerin Yaş Grupları Değişkeni İçin $f, \%, \%_{gec}$ ve $\%_{yig}$ Değerleri	87
Çizelge 4.1.3 Örneklem Grubundaki Bireylerin Statüleri Değişkeni İçin $f, \%, \%_{gec}$ ve $\%_{yig}$ Değerleri	88
Çizelge 4.1.4 Örneklem Grubundaki Bireylerin Branşlar Değişkeni İçin $f, \%, \%_{gec}$ ve $\%_{yig}$ Değerleri	88
Çizelge 4.1.5 Örneklem Grubundaki Bireylerin Kıdem Süreleri Değişkeni İçin $f, \%, \%_{gec}$ ve $\%_{yig}$ Değerleri	89
Çizelge 4.1.6 Örneklem Grubundaki Bireylerin Görev Yaptıkları Okulda Çalışma Süreleri Değişkeni İçin $f, \%, \%_{gec}$ ve $\%_{yig}$ Değerleri	89
Çizelge 4.1.7 Örneklem Grubundaki Bireylerin Mezun Olduğu Okul Türü Değişkeni İçin $f, \%, \%_{gec}$ ve $\%_{yig}$ Değerleri	90
Çizelge 4.1.8 Örneklem Grubundaki Bireylerin TKY Konusunda Bilgi Düzeyleri Değişkeni İçin $f, \%, \%_{gec}$ ve $\%_{yig}$ Değerler	90
Çizelge 4.1.9 Örneklem Grubundaki Bireylerin TKY Konusunda Hizmet İçi Eğitim Alma Durumları Değişkeni İçin $f, \%, \%_{gec}$ ve $\%_{yig}$ Değerleri	91
Çizelge 4.1.10 Örneklem Grubundaki Bireylerin TKY Konusunda Aldıkları	91

	Hizmet İçi Eğitimden Yararlanma Dereceleri Değişkeni İçin f , $\%$, $\%_{gec}$ ve $\%_{yig}$ Değerler	
Çizelge 4.1.11	Okul müdürü tarafından okulun misyonu (okulun amaçları) ve vizyonu (okulun ilerde nasıl olmak istediği) açık ve anlaşılır bir şekilde tanımlanmaktadır Değişkeni İçin f , $\%$, $\%_{gec}$ ve $\%_{yig}$ Değerleri	91
Çizelge 4.1.12	Yöneticiler okulun amaçlarının çalışanlara aktarılması sürecinde aktif olarak yer almazlar Değişkeni İçin f , $\%$, $\%_{gec}$ ve $\%_{yig}$ Değerleri	92
Çizelge 4.1.13	Okul değerleri, yöneticiler tarafından çalışanlara açık ve anlaşılır biçimde açıklanmamaktadır Değişkeni İçin f , $\%$, $\%_{gec}$ ve $\%_{yig}$ Değerleri	92
Çizelge 4.1.14	Yöneticiler okulun amaçlarına ulaşmasında tutarlı bir yaklaşım sergilemektedir Değişkeni İçin f , $\%$, $\%_{gec}$ ve $\%_{yig}$ Değerleri	93
Çizelge 4.1.15	Yöneticiler tarafından okuldaki bütün çalışmalar adil ve sistemli bir şekilde değerlendirilmektedir Değişkeni İçin f , $\%$, $\%_{gec}$ ve $\%_{yig}$ Değerleri	93
Çizelge 4.1.16	Yöneticiler müşterilerin (veliler, öğrenciler, çalışanlar) memnuniyet ve beklentilerini anketlerle ölçerler Değişkeni İçin f , $\%$, $\%_{gec}$ ve $\%_{yig}$ Değerleri	94
Çizelge 4.1.17	Çalışmaları sürekli iyileştirmeyi sağlamak ve müşteri odaklılık kültürünü geliştirmek amacıyla okul yöneticileri, yaratıcılığı yeni düşünceleri desteklemektedirler Değişkeni İçin f , $\%$, $\%_{gec}$ ve $\%_{yig}$ Değerleri	95
Çizelge 4.1.18	Yöneticiler okulun değerleri (çalışanların ortak davranış biçimleri vb) konusunda davranışları ile diğer çalışanlara örnek olması Değişkeni İçin f , $\%$, $\%_{gec}$ ve $\%_{yig}$ Değerleri	95
Çizelge 4.1.19	Yöneticiler çalışanların kendilerini geliştirmelerine önem vermektedirler Değişkeni İçin f , $\%$, $\%_{gec}$ ve $\%_{yig}$ Değerleri	96
Çizelge 4.1.20	Okul yöneticileri iyileştirme çalışmalarının geliştirilmesine ve desteklenmesine aktif olarak katılmaktadırlar Değişkeni İçin f , $\%$, $\%_{gec}$ ve $\%_{yig}$ Değerleri	96
Çizelge 4.1.21	Okul yöneticileri çalışanların gönüllerini ve güvenlerini kazanmaları yönünde çaba sarf etmezler Değişkeni İçin f , $\%$,	97

%gec ve *%yig* Değerleri

Çizelge 4.1.22	Yöneticiler okuldaki statülerini kullanmadan yapılmasını istedikleri iş konusunda çalışanları ikna etmektedir Değişkeni İçin <i>f</i> , <i>%</i> , <i>%gec</i> ve <i>%yig</i> Değerleri	97
Çizelge 4.1.23	Okul yöneticileri çalışanların kendilerini geliştirmelerine fırsat vermekte ve onlara kaynak sağlamaktadırlar Değişkeni İçin <i>f</i> , <i>%</i> , <i>%gec</i> ve <i>%yig</i> Değerleri	98
Çizelge 4.1.24	Çalışanlar sorumlu oldukları alanda sürekli hizmet içi eğitimlerle eğitilerek desteklenmektedirler Değişkeni İçin <i>f</i> , <i>%</i> , <i>%gec</i> ve <i>%yig</i> Değerleri	98
Çizelge 4.1.25	'Bir işi en iyi o işi yapan bilir' anlayışı ile sürecin geliştirilmesinde çalışanların kendi işlerini ilgilendiren kararlara katılması sağlanmalıdır Değişkeni İçin <i>f</i> , <i>%</i> , <i>%gec</i> ve <i>%yig</i> Değerleri	99
Çizelge 4.1.26	Çalışanlar eğitilerek kurum içinde güven kültürü oluşturulmakta sürekli hizmet içi eğitimlerle çalışanların gelişiminin sağlanması Değişkeni İçin <i>f</i> , <i>%</i> , <i>%gec</i> ve <i>%yig</i> Değerleri	100
Çizelge 4.1.27	Okuldaki çalışanların potansiyellerini kullanabilmeleri ve çalışanların katılımını arttırabilmek için çalışanlar sürekli hizmet içi eğitimlerle desteklenmekte ve okulda güven kültürü oluşturulmaktadır Değişkeni İçin <i>f</i> , <i>%</i> , <i>%gec</i> ve <i>%yig</i> Değerleri	100
Çizelge 4.1.28	Okul yöneticileri çalışanları kendilerini ilgilendiren kararlara katılmaları için motive etmekte, yüreklendirmekte ve yüksek düzeyde katılımı sağlamaktadır Değişkeni İçin <i>f</i> , <i>%</i> , <i>%gec</i> ve <i>%yig</i> Değerleri	101
Çizelge 4.1.29	Çalışanlara öğrenme ve yeni beceriler geliştirme fırsatı sağlanmaktadır Değişkeni İçin <i>f</i> , <i>%</i> , <i>%gec</i> ve <i>%yig</i> Değerleri	101
Çizelge 4.1.30	İletişim konusunda müşteri memnuniyetini arttırabilmek için çalışanlara hizmet içi eğitim verilmemektedir Değişkeni İçin <i>f</i> , <i>%</i> , <i>%gec</i> ve <i>%yig</i> Değerleri	102
Çizelge 4.1.31	Okul yöneticileri için çalışanların işten tatmin düzeylerini bilmek önemlidir Değişkeni İçin <i>f</i> , <i>%</i> , <i>%gec</i> ve <i>%yig</i> Değerleri	102
Çizelge 4.1.32	Okul yöneticileri çalışanlarının kaygılarını bilmek ve izlemek için çaba sarf etmezler Değişkeni İçin <i>f</i> , <i>%</i> , <i>%gec</i> ve <i>%yig</i> Değerleri	103

Çizelge 4.1.33	Yöneticiler çalışanlara motivasyonlarını düşüren durumların neler olduğunu sormaktadırlar Değişkeni İçin f , $\%$, $\%_{gec}$ ve $\%_{yig}$ Değerleri	103
Çizelge 4.1.34	Okulun planlanan hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların işe alınmalarının eğitilmelerin okul yönetimi tarafından planlanmasının gerekmediği düşünülmektedir Değişkeni İçin f , $\%$, $\%_{gec}$ ve $\%_{yig}$ Değerleri	104
Çizelge 4.1.35	Yönetimce okuldaki çalışanların değerlendirme sürecine saygı ve güven duymalarının gerekli olduğu düşünülmektedir Değişkeni İçin f , $\%$, $\%_{gec}$ ve $\%_{yig}$ Değerleri	104
Çizelge 4.1.36	Çalışanlar yeterince bilgilendirilmekte ve görüşlerine değer verilmektedir Değişkeni İçin f , $\%$, $\%_{gec}$ ve $\%_{yig}$ Değerleri	105
Çizelge 4.1.37	Çalışanların okulun başarısına katkıda bulunma yönündeki çabaları takdir edilmekte ve ödüllendirilmektedir Değişkeni İçin f , $\%$, $\%_{gec}$ ve $\%_{yig}$ Değerleri	105
Çizelge 4.1.38	Okulun geliştirilmesi için tedarikçilerle (Diğer okullar üniversiteler, MEB vb) işbirliği yapılarak bilgi paylaşılmakta ve güvene dayalı ilişkiler kurulmaktadır Değişkeni İçin f , $\%$, $\%_{gec}$ ve $\%_{yig}$ Değerleri	106
Çizelge 4.1.39	Tedarikçilerle (Diğer okullar, üniversiteler, MEB) kurulan sürekli ilişkiler sayesinde denk okullar ile rekabet avantajı elde edilmektedir Değişkeni İçin f , $\%$, $\%_{gec}$ ve $\%_{yig}$ Değerleri	107
Çizelge 4.1.40	Çalışanlar tedarikçilerle (Diğer okullar, üniversiteler MEB) ilgili güncel bilgilere kolayca ulaşabilmektedirler Değişkeni İçin f , $\%$, $\%_{gec}$ ve $\%_{yig}$ Değerleri	107
Çizelge 4.1.41	Diğer kurumlarla yapılan işbirliğinin okuldaki çalışmalara hiç bir etkisi olmamaktadır Değişkeni İçin f , $\%$, $\%_{gec}$ ve $\%_{yig}$ Değerleri	108
Çizelge 4.1.42	Okul yönetimince tedarikçilerle (Diğer okullar, üniversiteler, MEB) kurulan ilişkilerin kurumun geleceğini planlaması açısından öneminin fazla olmadığı düşünülmektedir Değişkeni İçin f , $\%$, $\%_{gec}$ ve $\%_{yig}$ Değerleri	108
Çizelge 4.1.43	İşbirliği yapılan diğer okullarla karşılıklı gelişme sağlanmaktadır Değişkeni İçin f , $\%$, $\%_{gec}$ ve $\%_{yig}$ Değerleri	109
Çizelge 4.1.44	Süreçlerin iyileştirilmesi ve müşteri tedarikçi zincirinde katma değer yaratmak(daha fazla yarar sağlamak) amacıyla birlikte çalışılıp sinerji(Çalışanların iş yapma enerjilerinin bir araya	109

	getirilerek güçlendirilmesi) yaratılmaktadır Değişkeni İçin f , %, % <i>gec</i> ve % <i>yig</i> Değerleri	
Çizelge 4.1.45	İşbirliği yapılan diğer kurumlarla bilgi birikiminin paylaşılmasının bir yararı olmadığı düşünülmektedir Değişkeni İçin f , %, % <i>gec</i> ve % <i>yig</i> Değerleri	110
Çizelge 4.1.46	Okul iç (öğretmenler, memurlar, öğrenciler) ve dış müşterilerinin (veliler, toplum vb) memnuniyeti ile kendini gösteren müşteri odaklılık kültürüne sahiptir Değişkeni İçin f , %, % <i>gec</i> ve % <i>yig</i> Değerleri	110
Çizelge 4.1.47	Yöneticiler bölümlerin çalışmalarını öğrenci, veli ve toplum ihtiyaçları doğrultusunda yönlendirmektedirler Değişkeni İçin f , %, % <i>gec</i> ve % <i>yig</i> Değerleri	111
Çizelge 4.1.48	Okulda öğrenci ve velilerin ihtiyaçlarına odaklanılmaktadır Değişkeni İçin f , %, % <i>gec</i> ve % <i>yig</i> Değerleri	111
Çizelge 4.1.49	Tüm çalışanlar öğrenci ve veli beklentilerini de göz önünde bulundurarak çalışmaktadırlar Değişkeni İçin f , %, % <i>gec</i> ve % <i>yig</i> Değerleri	112
Çizelge 4.1.50	Müşteri memnuniyetinin artırılması için çalışanlar veliler ile kurulacak iletişim konusunda eğitim almaktadırlar Değişkeni İçin f , %, % <i>gec</i> ve % <i>yig</i> Değerleri	112
Çizelge 4.1.51	Çalışanların işten tatmin düzeyleri yapılan anketlerle sürekli ölçülmektedir Değişkeni İçin f , %, % <i>gec</i> ve % <i>yig</i> Değerleri	113
Çizelge 4.1.52	İç müşterilerin (çalışanlar, öğrenciler) memnuniyet düzeyleri uygulanan anketler yolu ile ölçülmektedir Değişkeni İçin f , %, % <i>gec</i> ve % <i>yig</i> Değerleri	114
Çizelge 4.1.53	Kurum eğitim süreçlerinin kalite ve etkinliği hakkında en güvenilir bilgilerin öğrenciler veliler ve toplumdan alınabileceği düşünülmektedir Değişkeni İçin f , %, % <i>gec</i> ve % <i>yig</i> Değerleri	114
Çizelge 4.1.54	Sosyal faaliyetler(tiyatro, gezi) ile çalışanların memnuniyeti ve performansı artırılmaktadır Değişkeni İçin f , %, % <i>gec</i> ve % <i>yig</i> Değerleri	115
Çizelge 4.1.55	Müşteri memnuniyetine ilişkin anket sonuçları müşteri memnuniyetini ölçen eşdeğer okulların anket sonuçlarıyla sürekli karşılaştırılmaktadır Değişkeni İçin f , %, % <i>gec</i> ve % <i>yig</i> Değerleri	115

Çizelge 4.1.56	Yöneticiler okulun hedeflerini saptamakta ve çalışanları hedefler doğrultusunda yönlendirmektedir Değişkeni İçin <i>f, %, %_{gec}</i> ve <i>%_{yig}</i> Değerleri	116
Çizelge 4.1.57	Hedeflenen sonuçlara erişmedeki başarı düzeyi yapılan anketlerle ölçülmektedir Değişkeni İçin <i>f, %, %_{gec}</i> ve <i>%_{yig}</i> Değerleri	116
Çizelge 4.1.58	Çalışmalarda yapılan değişiklikler konusunda ilgili paydaşlara (öğrenciler, veliler, öğretmenler v.b) bilgi verilmektedir Değişkeni İçin <i>f, %, %_{gec}</i> ve <i>%_{yig}</i> Değerleri	117
Çizelge 4.1.59	Öğrenci ve velilerin şimdiki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini öğrenmek amacıyla müşteri memnuniyet anketi ve diğer geri bildirim araçlarından yararlanılmaktadır Değişkeni İçin <i>f, %, %_{gec}</i> ve <i>%_{yig}</i> Değerleri	117
Çizelge 4.1.60	Okulun öğrenci veli ve çalışanlarının ihtiyaçlarının zamanında karşılanabileceği canlı ve dinamik bir sistem vardır Değişkeni İçin <i>f, %, %_{gec}</i> ve <i>%_{yig}</i> Değerleri	118
Çizelge 4.1.61	Öğrenci ve velilerin okul hizmetlerinden memnuniyeti ve çalışanların tatmin düzeyleri anketlerle sürekli izlenmelidir Değişkeni İçin <i>f, %, %_{gec}</i> ve <i>%_{yig}</i> Değerleri	118
Çizelge 4.1.62	Rekabet halinde olan eğitim hizmetlerinin geliştirilmesi için çalışanların yenilikçilik ve yaratıcılığında yararlanılmaktadır Değişkeni İçin <i>f, %, %_{gec}</i> ve <i>%_{yig}</i> Değerleri	119
Çizelge 4.1.63	Velilerin, öğrencilerin, çalışanların, okul yöneticilerinin iletişim gereksinimlerini belirlenmekte ve karşılanmaktadır Değişkeni İçin <i>f, %, %_{gec}</i> ve <i>%_{yig}</i> Değerleri	119
Çizelge 4.1.64	Okul yöneticileri, müşteri memnuniyet anketi sonuçlarını denk okulların anket sonuçları ile karşılaştırarak sürekli bir süreç iyileştirme çalışması yapmaktadırlar Değişkeni İçin <i>f, %, %_{gec}</i> ve <i>%_{yig}</i> Değerleri	120
Çizelge 4.1.65	Süreçlerde yapılması düşünülen değişiklikler için ilgili paydaşlarla görüşülmekte ve değişiklik uygulamaya geçirilmeden önce gerekli bilgilendirme ve eğitim paydaşlara verilmelidir Değişkeni İçin <i>f, %, %_{gec}</i> ve <i>%_{yig}</i> Değerleri	120
Çizelge 4.1.66	Okul yöneticilerinin liderliğine sürekli gelişim ve değişim bütün çalışanlar tarafından benimsenmiştir Değişkeni İçin <i>f, %, %_{gec}</i> ve <i>%_{yig}</i> Değerleri	121

Çizelge 4.1.67	Çalışanlar orijinal fikirleri ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarma konusunda özendirilmekte ve desteklenmektedir Değişkeni İçin f , $\%$, $\%_{gec}$ ve $\%_{yig}$ Değerleri	121
Çizelge 4.1.68	Okulda sürekli öğrenme temel değer haline getirilmiştir Değişkeni İçin f , $\%$, $\%_{gec}$ ve $\%_{yig}$ Değerleri	122
Çizelge 4.1.69	Sürekli gelişim isteği ve gayreti içinde olan çalışanların ödüllendirilmeleri motivasyonlarını arttırmaktadır Değişkeni İçin f , $\%$, $\%_{gec}$ ve $\%_{yig}$ Değerleri	122
Çizelge 4.1.70	Okulun başarısının okul yöneticilerinin çalışanlarına sunduğu öğrenme imkanları ile artacağı düşünülmektedir Değişkeni İçin f , $\%$, $\%_{gec}$ ve $\%_{yig}$ Değerleri	123
Çizelge 4.1.71	Kurum çalışanları eleştirilere açıktır. Bu eleştirileri gelişme ve değişim için fırsat olarak görmektedirler Değişkeni İçin f , $\%$, $\%_{gec}$ ve $\%_{yig}$ Değerleri	123
Çizelge 4.1.72	Okulda sürekli gelişimin sağlanabilmesi için kurum öğrenmeyi, temel değer haline getirmiştir Değişkeni İçin f , $\%$, $\%_{gec}$ ve $\%_{yig}$ Değerleri	124
Çizelge 4.1.73	Sürekli gelişimin sağlanabilmesi için aynı işi yapan insanlar arasında işbirliği değil, rekabet ortamı oluşturulmaktadır Değişkeni İçin f , $\%$, $\%_{gec}$ ve $\%_{yig}$ Değerleri	125
Çizelge 4.1.74	Yöneticiler kendilerini geliştirerek çalışanlarına model olmaları gerektiğini düşünmemektedirler Değişkeni İçin f , $\%$, $\%_{gec}$ ve $\%_{yig}$ Değerleri	125
Çizelge 4.2.1	İlköğretim okullarında çalışan kişilerin okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin tutumlarının cinsiyet değişkenine göre t Testi Sonuçları	126
Çizelge 4.2.2	İlköğretim okullarında çalışan kişilerin okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin tutumlarının branş değişkenine göre t Testi Sonuçları	127
Çizelge 4.2.3	İlköğretim okullarında çalışan kişilerin okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin tutumlarının hizmet içi alma değişkenine göre t Testi Sonuçları	129
Çizelge 4.3.1	İlköğretim Okullarında Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri ile Yaş Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları	131

Çizelge 4.3.2	İlköğretim Okullarında Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri ile Statü Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları	135
Çizelge 4.3.3	İlköğretim Okullarında Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri ile Kıdem Süresi Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları	139
Çizelge 4.3.4	İlköğretim Okullarında Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri ile Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları	145
Çizelge 4.3.5	İlköğretim Okullarında Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri ile Mezun Olduğu Okul Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları	150
Çizelge 4.3.6	İlköğretim Okullarında Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri ile TKY Konusundaki Bilgi Düzeyi Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları	156
Çizelge 4.3.7	İlköğretim Okullarında Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri ile Hizmet İçi Eğitimden Yararlanma Derecesine İlişkin Anova Testi Sonuçları	165

ÖNSÖZ

Günümüzün küreselleşen dünyasında kalite, kurumsal ve bireysel başarının anahtarıdır. Eğitimde kalitenin artırılması, diğer çağdaş ülkelerle rekabet edebilecek seviyeye erişmiş Türk eğitim kurumlarının vizyonunu oluşturması için kaçınılmazdır.

Kalitenin temel unsuru insandır. Kaliteli insan, kalite felsefesinin temel hedefini oluşturur. Eğitimde kalite, tüm çalışanlar ve öğrencilerin katılımıyla sürekli iyileştirmeler sayesinde müşteri tatmininin sağlandığı bir eğitim kültürünün oluşturulmasıyla olabilir. Kurum kendi içinde sürekli öğrenen organizasyon olmalıdır. Bu da toplam kalite yönetimi ilkelerinde okullarda uygulanması sayesinde mümkündür.

Araştırmanın gerçekleşmesinde pek çok kişinin emeği geçmiştir özellikle Yüksek Lisans Programım süresince hiçbir zaman ilgisini esirgemeyen, fikirlerinden her zaman yararlandığım tez danışmanım Prof. Dr. İrfan ERDOĞAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Desteklerinden dolayı Prof. Dr. Muhsin HESAPÇIOĞLU'na, Dr. Mustafa FARSAKOĞLU'na, çalışmalarındaki yardımlarından dolayı Arş. Gör. Engin KARADAĞ'a, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün tüm çalışanlarına,

Araştırmam süresince sabır ve özveriyle beni destekleyen eşim Burak'a, oğlum Çetin Ekrem'e, bu günlere gelmemdeki katkılarından dolayı anneme, babama ve ağabeyime, yardımlarını esirgemeyen Abdullah Özcan'a, okul arkadaşlarıma, çevirimde yardımcı olan arkadaşlarım Yeşim Doğan ve İrem Uzun'a eşimin ailesine ve adını saymadığım desteğini esirgemeyen birçok arkadaşına sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Reyhan Gedik GÜLSOY

Mart 2007 - İstanbul

THE EVALUATION OF ENFORCEABLE OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRINCIPLES IN PRIMARY EDUCATION SCHOOLS.

ABSTRACT

Developing international competition in every area forces associations to find excellence. In all these investigations total quality management (tqm) is one of the attain points.

Tqm targets to provide a whole effect of organisation ; to modernize,to have a constant development and cicatrization and rivalry power. Tqm has firstly been used in industry and later on it has been used in banking,health management, assurance, education,etc..

Tqm is a management idea that aims to receive customer's (conservator, student, society) expectations about now and then with the help of workers (teachers, students, conservator, management local and central management)

In this researc it is tried to obtain the principles of tqm in primary education schools. This research is included eight chapters as introduction, problem and situation, tqm management, and basic concept, the principles of tqm, related researches, method, findings and interpretations, solution, discussion and suggestion.

This research is limited by primary education school teachers and managers,located in both sides of istanbul.

For statistical analysis, the SPSS sttaic programme is used . The datas are analysed by using frequency (f) , arithmetic mean (\bar{x}) standart deviation (sd), t test and variance(anova) analysis. The existence of significant differences between groupes is tested on the $p < 0,05$ level.

In the seventh chapter of the researc ; the findings about demographic information of teachers and managers and their applications about basic principles of tqm are presented.

Among individuals joined the research % 32.3 are educated by inservice training about tqm while % 67.2 individuals are not educated, according to their knowledge about tqm , %0.9 have no idea whereas % 13.8 have a little information,%56.5 have some information % 23.7 have rather information and % 5.2 have a lot of information .

We propose that; it is suggested that for more functional education system, teachers and managers should be educated about total quality management.

KEYWORDS: total quality management , inservice training, primary education schools

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİNİN UYGULANABİLİRLİĞİ

ÖZET

Günümüzde gelişen uluslar arası rekabet, iş ve yönetim anlayışı kurumları mükemmeli aramaya yöneltmiştir. Bu arayışlar sonucu ulaşılan noktalardan biri Toplam Kalite Yönetimidir.

Toplam Kalite Yönetimi; organizasyonun bir bütün olarak etkinliğini sağlamayı, yenileşmeyi, sürekli gelişimi ve iyileşmeyi ve rekabet gücünü hedefler. Önceleri sanayi alanında tutulan TKY daha sonra bankacılık, sağlık yönetimi, sigortacılık, eğitim vb. kesimlerde uygulanmaya başlanmıştır. TKY eğitimde, müşterinin (veli, öğrenci, toplum) şu anda ve gelecekteki beklentilerini karşılamak için, tüm çalışanların (öğretmen, öğrenci, veli, yönetim, yerel ve merkezi yönetimler) katılımı ile eğitim ve öğretimin sürekli gelişimi ve yenilenmesini amaçlayan bir yönetim anlayışıdır.

Bu araştırmada “İlköğretim okullarında Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin İlköğretim Okullarında uygulanma durumu saptanmaya çalışılmıştır. Araştırma; giriş ve problem durumu, Toplam Kalite Yönetimi ve Temel Kavramlar, Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri, Eğitim Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi, ilgili araştırmalar, yöntem, bulgular ve yorumlar, sonuç, tartışma ve öneriler olmak üzere sekiz bölüm altında toplanmıştır.

Araştırmanın evrenini, İstanbul ili Anadolu ve Avrupa Yakası sınırları içerisinde bulunan İlköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticiler oluşturmaktadır Araştırmanın temel veri kaynağını anketlerle toplanan veriler oluşturmuştur. .

Araştırmada elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS istatistik programı kullanılmıştır. Elde edilen veriler amaçlara uygun olarak frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama (\bar{x}), standart sapma (ss), t testi ve varyans (anova) kullanılarak analiz edilmiştir. Gruplar arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı $p < 0.05$ düzeyinde test edilmiştir.

Araştırmanın yedinci bölümünde, bireylerin demografik bilgilerine, araştırma evrenindeki öğretmen ve yöneticilerin ilköğretim okullarında toplam kalite yönetimi ilkelerinin uygulanmasına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin TKY konusunda hizmet içi eğitim alma durumlarına göre, evet diyen bireylerin oranı %32,3 iken hayır diyenlerin oranı ise % 67,7, TKY konusunda bilgi düzeylerine göre, hiç bilgim yok diyen bireylerin oranı % 0,9, çok az bilgim var diyen bireylerin oranı %13,8, biraz bilgim var diyen bireylerin oranı %56,5, oldukça bilgim var diyen bireylerin oranı %23,7 ve çok bilgim var diyen bireylerin oranı ise %5,2 olduğu vb bulgulara erişilmiştir.

Eğitim sistemimizin daha işlevsel duruma getirilebilmesi için okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin TKY konusunda daha fazla bilgi sahibi olabilmeleri için Hizmet İçi Eğitim ile bilgilendirilmelidir vb. önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: toplam kalite yönetimi, hizmet içi eğitim, ilköğretim okulları

BÖLÜM 1

Bu bölümde araştırmanın temelini oluşturan problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi, sayıtlılar, sınırlılıkları sunulmuş ve araştırmada kullanılan terimlere ilişkin kavramsal bilgilere yer verilmiştir.

1. GİRİŞ

Günümüzde, globalleşen dünyada gelişen uluslar arası rekabet savaşı,yeni iş ve yönetim anlayışları örgütleri mükemmeli aratmaya yöneltmiştir.Bu arayışta ulaşılan sonuçlardan biri de Toplam Kalite Yönetimi'dir.

Klâsik Yönetim yaklaşımının amacı belirli bir standardı oluşturmak ve bu standart üzerinden üretimi gerçekleştirmek ve denetim altına almaktır. Toplam Kalite Yönetimi ise, hiçbir standartı kabul etmeyen ve sürekli geliştirmeyi, iyileştirmeyi amaçlayan, doğru üretimi ilk defasında yapmayı ve bunu her defasında tekrarlamayı hedefleyen, örgütün bir bütün olarak etkinliğini ve gerekli esnekliğe ulaşmasını sağlayıp kaliteyi arttırarak rekabet gücünü geliştirmeyi hedefleyen çağdaş bir yönetim biçimidir (Peker, 1993a. s.49–50).

Toplam Kalite Yönetimi müşteri ve takım ruhu içerisinde sürekli örgütsel gelişme ruhuna dayanır. Yeni yönetim ve örgütlerin anlayışına göre örgütler başarısız olmaktan değil, yeni bir şeyi deneyememekten korkmalıdırlar.

ABD'de doğup Japonya'da gelişen TKY felsefesinin amacı; savurganlığı önlemek, verimliliği, müşteri isteklerinin karşılanması, kaliteyi arttırmak ve sürekli gelişimi sağlamaktır. TKY, yapılan işin her aşamasında kalitenin artırılmasını hedef almaktadır.

Toplam kalite yönetimi felsefesinin esası sürekli gelişmeye dayanmaktadır. Sürekli gelişme=iyileştirmenin temel amacı, sistem sonunda sistemdeki hatalarının belirlenip giderilmesinden ziyade sistemin kendi kendisini hatasız çıktıya ulaşacak şeklide kontrol etmesidir. Bir bakıma, hatalar oluşmadan hataların oluşmasına neden olacak etmenlerin ortadan kaldırılması anlayışıdır. Kısaca; Toplam Kalite Yönetimi, Kaliteyi artırarak rekabet gücünü geliştirmenin çağdaş yönetim biçimidir.

Toplam Kalite Yönetimi bilgi çağına ilerleyen dünyamızda üretim şirketlerinden, hizmet şirketlerine, kamu işletmelerine ve kar amacı olmayan kuruluşlara kadar başarıya ulaşmanın temel yolu olarak benimsenmekte ve farklı yaklaşımlarla uygulanmaya çalışılmaktadır.

Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi:

Bireylerin istenilen nitelikte davranış değişikliğini yaratabilmelerini sağlama, ortaya çıkarma ve onları istenilen yönde düzene sokma, yönlendirme sistemi diyebiliriz. Eğitimde kalite yönetiminin amacı, kalifiye insan gücünün yetiştirilmesinde sürekliliğin sağlanmasına yardımcı olmaktır.

Eğitim kurumları da hızla gelişen teknolojiye ve değişen eğitim-öğretim tekniklerine ayak uydurup etkili olarak varlığını sürdürmek zorundadır. İyi bir eğitim kurumu, öğrenen kurum olma zorunluluğunu taşımaktadır. Öğrenen kurum değişen ve gelişen kurumdur.

Günümüz eğitim sistemindeki sorunlar konusunda herkes hemfikirdir. Öğrencilerimiz toplumun ihtiyaçlarına karşılayacak seviyeye gelemeyen mezun olmaktadır. Bu nedenle eğitimde bir değişimin gerçekleşmesi kaçınılmazdır. Eğitimciler öğrencilerine, hızla değişen dünyaya ayak uyduracak düzeyde gereksinim duydukları becerileri kazandırmalıdır. Eğitimin parayla iyileştirileceği yaygındır. Ama eğitim kalitesi öğretmen yönetici ve çalışanların işbirliği, takım çalışması, güven liderlik gibi konulara odaklanacak tutumları geliştirdikleri zaman iyileştirilebilecektir (Arcora,1995, s.1-2; Ensari, 2003).

Gerçekten günümüz dünyası hızlı bir değişim yaşamaktadır. Geçmişte başarıyla uygulanmış yönetim kuram ve yöntemleri bugün aynı başarı ile uygulanamamaktadır. Çağ değişmiştir. Toplum ve bireyin beklenti, anlatış, tutum ve davranışları değişmiştir. Bu değişikliğe paralel olarak örgüt ve yönetimle ilgili yeni bilgi ve yaklaşımlar meydana çıkmıştır. Üzerinde durulan bulgularda vurgulandığı gibi Toplam Kalite Yönetimi açısından eğitim sisteminin en önemli görevi çağın gereksinime duyduğu nitelik ve yeterlilikte üretken insanlar yetiştirmektir. Bu yüzden okulların kaliteli eğitim yönetimine ve bunu sağlayabilecek nitelikli yöneticilere gereksinmesi vardır. Bunu sağlayabilmek için de Bursalıoğlu'nun belirttiği gibi, "çağdaş yönetim işlek bir kuram istemektedir

(Bursalıoğlu, s.31).

Endüstri dünyası için geliştirilmiş TKY eğitimin özelliğine göre uygulandığında eğitimde de önemli katkılarda bulunabilir. Eğitim sektörünün en önemli özelliği ve diğer sektörlerden ayıran yanı onun insanları şekillendirmesi ve belirlenen değerlerle donatmasıdır. İnsanları yarının dünyası için hazırlaması gerekliliği eğitim örgütlerinin omuzlarına büyük sorumluluklar yüklemektedir. Değişen dünyada, eğitim örgütlerinin yetiştirilen bu insanlara kaliteli bir eğitim vermeleri gerekir. Değişen toplumsal yapıya katkıda bulunabilecek, üretken, yenilikçi ve sürekli gelişme felsefesini benimsemiş insanlara olan ihtiyaç tartışma götürmez bir gerçeği oluşturmaktadır. Bu sebeple eğitim kaliteli olmak zorundadır. Eğitim sisteminin Toplam Kaliteye tüm kurumlardan daha çok ihtiyacı vardır ve daha sıkı sıkıya sarılma durumundadır (Cafoğlu, 1996, s.109).

Öğrenciler, öğretmenler ve diğer personelin istekleri nelerdir? Onlara kim ve nasıl hizmet edecek?

Eğitimde iç müşteri olarak öğrenci, öğretmen, yardımcı personel ve yöneticiler alınmaktadır. Dış müşteri olarak alınan aile, iş çevresi ve okul dışı yönetiminin, eğitimin iç müşterilerinden kendi hedefleri doğrultusunda beklentileri bulunmaktadır. Toplam kalite organizasyonları hem iç hem de dış müşterilerin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak müşteriler arasında iyi bir iletişim ortamı hazırlamalıdır.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın 2506 sayılı Tebliğler Dergisi ile Toplam Kalite Yönetiminin okullarda uygulanmasının yürürlüğe koyması ve çalışanlara yönelik eğitici çalışmalara başlanması ile TKY ilköğretim ve orta öğretime girmiştir (Bridge, 2003).

1.1. Problem Durumu

Günümüzde diğer örgütlerdeki değişim eğitim örgütlerini de etkilemektedir. Bu nedenle gelişmenin ilerlemenin kaynağını oluşturan eğitim örgütlerini de değişime zorlamaktadır. Bu değişim T.K.Y dir.T.K.Y sürekli örgütsel gelişme ruhuna dayanır.Sürekli rekabet içinde olan dünyamızda ulusların geleceği kaliteli bir eğitime bağlıdır (Ceylan,1997).

Eğitim örgütlerindeki değişime önce kalite anlayışı ile başlanmalıdır. Dđnyada ve Tđrkiye’de eğitim kalitesine ilişkin standartların konulması ve geliştirilmesi dđřüncesi giderek yaygınlaşmaktadır. Fakat sistemde en önemli unsurun insan olması, endüstri kurumlarından farklı olarak eğitim-öğretim sürecinin standartlaşmasını güçleştirmektedir. Diğer taraftan bireye kazandırılan bilgi ve becerilerin davranışa dönüş şeklini ölçmek oldukça güçtür.

Eğitimde yapılan standartları yükseltme, eğitime yeni kaynaklar bulma ve birtakım değişiklikler yapma günümüzde eğitimde yenileşme için yeterli değildir. Eğitimde yenileşme dendiğinde genelde eğitim araç donanımların sağlanması, bilgisayara dayalı eğitim, okuldaki ders saatlerinin fazlalaştırılması, ölçme-değerlendirme sisteminin daha iyi duruma getirilmesi, öğretmen yeterliliğinin arttırılması dđřünülmektedir

. T.K.Y eğitimde paydaşların şu anda ve gelecekteki beklentilerini zamanında ve ekonomik olarak karşılamak amacıyla tüm çalışanların katılımı sağlanarak eğitim-öğretim faaliyetlerinin sürekli geliştirilmesi ve yenilenmesini amaç edinmiş bir yönetim anlayışıdır. Bu araştırmada, Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin İlköğretim Okullarında uygulamaları ve önemi araştırılacaktır.

1.2. Problem Cümlesi

Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin İlköğretim okullarında uygulanması ne durumdadır?

1.3. Alt Problemler

1. İlköğretim okullarında çalışmakta olan yönetici ve öğretmenlerin cinsiyet, yaş, branş, kıdem, mezun olduğu okul, toplam kalite yönetimi konusundaki bilgi düzeyi, toplam kalite yönetimi konusunda hizmet içi eğitim alma ve yararlanma düzeyine göre bireysel özellikleri nedir?
2. Toplam kalite yönetimi ilkelerinin uygulanması yaşa göre farklılaşmakta mıdır?
3. Toplam kalite yönetimi ilkelerinin ilköğretim okullarında uygulanması yöneticilerin ve öğretmenlerin statülerine göre farklılaşmakta mıdır?
4. Toplam kalite yönetimi ilkelerinin ilköğretim okullarında uygulanması öğretmenlerin ve yöneticilerin kıdem süresine göre farklılaşmakta mıdır?
5. Toplam kalite yönetimi ilkelerinin ilköğretim okullarında uygulanması öğretmenlerin ve yöneticilerin cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?

6. Toplam kalite yönetimi ilkelerinin ilköğretim okullarında uygulanması öğretmenlerin ve yöneticilerin branşa göre farklılaşmakta mıdır?
7. Toplam kalite yönetimi ilkelerinin ilköğretim okullarında uygulanması öğretmen ve öğrencilerin şu anda görev yaptıkları okulda çalışma sürelerine göre farklılaşmakta mı?
8. Toplam kalite yönetimi ilkelerinin ilköğretim okullarında uygulanması öğretmen ve yöneticilerin mezun oldukları okullara göre farklılaşmakta mı?
9. Toplam kalite yönetimi ilkelerinin ilköğretim okullarında uygulanması öğretmen ve yöneticilerin “Toplam Kalite Yönetimi“ konusunda hizmet içi alma durumuna göre farklılaşmakta mıdır?
10. Toplam kalite yönetimi ilkelerinin ilköğretim okullarında uygulanması öğretmen ve yöneticilerin “Toplam Kalite Yönetimi” konusunda hizmet içinden yararlanma durumuna göre farklılaşmakta mıdır?
11. Toplam kalite yönetimi ilkelerinin ilköğretim okullarında uygulanması öğretmen ve yöneticilerin “Toplam Kalite Yönetimi” konusundaki bilgi düzeylerine göre farklılaşmakta mıdır?

1.4. Araştırmanın Önemi

TKY; insan unsurunu en değerli kaynak olarak ön plana çıkaran, yönetim dahil her türlü faaliyette katılımı, ekip çalışmasını, zamanla birlikte diğer bütün kaynakların (insan, malzeme vb.) etkin ve verimli kullanılmasını ve işin ilk seferde doğru yapılmasını esas alan, eğitimi sürekli gelişmenin temeli olarak gören ve örgüt politikalarına kalite olgusunun yön vermesini benimseyen kültürün hakim olduğu bir yönetim şeklidir. . Bu tanımda TKY'nin temel özellikleri de bir anlamda ortaya konmuş olmaktadır (Vural, 2005).

TKY'nin temel ilkelerini 7 başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar; müşteri odaklılık, liderlik, takım çalışması, çalışanların geliştirilmesi ve gelişim, tedarikçilerle ilişkiler, süreç ve verilerle yönetim ve sürekli gelişimdir.

TKY sürekli gelişmeyi, bir kuruluşun varlığını devam ettirmesinin olmazsa olmaz koşulu olarak ortaya koymaktadır.Sürekli gelişim, okulların günlük yaşamın bir parçası durumunda olmalıdır. Bu da doğal olarak okulda başarısızlığın tümüyle ortadan kalkmasını sağlar.

Sürekli gelişmede tespit edilen hedeflere ulaşmak için bütün personelin katılımı sağlanmalıdır. Sürekli gelişmeyi mümkün kılabilmek için Plânla, Uygula, Değerlendir, Düzelt çevriminin başlaması gerekir. Liderlik için sadece karizma ve kişilik gibi sahip olunan özellikler yetmemektedir, bunlar sürekli çalışma ile desteklenmelidir.

Güçlü bir lider; sorumluluğu bütün personel ile paylaşıp, çalışma arkadaşlarını her zaman destekleyen, motive eden ve onlarla çalışmaktan zevk alan bir yapıda olmalıdır.

Eğitim organizasyonlarının, karşılaşılan çeşitli engelleri yıkmak, problemleri ortadan kaldırmak, öğretmenleri, personeli ve öğrencileri motive etmek, ortak vizyon belirlemek için mutlaka iyi yetişmiş, güçlü eğitimsel liderlere ihtiyaç vardır.

Eğitimde müşteriye tanımak için önce şu sorulara cevap aranmalıdır:

Eğitimin amacı nedir?

Müşterileri kimdir?

Öğrenciler, öğretmenler ve diğer personelin istekleri nelerdir? Onlara kim ve nasıl hizmet edecek?

Eğitimde iç müşteri olarak öğrenci, öğretmen, yardımcı personel ve yöneticiler alınmaktadır. Dış müşteri olarak alınan aile, iş çevresi ve okul dışı yönetiminin, eğitimin iç müşterilerinden kendi hedefleri doğrultusunda beklentileri bulunmaktadır. Kalite okullarında ve kalite toplumlarında her birey hem müşteri hem de tedarikçi konumunda olduğunu bilerek sistemin yüksek performans gösterip gelişmesi için gerekli bilince sahip olmaları, kendilerine düşen sorumluluk ve rolleri üstlenmelidir. Katılım, takım ruhu ve ekip çalışmasının olmadığı işletme ve kurumların başarılı olması mümkün değildir (Şişman, 2002, s.56).

Süreç yönetimi, öğrenme merkezli eğitimin desteklenmesi ve sunulması, öğrenci hizmetleri ve destek süreçlerini kapsamaktadır. Bu boyutun üç alt boyutu vardır. Birincisi eğitimin desteklenmesi ve sunulması sürecidir. Bu süreç eğitim programlarının hazırlanıp sunulmasını kapsamaktadır. İkinci boyut öğrenci hizmetleridir. Öğrenci hizmetler, örgütün öğrencilere dönük hizmetlerinin nasıl yönetildiğini kapsamaktadır. Üçüncü boyut ise destek süreçleridir. Bu boyut, örgütün, çalışanların gündelik iş ve görevlerini yerine getirmelerinde sağladığı destek ve katkıları kapsamaktadır (Şişman., 2002, s..91–92).

Bu çalışma okul yönetimi ve öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi ilkelerini anlamaları ve bu ilkelere verdikleri önem derecesinin belirlenmesi açısından önemlidir. Bununla

beraber İstanbul ili sınırları içinde yapılan bu çalışmanın İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından yürütülen Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı ve Uygulamaları çalışmalarına katkı sağlayacağı düşünülmüştür

1.5. Sayıtlılar

1. Seçilen örneklem evreni temsil edebilecek büyüklükte olduğu için araştırma güveniliridir.
2. Bu araştırma için kullanılan anketin kapsam geçerlilikleri yeterli düzeydedir.
3. Denekler ankete gönüllü katılmışlar ve içtenlikle soruları cevaplamışlardır.
4. Kullanılan istatistiksel teknikler amaca uygundur.

1.6. Sınırlılıklar

1. Araştırmada kullanılan örneklem grubunu, 2006–2007 öğretim yılında, İstanbul İline bağlı ilköğretim okullarından tesadüfi örneklem yoluyla seçilen 10 okul ve bu okullarda görev yapmakta olan 218 öğretmen,3 bölüm başkanı ve, 11 yönetici ile sınırlıdır.
2. İlköğretim okullarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerle sınırlıdır. İlköğretim okullarında idari personel (memur, yardımcı hizmetliler) kapsam dışı bırakılmıştır.
3. Araştırma içi veri toplanırken teste katılmak istemeyen yönetici ve öğretmenler kapsam dışı bırakılmıştır.

1.7. Tanımlar

Bu araştırmada kullanılan ve açıklanması gereken tanımlar ve terimler şunlardır.

Kalite: Bir Ürün ya da hizmetin değeridir.

Toplam Kalite Yönetimi: Kısa vadeli çözüm üretme yerine daha uzun vadeli ve sürekli olan bir iyileşme yönetimi tarzıdır.

Tedarikçi: Örgüte girdi sağlayan birim ya da birimler.

Müşteri: Bizden hizmet veya ürün bekleyen veya alan herkes. Birincil müşteri eğitim kurumundan hizmeti alan öğrencidir. İkincil müşteri öğrencinin anne babasıdır. Üçüncül müşteri öğrenci okulu bitirdikten sonra onun bilgi ve becerisinde yararlanan işverendir. Ayrıca kurum içinde herkes birbiri ile müşteri ilişkisi içindedir (Bridge, 2003, s.11).

BÖLÜM 2 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ LİTERATÜR

2.1. KALİTENİN TANIMI

Toplumsal bir kurumun ürün ve hizmetlerinden faydalanan bireyler için kalite çok önemlidir. Kalite konusunun çok boyutlu olmasından dolayı üzerinde görüş birliği bulunan bir kalite tanımı yapabilmek pek mümkün değildir. Aşağıda günümüze kadar olan bazı kalite tanımlarına yer verilmiştir (Bozkurt ve Odaman, 1995):

- Kalite, bir mal veya hizmetin müşterinin isteklerine uygunluk derecesidir.
- Kalite bir ürünün gerekliliklerine uygunluk derecesidir.
- Kalite kullanıma uygunluktur.
- Kalite, bir mal ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır.
- Kalite bir ürünün piyasaya sunulmasından sonra toplumda neden olduğu en az zarardır.

Kalite; üretilen mal ve hizmetlerin fizik kalitesine, verimlilik oranına güvenirliliğini ve bunları üretmek için kaynakların en verimli şekilde kullanımı içerir (Hoşgörür, 1997, s.12). Dünyadaki hızlı teknolojik gelişme ve bilgi ağında bulunma gerekliliği daralan dünya pazarında hizmette, üründe ve insan gücünde rekabeti artırmış ve bu rekabet kalite devrimini doğurmuştur. Toplam kalite yönetimi bir yönetim tekniğinden çok bir yönetim felsefesi ve hatta bir yaşam tarzıdır.

Dr.J.Juran ‘ a göre kalite “ kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşımdır.Kalite , kullanıma uygunluktur ”P.Crosby’e göre “ kalite şartlara uygunluktur ve kaliteyi geliştirmek için azim , eğitim ve uygulama gibi 3 temel aşamaya sadık kalmak gerekir” (Efil , 1996, s. 4,5).

İlk öncüleri Shewhart , Deming , Juran ve Feigenbaum olan bu yaklaşım amerikada doğmuş fakat orada pek ilgi görmemiştir (Peker, 1993, s.197-215). 1970’lerde mal ve hizmet üretiminde “ kaliteyi hedefleyen toplam kalite yönetimi ” başta Japonya’dan sonra A.B.D ve Avrupa ülkelerinde uygulanmaya başlanmıştır.

Klasik yönetim yaklaşımının amacı belli bir standardı oluşturmak ve bu standart üzerinden üretimi gerçekleştirmek ve denetim altına almaktır. Toplam kalite yönetimi ise hiçbir standardı kabul etmeyen, sürekli gelişmeyi iyileşmeyi amaçlayan, doğru üretimi her defasında tekrarlamayı hedefleyen çağdaş bir yönetim biçimidir (Peker, 1993, s.49–50).

ISO (International organization for standardization – uluslar arası standardizasyon organizasyonu) Tarafında 1986 yılında yayınlanan ISO 8402 (Kalite Vocabulary; Kalite sözlüğü) standardında kalite, “ bir ürün ya da hizmetin belirlenen ya da olabilecek gereksinimleri karşılama becerisine dayanan özelliklerinin ve karakteristiklerinin toplamıdır” (Bozkurt, 1995, s.173).

Aşağıda sırasıyla Amerika, Avrupa ve Türkiye’deki kalite organizasyonlarının kullandıkları tanımlamalar verilmiştir.

1. Türk standartları enstitüsü (TSE) de kaliteyi “ Bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamı” olarak tanımlamaktadır (Yaylacı, 2000, s.2)
2. A.B.D. Kalite Kontrol Derneği (ASQC) kaliteyi şöyle tanımlamaktadır : “ Kalite, mal veya hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan özelliklerin tümüdür.”
3. Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu (EOQC) ise kaliteyi bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesi olarak tanımlamaktadır.

Tanımlamalar göz önünde tutulduğunda kalite özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (TSE, 199, s.1):

1. Kalite bir önlemdir sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümlerini oluşturur.
2. Kalite verimliliklidir. İşlerini yapabilmek için gerekli eğitimden geçen, araç – gereç ve talimatlarla desteklenen personelden elde edilir.
3. Kalite müşterinin tatminidir.
4. Kalite esnekliktir. Taleplerin karşılanması için değişmeyi göze alır ve bu konuda isteklidir.
5. Kalite bir süreçtir süre gelen bir gelişmeyi kapsar.
6. Kalite kusursuzluk arayışına bir yaklaşımdır.

Bu özellikler göz önüne alındığında “ iş ortamında mutlu olup yaptığı işten gurur duyarak çalışan insanların ürettiği hizmet ya da ürünün, tüketiciyi memnun edip daha iyi bir verimin elde edilmesi ” olarak mümkündür.

2.2. KALİTENİN TARİHÇESİ

Kalite kavramı çok eski çağlardan beri bilinen ve aranan bir olgu olarak karşımıza çıkmıştır. M.Ö.2150 tarihli Hammurabi Yasalarında kaliteden bahsedilmektedir. Kanunda

“eğer bir adam ev yaparsa ve bu ev çökerse ve ölen olursa yapanda öldürülmelidir.” şeklinde bir ibare yer almaktadır (Özevren, 2000, s.12).

Kalite anlayışının kalite kontrol yöntem ve tekniklerinin gelişmesinde bugün sahip olduğumuz kalite düzeyine ulaşmamızda büyük katkıları olan isimler ve kalite geliştirme atılımları Çizelge 2.2’de gösterilmiştir.

Çizelge 2.2. Kalitenin öncüleri ve kalite geliştirme hamleleri

Taylor	→	Kalite Kontrol
Deming	→	Proses Kontrol
Juran	→	Kalite Yönetimi
Feigenbaum	→	Toplam Kalite Yönetimi
Crosby	→	Rekabetin Getirdiği Kalite

Kaynak: Babüroğlu, 1994, s. 157

İlk öncüleri Shewhart, Deming, Juran ve Feigenbaum olan kalite yaklaşımı Amerika’da doğmuş fakat önceleri pek ilgi görmemiştir (Özdemir, 1995, s.379).

Teknolojik gelişmeler, üyüyen rekabet şartları, pazarların gelişmesi ve nihai olarak müşterinin artan önemi üretimde hassasiyetin önemini gündeme getirmiştir. Üretimde firelerin azalması, verimliliğin artırılması dolayısıyla rekabette avantaj sağlanması ürün üretiminde sıfır hatayı yakalamayı gerektiriyordu. Bu anlamda ilk çalışmalardan birisi olarak 1924 yılında WALTER Shewhart’ın itatıksel kalite kontrol kavramını geliştirdiğini görüyoruz. Endüstri devrimiyle birlikte kitle üretime geçilmiş ve kalite büyük işçi gruplarını yöneten formen, kısım şefi gibi tecrübeli işlerden oluşan kesimin sorumluluğu olarak kabul edilmiştir. 1940’lı yıllarda üretimde savaştan kaynaklanan artışla birlikte test maliyetlerini azaltmak amacıyla, istatistiksel kalite kontrol teknikleri geliştirilerek kullanılmıştır. 1950’li yıllarda Dr. Deming Japonlara öğrettiği, Japonların daha önceden bildiği istatistiksel kalite kontrolün akademisyen olmayanlar tarafından basitçe nasıl kullanılacağıydı. Deming’i takip eden Juran; üst yönetimin faaliyete katılması ve proje geliştirme yöntemiyle kesintisiz hamle düşünceleri gündeme geldi. Daha sonra bu gelişmelere Ishikawa proje işleminin sadece gönüllüler bazında, işçilere kadar indirgenmesi fikriyle katkıda bulunarak kalite yönetimine takım çalışmaları boyutunu ilave etti. 1950’li yılların sonlarına doğru üretim yapan firmaların büyük bir kısmında kalite geliştirme departmanları kurulmaya başlandı. 1970’li yıllarla birlikte

Japonya'da bir kalite evrimi başlamış ve o dönemlerde toplam kalite kontrol teorisi beraberinde kalite güvencesi sistemi geliştirilmiştir. Daha az kaynak kullanarak verimliliği ve kaliteyi geliştirmenin gerekliliği ile birlikte kalite arayışı 1980'li yıllarda toplam kalite yönetimi olarak, her firmanın kendi iç dinamiğine göre değişen ve işletmenin tüm fonksiyon ve organizasyonunu içine alan sistemin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Halis,2000,s.76–7).

1950 li yıllarda oyuncak sanayi ve ağır gemi sanayi dışında önemli bir sanayisi olmayan Japonya insan kaynağı açısından önemli bir güce sahiptir. A.B.D. işgal kuvvetleri komutanı haberleşme sisteminin iyileştirilmesi için “ istatistiksel kalite kontrol ” yöntemlerinin kullanılmasını istedi ve gerekli eğitim verilmesini sağladı. Böylelikle Japonya’da ilk kalite kontrol uygulamaları başladı. Daha sonra 1946 yılında Japon bilim adamları ve mühendisler birliği “ JUSE ” kuruldu. Daha sonra juse bazı batılı bilim adamlarını kalite konusunda kurs vermeye davet etti (Özevren, 2000, s.15–16).

“Kalite devrimi ”, Japonya’da, 1950 lerde Deming ve Juran gibi öncü isimlerin yardımıyla gerçekleşmiştir Deming Japonya’ya ilk kez, 1940 yıllarının sonunda nüfus sayımında çalışmak üzere ziyaret etmiştir. Çalışmalarından etkilenen Japon Mühendisler Birliği, onu,1950’de,önde gelen Japon sanayicilerine istatistiksel proses kontrolünün uygulaması üzerine konferanslar vermek üzere tekrar davet etmişlerdir. Japonlar, savaşta yıkılan sanayilerini kurma çabasındaydılar. Japonya sanayi, Amerika bombardımanı ile büyük ölçüde yıkılmıştı. Bu nedenle Japonlar, diğer sanayileşmiş ülkelerden, özellikle kalite kontrol dersini ve deneyimini öğrenmek istiyorlardı. Deming, dinleyicilerin bu anlayışına yanıt verdi. Onlara, müşterilerinin ne istediklerini bulmaya çalışarak başlamalarını önerdi(Ensari, 2003, s.13). Deming kalite güvencesinin ve bir kalite kültürünün yaratılmasının önemini vurgularken 1950 lere kadar üretimde kalite tanımlarının müşterilerinin gerçekten ne istediğine ilişkin bilgiler yerine uzmanların müşterilerinin istediğini düşündüğü şeylere dayandırma eğiliminin var olduğunu öne sürmüştür (Ensari, 1999, s. 7).

Japonlar davet edilen Amerikalı kalite uzmanlarının fikirlerini uygulamaya koydular Japonyanın kalite konusunda yetiştirdiği en ünlü yazarlardan birisi olan Kauro Ishikawa Japonların TKY yaklaşımlarını “ yönetimde bir düşünce devrimi ” olarak nitelendirmektedir (Ensari, 2002, s.14).

Türkiye’de serbest ekonomiye geçilmesi ile kaliteye duyulan ilgi artmaya başlamıştır. Yabancı kuruluşlarla yapılan ortaklıklarla yabancı ürünleri tanıdıkça yeni ürünlerde de aynı

özellikler aranmaya başlanmıştır. Bu da sanayi sektörünün insan kaynakları ve eğitime daha fazla önem vermeleri ve bu alanda da vadeli yatırımlar yapmalarına neden olmuştur. TKY başta sanayi için düşünülmüş uygulamalar sanayide yapılmış ve hep sanayiden örnekler verilmiştir. Daha sonraları hizmet sunan diğer işletmelerde de uygulanabileceği görülmüştür. TKY, TSE ve ISO9000 standartları yalnız sanayi sektöründe değil, hizmet üreten belediyeler, hastaneler, okullar, bankalar ve içinde düşünülmüştür.

Özellikle 1990'lı yılların başlarından itibaren rekabette yeni bir kavram ortaya çıkmıştır. Oda "toplam kalitedir".Dünya pazarlarında rekabetin artması Avrupa'nın tek Pazar halinde bütünleşmesi çabaları, kıt kaynakların daha etkin ve verimli kullanılması, ucuz ve bol ürünlere doyan doyumsuz müşteri kitleleri, kaliteli ürünlere olan istemin artmasına ve örgütlerde toplam kalitenin temellerinin arttırılmasına neden olmuştur.(Kavrakoğlu,1992,s.23)

1990 yılında ülkemizde kalite derneği (KALDER) kurulmuştur. Gümrük birliğine giriş sürecinin başlamasıyla, KALDER ve birçok eğitim danışmanlık şirketinin düzenlediği seminerlerle sanayi kuruluşları kalite konusunda bilgilendirilmiştir. Kalite sistem belgelenmeleri önem kazanmış, şirketler kalite sistemi kurma geliştirme yolunda adımlar atmışlardır.1992–1993 yılında ulusal kalite kongresi ilk kez toplanmış ve 1993 ödüllü sahibini bulmuştur (Şimşek, 2000, s.2–3).

1990'lı yıllarda adını duymaya başladığımız TKY'nin eğitim kuruluşlarında uygulanmasında ilişkin tartışmalar düzenlenen bilimsel toplantılarda (KALDER kalite kongreleri yanına vb.) geçte olsa yer almaya başladı.

2.3. KALİTE YÖNETİM MODELLERİ

2.3.1. Deming'in Kalite Felsefesi

Doktor willam, Edward, Deming 1920'de Wyoming üniversitesinden mezun oldu.1928 de fizik mühendisi olarak Yaleden doktorasını aldı. Fizik doktorası için çalışırken Chijogo'daki western elektriğin Howtorne tesislerinde Walter Shewart'la birlikte çalışmalar yapmıştır. 1947'de savaş bakanlığının danışmanı olarak Japonya'ya gitti Japonlara bir yönetim modeli olarak Deming döngüsünün nasıl kullanacağını anlattı. 14 ilkesiyle de kalite yönetiminin temellerini oluşturdu (Özeveren, 2000, s.16–17).

Deming 'in 14 ilkesi maddelik sistemi aşağıdaki gibidir (Ros, 1993, s.235–236):

1. Hizmet ve ürünlerin geliştirilmesi için amaçlarda süreklilik yaratmak
2. Yeni bir toplam kalite ve sürekli gelişim felsefesi benimsemek

3. Kaliteyi yakalamak için bütün halinde teftiş bağımlılığına son vermek
4. Yapılan işi sadece para ile ödüllendirmeye son vermek
5. Hizmet ve üretim sistemlerini sürekli geliştirmek
6. Kurumda mesleki eğitim vermek
7. Liderliği kurmak
8. Korkuyu yenmek
9. Bölümler arasındaki engelleri kaldırmak
10. Slogan, nasihat ve sayısal kısıtlılıkları ortadan kaldırmak
11. İş kotalarını ortadan kaldırmak
12. Çalışanların elde ettikleri başarılarla guru duymalarını engelleyen unsurları kaldırmak
13. Zengin bir eğitim ve kendini yenileme programı kurmak
14. Değişimi sağlayacak önlemler almak.

2.3.2. J. M. Juran

Juran, Connecticut'taki Juran Enstitüsü'nün kurucusudur. İşletme süreçlerinde kalite yönetimi kavramı ile ünlenmiştir. Bu yönetimi bir döngü ile açıklamıştır.

Juran'ın kalite geliştirme döngüsü müşteri gereksinimlerini belirlemek için Pazar araştırmasıyla başlar, bu gereksinimlerin karşılanıp karşılanmadığını ölçen Pazar araştırmasıyla biter. Buna "Kalite Zinciri" denir. İki Pazar araştırması arasındaki tüm süreçler kaliteli olmalıdır, yani müşteri gereksinimlerini karşılamalıdır. Böyle olmazsa zincir en zayıf halkasından kopar (Özevren, 2000, s.21).

Juran'ı simgeleyen en önemli kavramların başında "kullanıma yada amaca uygunluk" şeklindeki kalite tanımı gelir. Bu fikrin en önemli yanı, bir ürün veya hizmetin ilgili şartnameler uygun olmasına karşın amacına uygun olamayabileceğidir. Bu bakımdan şartnamelere uygunluğun kalitenin gerekli bir koşulu olduğunu ancak yeterli olamayacağını söylemek mümkündür (Ensari, 2002, s. 59).

Juran kalite problemlerinin yönetimden kaynaklandığını ifade etmektedir. Juran'a göre bir organizasyondaki problemler %85 oranında yönetimden kaynaklanmaktadır.

Juran kalite iyileştirmeye dönük olarak geliştirdiği on basamak aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. İyileştirme için fırsat ve ihtiyaçların farkında olunmasını sağlamak
2. İyileştirme için amaçlar belirlemek

3. Amaçlara ulaşmak için örgütlenmek (Kalite kurulunun oluşturulması, sorunların belirlenmesi, projelerin seçilmesi, takımların oluşturulması takım liderlerinin belirlenmesi)
4. Çalışanların eğitilmesi
5. Projelerin uygulanması ve sorunların çözümlenmesi
6. İlerlemelerin Raporlaştırılması
7. Başarının tanınması ve bilinmesi
8. Sonuçların paylaşılması
9. Sonuçların muhafaza edilmesi
10. Yıllık iyileştirme çalışmalarının, sistemin ve sürecin bir parçası haline getirilmesi.

2.3.3. Philip B.Crosby

Crosby ilk defa 1960'lerde Martin Şirketinde kalite kontrol sorumlusuyken sıfır hata görüşü ile tanınmıştır.1979'da kendi adını taşıyan şirketini kurmuş ve bu alanda eserler yazmaya başlamıştır. Crosby'nin "Quality Is Free" isimli kitabı milyonlarca satmıştır (Crosby, 1979).

Crosby 1979'a göre kalite, gerekliliklerinin yerine getirilip, getirmediğini teyit etmektedir. Ona göre kalite yönetimi tek kelime ile özetlenebilir: Önlem alma Crosby 1979'a göre Önleyici tedbirin 3 temel boyutu vardır bunlar belirleme eğitim ve uygulamadır ona göre kalite geliştirme bir program olmayıp bir süreçtir ve kalitenin sorumluluğu yönetime aittir (Şişman ve Turan, 2002, s.35).

Crosby'ye göre bir kalite programının ilk adımı yönetimin kararlılığıdır. Kalite inisiyatifi üst yönetim tarafından alınmalı; kısa, açık ve herkesin erişebileceği bir politika ile örgütte iletilmeli, lebilmelidir. İkinci adım bir kalite iyileştirme takımının kurulmasıdır. Organizasyondaki işlevlerin tümü, potansiyel hata ve Kalitesizlik kaynakları olduklarından, örgütün tüm birimlerinin iyileştirme girişimlerinde yer almaları gerekmektedir. İyileştirmeler her birim içerisindeki takımlar tarafından gerçekleştirilecektir. Planın üst yönetim tarafından kabulü ve sahiplenilmesi gerekir. Üçüncü adım kalitenin ölçülmesidir. Bu ölçüm kontrol raporlarında ve müşteri geri bildirimlerinde sağlanan bilgiler yapılır. Dördüncü unsur kalite maliyetidir.

Crosby'nin beşinci adımı kalite bilincinin sağlanmasıdır. Bilimçlenme sağlandıktan sonra altıncı adım düzeltici faaliyetlerdir. Problemleri ele almada sistematik bir program gereklidir. Takımlar problemlerin ele alınış önceliklerini belirler. Yedinci Adım sıfır hata

planlamasıdır. Sekizinci adım Yöneticilerin eğitimidir. Dokuzuncu adım sıfır hata günüdür. Bir anlamda Gerçekleştirilen başarının kutlanmasıdır. Onuncu adım hedef belirlemedir. Onbirinci adım hatanın nedenlerinin ortadan kaldırılmasının gündeme gelmesidir. Onikinci adım tanımadır. İnsanlar para için çalışmazlar çalışanlar başarı ve katkılarının tanınmasını beklerler. Onüçüncü adım kalite kurulunun kurulmasıdır. Kurumdaki kalite profesyonellerin, problemlerin nasıl çözümlenebileceği konusunda bir araya gelirler on dördüncü ve son adım tekrar tekrar devam ettir. Hedefe ulaşıncaya yeni hedef belirlenir ve daima yeni bir program başlatılır (Ensari, 1999, s.-56–57).

2.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Toplam Kalite Yönetimi, global rekabet koşullarında, işletmelerin varlıklarını sürdürmelerini sağlayacak bir yönetim modeli olarak geliştirilmiştir. Kalite, en kısa biçimde müşteri tatmini olarak tanımlanmaktadır. Kalite yönetimi, firmanın, kaliteye ilişkin müşteri beklentilerini karşılayan bir yönetim sürecidir (BERRY, 1991, s:2).

Toplam Kalite Yönetimine Dr Deming tarafından tanımlanan yeni bir yönetim anlayışı ile adım atılmıştır.

Dr. Feigenbaum, Toplam Kalite Kontrolü müşterilerin ihtiyaçlarını en ekonomik düzeyde karşılamak amacı ile işletmenin değişik bölümlerinin; kalitenin yaratılması, yaşatılması ve geliştirilmesi yolundaki çabalarını birleştirip koordine eden etkili bir yöntemdir." şeklinde tanımlamıştır (Akao ve Karni, 1991, s.3). Amerikalıların, Feigenbaum'un yaklaşımı üzerinde pek durmamalarına karşın Japonlar, kalite ve kalite kontrol faaliyetlerinin işletmenin bir-iki bölümünün üstüne yüklenemeyeceğini fark edip, İşletmedeki tüm çalışanların aynı duyguyu taşımaları için kalite bilincinin yaratılmasına çalışmışlardır. Japonlar, Amerikalılardan aldıkları bilgileri işletmedeki herkesin katılımını sağlayacak ve yapılanların sorumluluğunu paylaşacak hale getirip yeniden şekillendirdiler ve bu yönetim felsefesini "Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Felsefesi" olarak adlandırdılar. Burnham, Toplam Kalite Yönetimini, ilk defa ve her zaman doğru yapma, müşterilerin doyumunu ve sürekli gelişme temeline dayandırır. Müşterilerin memnuniyet seviyeleri yükseltirken maliyetlerin düşürülmesi, üretim kalitesinin artırılması hedeflenmektedir (Özdemir, 1995, s.380).

Kalite yönetim sistemiyle, tasarım aşamasından başlayarak sürecin tüm aşamalarında örgütsel ve teknik yöntemlerle sistematik ve planlı bir yapı amaçlanmaktadır. Kalite bu işle ilgili uzmanların görevi olmaktan çıkarak tüm çalışanların ortak hedefi ve sorumluluğundadır. Sadece süreçteki yapılan hataları ayıklamak yerine, doğrudan hatanın

kaynağına yönelmek ve onu ortadan kaldırmak, kalitenin her aşamada oluşmasına güvence sağlamak, hedefler arasındadır (Peker,1993 s.48).

TKY, amaçları geliştirmek için ortam hazırlamak, gelişimi sağlayabilmek için faaliyetleri formüle etmek, gelişimi ölçmek için bir standart geliştirmek, yönlendirmek ve bu faaliyetlerin, işe yarayıp yaramadığını görmek için standartlarla kontrol etmektir TKY gruplar oluşturmak ve eğitmek, çalışanların tanınma programlarını geliştirmek, çalışanların fikirlerini harekete geçirip bir araya getirecek mekanizmayı geliştirmek ve istatistiksel işlem kontrol uygulamak gibi faaliyetler değildir. Bu, TKY'nin bu ve diğer birçok metottan faydalanmayacağı anlamına gelmez. Bunun anlamı, bu metotlar TKY'nin amacını oluşturmadığı, sadece birer araç olduğudur (Bohan, 1995, s.89).

TKY bir yolculuktur, varılacak bir yer değil. Ürün ve hizmetlerin sistematik gelişimi için bir metottur. Satıştan sonra müşteriye hizmeti de kapsar. Bütün çalışanları yapılanlara dahil eden, katılımcı bir tekniktir. Tamamen müşteriye odaklanmış, bir işletme kültürünü oluşturan tam bir yönetim sistemidir. İşletmenin var oluşuna ilişkin bir olgudur (Berry, 1991, s.12).

“ İnsanlar belirli bir sistem içinde çalışırlar.Bu sistemde yöneticinin görevi,tüm çalışanları katılımı ve desteği ile sistemi sürekli iyileştirmektir.”

Bu tanım çerçevesinde bir kuruluşun geleneksel yönetim anlayışından uzaklaşarak TKY' ye yaklaşım yapabilmesi kültürel bir dönüşümü gerektirmektedir.Bu kültürel dönüşümün başarılı bir şekilde yaşanabilmesi için yenilikçi kavram ve uygulamaların yerleştirilmeye çalışılması gerekir(Peşkirioğlu,1999,s.58)

Toplam Kalite Yönetiminin amacı; savurganlığı önlemek, verimliliği ve kaliteyi arttırmak, maliyeti düşürmek, işlem zamanlarını kısaltmak ve sürekli gelişimi sağlamaktır (Efil, 1999, s.51).

Toplam Kalite Yönetimi bir kalite kavramı değil; bunun çok ötesinde bir yönetim yaklaşımı, bir düşünce ve yaşam tarzıdır (Peker, 1993 s.51).

Luthans'a göre Toplam Kalite Yönetimi (TKY), üst kademe yönetimi tarafından tasarlanan ve daha sonra tüm örgüte yayılan genel bir örgütsel stratejidir. Başka bir ifadeyle, TKY; kaliteyi tüm iş görenlerin sorumluluğu haline getiren örgüt felsefesi ve stratejisidir (<http://bahadirakin.tripod.com/teknolojiyogun.htm> Ulaşım Tarihi:06.7.2006)

TKY, bir programlar serisi değil, bir yönetim serisidir.

Toplam Kalite Yönetimi örgütün kalite isteğiyle oluşmaktadır. Örgüt, kar ve verimliliğini

ürünlerinden memnun olan müşterilerinin sayısının artmasında gördüğü zaman üretim süreçlerini de bu anlayışa göre değiştirmek zorundadır. Örgütte bir takım ruhunun oluşturulması, kararların verilere dayalı olarak alınması, dürüstlük ve yanlış yapmama gibi özellikler her türlü ilişkinin temelini oluşturmaktadır (Özdemir, 1996, s.39).

Toplam Kalite Yönetimi, bir yönetim felsefesidir. TKY' yi uygulamaya ilişkin birçok yöntem olduğu gibi onu yapısına adapte eden çok sayıda şirket de mevcuttur. Buna karşın, onlar ortak bir hedefi paylaşmaktadır. Bu hedef: "İşletmedeki herkesin daima tutarlı bir şekilde müşterilerinin beklentilerini karşılayan mal ve hizmetleri üretmek ve sağlamak için çabalamasıdır." Son derece iyi tanımlanan süreçler, ürün ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi için kullanılmalıdır.

Harris'e göre TKY uygulamalarının en önemli yanı, verimlilik ve kaliteyi iyileştirmeye yönelik sürekli çabaları önemsemesidir. Organizasyonlar yalnızca kalite iyileştirmenin sürekli doğasını önemseyerek organizasyondaki temel iyileştirmeyi mümkün kılabilir. Hendry'e göre ise, Toplam Kalite Yönetimi, çalışanların öğrendiği bir anlayışı benimsemesini sağlayarak örgütsel etkinliği artırır (<http://bahadirakin.tripod.com/teknolojiyogun.htm> Ulaşım Tarihi:06.07.2006).

Yönetim "bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirerek aralarındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının bütünü ya da belirli amaçlara ulaşmak için başkaları vasıtasıyla iş görmek" biçiminde tanımlanmaktadır. Yönetim gerçekten bir süreçtir. Ve bu anlamda süreç odaklıdır. Yönetim aynı zamanda beşeri bir faaliyettir ve insan odaklıdır.

Günümüzün modern yönetim anlayışını temsil eden TKY de tıpkı yönetim faaliyeti gibi hem süreç odaklı hem de beşeri unsurları temel almaktadır. Ancak temel misyonu "kaliteye ulaşmaya" bağlamaktadır. Bu anlayışta kalite artık klasik tanımın dışında yeni bir anlam kazanmaktadır. TKY kavramı kaliteyi gerçekleştirmeyi bütün bir örgüte yayılmış bir amaç olarak ifade etmektedir. TKY bu anlamda kaliteyi, tam olarak aranmasında ve yerleşmesinde örgütteki herkesi ilgilendiren bir felsefe olarak tanımlanmaktadır (Stevenson, s.104).

TKY müşteri beklentilerini gerçekleştirmeye yönelik ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir (Bayrak, 1997, s.78).

Toplam Kalite Yönetimi yeni bir yönetim anlayışı olarak karşımıza çıkmaktadır. Kısa

vadeli çözüm üretmek yerine daha uzun vadeli ve sürekli olan bir iyileştirmeci yönetim tarzıdır. Bu yönetim tarzında esas hedef müşteriye olan hizmet veya üretimin kaliteli bir şekilde yani müşteri memnuniyetini ön plana alarak yapılmasını sağlayacak olan bir sistemler bütünüdür.

TKY'nin amaçlarını şu şekilde belirleyebiliriz:

- a)Üst yönetimin ve diğer tüm çalışanların işbirliğinde olması.
- b) Sürekli bir biçimde iyileştirme hedefin olması.
- c)Hatasız üretime hedefleme
- d) İş görenlerin yüksek motivasyonlu olması
- e) Tam zamanında üretim
- f) Müşteri tatmininin %100 olması (Şimşek, 1998, s.89–99).

TKY 'nin önemini artıran özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Peker, 1993, s.51):

- Yeni bir örgüt kültürü yaratmak
- Örgütteki tüm çalışmaları sisteme dahil etmektir
- Çalışanların kişisel gelişimini sağlamaktır
- Çalışanların fikirlerine saygı duymaktır
- Yeni fikirler yöntemler ve teknikler üretmektir
- Bilgiyi ve beceriyi işe tatbik etmektir
- Takım çalışmasına önem vermek
- Örgütsel davranışların değişmesi demektir
- Çalışanların yaptığı işe sahip çıkması demektir
- İşlerin ve sistemlerin standartlarını sürekli uygulamak geliştirmektir
- İç ve dış müşterilerinin mutluluğunu en üst seviyeye çıkarmaktır

TKY uygulamalarının yönetim açısından yararı olduğu gibi kurumda çalışanlar açısından da önemi olduğu son derece açıktır.

Yönetim açısından:

- Etkili liderliği cesaretlendirir ve çalışmanın yönünü belirler.
- Kaliteye yapısal bir yaklaşım getirir.
- Performans göstergelerini ve standartlarını tanımlar ve netleştirir, tutarlılığı sağlar.
- Problemleri etkili ve sağlıklı biçimde ortaya koymaya ve önleyici faaliyetlerin

başlatılmasını sağlar.

- Kurum içi bürokrasinin etkinliğini artırır.
- Çalışanlar açısından:
- Çalışanların zamanlarının daha verimli değerlendirilmesini sağlar.
- Kurum içi iletişimi geliştirir.
- Çalışanların geliştirilmesi ve eğitimi için imkan sağlar.
- Çalışanları cesaretlendirir.

2.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ

2.5.1. Liderlik

Liderlik kavramının literatürde pek çok tanımı yapılmıştır ve hala yapılmaktadır. Çok kapsamlı bir kavram ve çeşitli bilim dallarının da inceleme konusu olması bu çeşitliliği artırmaktadır. Fakat en sade tanımıyla liderlik insanları etkileyebilme gücüdür. Daha genel anlamda liderlik, örgütün amaçlarına ulaşabilmek için takipçilerinin istekli katılımını sağlayan sosyal etki sürecidir. Diğer bir tanım ise belirli durum ve koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı; diğer bir ifadeyle “bir şeyi başkalarına benimsetmek suretiyle yaptırabilme gücüne sahip kişi olan lider ile izleyiciler arasında belirli durumlarda ortaya çıkan ve etkileşim şeklinde ifade edilen karşılıklı ilişkiler bütünüdür (Şimşek ve diğerleri, 1998, s.138).

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

Liderlerin başkalarının davranışlarını etkileme ve belirleme gücü 5 kaynaktan gelmektedir:

Meşru Güç: Örgüt içindeki pozisyonuna bağlı olarak elde ettiği güç.

Ödül Gücü: Liderin astlarının ödüllendirme olanaklarına sahip olması

Zorlama Gücü: Liderin diğerlerini belirlediklerine uymadıkları takdirde cezalandırılabilme olanaklarına sahip olması.

Uzmanlık Gücü: Liderin sahip olduğu özel bilgi ve beceriler.

Bireysel Nitelikler: Liderin özellikleri, izleyicilerin ona benzemek isteme nedeniyle sahip olduğu etkileme olanağı.

Drucker'e göre etkin liderliğin temeli kurumun "misyonusunu düşünmek, bunu tanımlamak ve açık gözle görülür bir biçimde ortaya koymaktır."Lider hedeflerini tespit eder, öncelikleri belirler, standartları koyar ve bunların takipçisi olur.

Deming'e göre "kalite yönetimdir."Kalitenin sağlanması ve sistemi iyileştirme görevinin üst yönetimde olduğuna inana Deming, üst yönetimin aşağıda sıralanan liderlik özelliklerini taşıması gerekliliğe işaret etmektedir (Aguayo, 1994, s.198).

- Güven yaratır, yardım sağlar ancak yargılamaz.
- Tüm çalışanlarına kendilerini geliştirme fırsatı vererek onlara sınırsız kaynak sağlar.

İş görenlere, içerisinde çalışmaktan onur duyacakları iş ortamları sağlar.

- İş görenlere, içerisinde çalışmaktan onur duyacakları iş ortamları sağlar.
- Çalışanların işlerinden zevk almaları ve performanslarını en üst düzeye çıkarmaları için çaba sarf eder.

TKY 'de liderlerin vizyon sahibi olmaları ve başkalarına bu vizyonu aşılayabilmeleri, iyi dinleyici olmaları, takımlarla uyum içinde çalışabilmeleri ve onları yönlendirebilmeleri, kalitenin ve müşteri ilişkilerinin önemini bilen ve sürekli iyileştirme çabalarını gereği gibi yönlendirebilen bir kişiliğe sahip olmaları ön görülmektedir.

Başka bir deyişle, TKY'de "birbirleriyle daha çok konuşan ve birbirlerini daha az denetleyen" liderlere gerek vardır.

Liderliğin karizma ile olan ilgisinin azalmasıyla ve kişisel özellikleri ile olan ilgisinin zayıflaması doğuştan lider olma anlayışını yıkmış, liderliğin öğrenilebileceği düşüncesini yaygınlaştırmıştır.

Stogdill'e göre liderlik; amaç saptama ve amaç gerçekleştirme doğrultusunda örgütlenmiş bir grubun etkilerini etkileme sürecidir (Aydın, 1993, s.128). Liderliğin bu tanımlaması, değişimi etkileme bakımından önemlidir.

Bowers ve Seasher'ın liderlik davranışında dört faktör teorisine göre etkili liderliği belirleyen etmenler olarak şu hususlar ortaya atılmıştır. Bunlar;

1. **Destek;** liderin davranışları üyelere önem verildiğinin ve faaliyetlerine destek olduğu duygusunun hissettirilmesine ilişkindir. Böylece lider üyelerle uyum sağlayacak ve onlara değer verdiğinden lider-üye arasındaki dostluk ve dayanışma artacaktır.

2. **Karşılıklı etkileşimi kolaylaştırma;** üyeler arasınca sıcak ve samimi duygular geliştirme, böylece üyeler arasındaki duygusal yakınlaşma ve güveni artırıcı bir hava yaratılarak gerilim azaltılacak verim arttırılacaktır.
3. **Amacı belirleme ve geliştirme;** lider aslarına organizasyonun amacını benimsetecek ve bu amaca dönük faaliyetlerin pekiştirilmesine yardımcı olacaktır. Böylece lider yönlendirici ve kontrol edici bir fonksiyon yürütecektir.
4. **İşi kolaylaştırma;** lider burada grup üyelerinin amaçlarına ulaşmaları için onların çalışmalarını planlamakta, çabaları arasında koordinasyon sağlamakta, sıkıntılı anlarında sorunlarını öğrenmekte ve yardımcı olmaktadır (Eren, 2004, s.440).

TKY'nin üst yönetimden beklediği liderlik fonksiyonları üzerinde duran Lee (1995) aşağıdaki liderlik fonksiyonlarını sıralamaktadır.

1. Paylaşılmış bir görev anlayışı ve vizyon yaratmak,
2. Karşılıklı etkileşimli bir örgüt tasarlamak ve yönetmek,
3. İnsanlar arasındaki etkileşimi yönetmek,
4. Çalışanı yetkilendirmek,
5. Öğrenen bir örgüt yaratmak,
6. Sorun çözmede kararlı davranmak,
7. Örgütsel gelişme için strateji çizmek ve bunu tartışmak (Özden, 1998, s.175).

Lider, yıllar içinde örgütün geleneklerine bağlı ve uzun dönem gelişme hedeflerine dayalı düşünceler geliştirerek çalışanlara öncülük etmelidir. Bunlar slogan veya sıradan fikirler olmamalı, çalışanların kendilerin anlayabilecekleri, onlarda heyecan yaratan fikirler olmalıdır (Özden, 1998, s.158).

John Adair, liderlik kavramında beş belirgin özellik tanımlar:

1. **Yönlendirme:** Liderler ileriye götüren yollar bulmakla, kararlı bir yönelme ve yön arayışı yaratılmasıyla ilgilenirler. Bu, yeni hedeflerin, yeni hizmetlerin ve yapıların tanımlanmasını içerebilir.

2. **Esin Kaynağı Olma:** Liderler çalışma takımları için güçlü güdüleyici işlevi gören düşüncelerini, yönlendirici bir enerji yaratarak açıkça ortaya koyarlar.
3. **Takımlar Oluşturmak:** Liderler, takımları en doğal ve etkili yönetim biçimi olarak görürler ve zamanlarını takım oluşturma ve çalışmalarını teşvik etme; onlara koçluk yapma ile geçirirler.
4. **Örnek Olma:** Liderlik bir örnek oluşturmaktır; kurumlarda diğerlerini etkileyen, liderlerin yalnızca ne yaptıkları değil, nasıl yaptıklarıdır.
5. **Kabul Edilme:** Yöneticiliklerin resmileştirilmesi tayinler ve unvanlarla gerçekleşir; ancak bu yöneticilerin liderliklerinin onay yeri ise, çalışma arkadaşlarının kalpleri ve uslarıdır (Whitaker, 1993, s.72-76; Ensari, 2003, s.84-85).

Eğitim lideri akademik kaliteyi geliştirecek ve sorumluluğu yüklenen kişidir. Üzerine düşen sorumluluk gereği sürekli gelişmenin sağlanabilmesi için bütün çalışmaları yapabilmelidir (Cafoglu, 1996, s.83).

Bütün organizasyonlarda olduğu gibi kalite organizasyonlarında da lider olmadan yeni bir sistemi uygulamaya geçirmek zordur. Özellikle organizasyonları için daha da önem arz etmektedir. Grup üzerindeki etkileme gücü dikkate alındığı zaman (Aydın, 1998, s.181). Eğitim organizasyonlarının, karşılaşılan çeşitli engelleri yıkmak, problemleri ortadan kaldırmak, öğretmenleri, personeli ve öğrencileri motive etmek ve ortak vizyon belirlemek için mutlaka iyi yetişmiş, güçlü eğitimsel lidere ihtiyaç vardır (Petit and Hind, 1992, s.120).

Eğitimsel liderlikte en önemli nokta öğrenme ve öğretmedir. Eğitim kurumlarının tüm amaçları bu nokta çerçevesinde yer alır. Bu açıdan eğitimsel liderlik öğretmenin ve öğrenmenin her an daha ileriye, daha güzele gideceği bir kültürün oluşturulması olarak görülür. Eğitim yöneticileri gerekli eğitimsel liderliği sergilemeli, kurumlarında öğrenme ve öğretme ile ilgili tüm çalışmaları geliştirecek ve daha iyiye, güzele taşıyacak örgüt iklimini yaratmalıdır. Etkin kurum yöneticileri yalnızca iç işleri düzenlemek ve yürütmekle kalmamalı, kurum içindeki eğitimciler için uygulayabilecek uzun vadeli amaçları belirlemeli, kurum içindeki eğitimcilerin toplam kurumsal çıktıya yapacakları etki ve katkıyı anlamalarını sağlamalıdır (Bridge, 2003, s.59).

Eğitimsel lider, profesyonel gelişimi desteklemeli, özellikle sınıf içi çalışmalara yansımaları sağlamalıdır (Bridge, 2003, s.60).

Sürekli gelişmeyi ve değişen koşullarla yeni ortaya çıkan müşteri ihtiyaçlarına etkili bir şekilde uyum sağlamayı ilke edinen TKY, bunu büyük oranda yöneticinin liderlik özelliklerine bağlamaktadır (Ensari, 1999, s.84-85).

Bridges'e (1996) göre; bilgi çağının gereklilikleri ve her bireyin beyin kapasitesine olan ihtiyaç çağdaş örgütlerde üç tür liderliği ortaya koymaktadır.

1. Okul müdürünün rolü olan formal liderlik örgütteki bireylerin eylemlerini birleştiren, bütünleştiren ve kaynaklık eden liderlik.
2. Müdür yardımcılarında yapılması beklenen belli alanlardaki grup liderliğidir. Okullarda branş öğretmenlerin oluşturacağı grubun liderliği bu tanıma girer.
3. Ayrıca örgütte her birey tarafından liderlik gösterilmesi gerekir. Okuldaki her öğretmenin ve diğer eğitimci personelin yaptığı işle ilgi göstereceği liderliktir (Özden 1998, s.125).

Okulu, öğrenci ve öğretmeniyle herkesin mutluluk ve huzur duyacağı şekilde bir çalışabilir hale getirmek okul yöneticisinin görevidir.

Yöneticiler için yetiştiren lider olmak bir onurdur. Yöneticinin çalışana verebileceği gelişme hediyesinden daha büyük bir hediye yoktur. Birine öğrenmesinde yardımcı olmak, ona yararlı olacak bilgeliğe sahip olmak ve bu bilgelikten yararlanacak birinin olması, çok sık sahip olunamayacak bir ayrıcalıktır (Bell'den aktaran, Ulusoğlu, 1998, s.33).

Yöneticiliğin ilgi alanlarını; düzenli yapılar, günlük işlevlerin sürdürülmesi, işin yapılmasının sağlanması, sonuçların ve çıktılarının incelenmesi ve verimlilik oluşturur (Ensari, 2002, s.83).

Liderlik ise özellikle kişisel ve kişiler arası davranışlar, geleceğe odaklanmak, değişim ve gelişme, kalite, etkililik ile ilgilidir. Liderlik kurumun tüm üyelerine, kendini adanma ve rekabet ortamı içerisinde en yüksek düzeyde katkı sağlamalarına fırsat verecek olanakların yaratılması ile ilgilidir. Yöneticilik bir kurumun işlemlerini sağlarken liderlik ise onun iyi çalışmasına yardım eder. Bir başka ifadeyle lider doğru olan şeyleri yapmayı hedeflerken yönetici işleri doğru yapmaya odaklanır (Ensari, 2002, s.84).

Çağdaş liderlik rolleri öğrenmek ve kendini geliştirmek üzerine odaklanmıştır. Bu yeni rol beklentisi okul yöneticilerinin liderlik rollerini temelden etkilemiştir. Okul yöneticisi

öğrenmeye eğilimli olmalıdır. Çünkü geleceğin okul liderliği, bilgiye ve sürekli öğrenmeye dayalı bir liderlik olacaktır. Okul yöneticisinin değişik liderlik rolleri olduğu vurgulanmaktadır. Bunların bazıları öğretimsel liderlik, etik liderlik, vizyonel liderliktir (Çelik, 1999, s.76).

Liderler vizyon hırsını sürdürmeli, okullar her açıdan öğrenim kuruluşları haline gelmelidir. Eğitim sisteminde TKY'nin uygulanmasında Deming'in on dört ilkesi yol gösterici olarak önemli bir rol oynayabilir. Deming'in ilkelerinin eğitim liderleri için uyarlanmış, okulların dilini yansıtan biçimi aşağıda verilmiştir (Longford ve Cleary, 1999, s. 198–199);

1. Öğrencilerin ve hizmetin gelişimine yönelik olarak amaç sürekliliği oluşturun. Her çeşit süreci geliştirebilme ve toplum içerisinde anlamlı pozisyonlar edinebilme eğilimine sahip en kaliteli öğrencileri yetiştirmeyi hedefleyin.
2. Yeni felsefeyi benimseyin. Eğitim yönetimi, her türlü olumsuz tehlikenin farkına varmalı, sorumluluklarını öğrenmeli ve değişim için liderliği ele almalıdır.
3. Notlandırmayı ve insanları derecelendirmenin her türlü zararlı etkisini ortadan kaldırmak için çalışın. Kaliteye ulaşmak için sınavlara olan bağımlılığı durdurun. Beraberinde kaliteli performansı getiren öğrenim deneyimleri oluşturarak, geniş tabanda (standart hale getirilmiş basan testleri, minimum mezuniyet sınavları vs.) denetime olan ihtiyacı kaldırın.
4. Öğrencilerin geldiği eğitim kuruluşları ile çalışın. Öğrenci kaynakları ile olan ilişkileri geliştirerek ve sisteme dâhil olan öğrencilerin kalitesini arttırmaya yardım ederek, toplam eğitim masraflarını en aza indirgeyin. Sisteme katılan öğrencilerin tek kaynaktan olması, sadakate ve güvene dayalı uzun vadeli bir ilişki kurulması için iyi bir fırsattır.
5. Öğrenciye sunulan eğitim ve hizmet sistemini sürekli olarak geliştirin. Kaliteyi ve verimliliği arttırın
6. Öğrenciler, öğretmenler, sınıflandırılmış personel ve idareciler için öğrenim ve eğitimi kurumsallaştırın
7. Liderliği benimseyin ve kurumsallaştırın. Denetimin amacı, insanların makineleri, belirli aletleri ve materyalleri kullanarak daha iyi bir iş ortaya

çıkarmalarına yardımcı olmaktır. Teknoloji, liderlere daha rahat liderlik etme olanağı sağlar.

8. Herkesin okul sistemi içerisinde daha verimli olarak çalışabilmesi için korkuyu kuruluşunuzdan uzaklaştırın. İnsanların rahatlıkla konuşmalarını teşvik etmek amacıyla uygun ortamlar hazırlayın.
9. Departmanlar arası engelleri yıkın. Öğretimdeki, özel eğitimdeki, muhasebedeki, yemek hizmetlerindeki, idaredeki, müfredat geliştirme ve araştırmadaki tüm personel birlikte bir ekip olarak çalışmalıdır. Gruplar ve bireyler arasındaki işbirliğini arttırmak için stratejiler geliştirin.
10. Öğretmen ve öğrencilerden oluşan en mükemmel performansı ve yeni verimlilik düzeylerini vurgulayan sloganları, hararetli öğütleri ve hedefleri ortadan kaldırın. Hararetli ve bitmek tükenmek bilmeyen öğütler düşmanca ilişkiler oluştururlar. Düşük kalite ve düşük verimliliğin sistemden kaynaklanan bir yığın sebebi vardır. Bu yüzden bunlar öğretmen ve öğrencilerinin kontrollerinin dışındadır.
11. Öğretmen ve öğrenciler üzerindeki çalışma standartlarını (kotaları) kaldırın, (Örneğin; "sınav sonuçlarını yüzde 10 oranında arttırın" ya da "okuldan terk oranlarını yüzde 5 düşürün") liderliğe talip olun.
12. Öğrencilerden, öğretmenlerden ve yönetimden (müdürler, müfettişler ve merkez ofis destek personeli) çalışmalarından gurur ve neşe duyma hakkını alıp götüren engelleri kaldırın. Bu, her şeyin üzerinde, yıllık ve liyakat değerlendirmelerini ve nesnel sorumluluğu nicelik olmaktan çıkarılarak niteliğe (kalite) dönüştürülmelidir.
13. Herkes için, canlı ve dinamik bir eğitim ve gelişim programı hazırlayın.
14. Okul içerisindeki herkesi, bu dönüşümü sağlamak amacıyla çalıştırın.

Okul yöneticileri için, toplam kalite okullarının dört Deming, kalitenin 14 temel ilkesinin ilki olan; "Ürün ve hizmetin gelişimi için amaçlarda süreklilik yaratma" maddesini, yönetimin en önemli konusu olarak belirlemiştir. Ayrıca, Deming, kalite konusunun başkalarına havale edilmeyip yönetici tarafından yürütülmesi konusunda da ısrarlıdır.

Kalite işlemleri ve ürünlerin sorumluluğu yönetime aittir. Örneğin, işçiler kendi bildikleri gibi hareket ederek sistemin gerektirdiği süreci yaratamazlar.

Bu da, toplam kalite felsefesini tüm sisteme uyarlayıp en üst kademededen en alt kademeye kadar güvenli ilişkiler kurarak, öğrencilerin önündeki engelleri yok edip, sürekli gelişim sağlanarak, öğrenme yolunda onları güçlü kılmayı sağlayacak olan yönetimin işidir. Bu, sadece iş dünyasında değil, eğitimde de yönetimin görevidir.

Yöneticilerin en önemli görevlerinden biri de; korkuyu örgüt dışına sürebilmektir. Eski, korkuya dayalı, itaat, kontrol ve kumanda bazlı Taylor'cu sisteme; insanların yaratıcılıklarını ortaya çıkardığı, kendi yönlendirdikleri ekiplerle çalıştıkları ve herkesin sürekli gelişimini amaçlayan, hep kazanmaya yönelimli kültürler yaratmaya eğilimli olduğu çağdaş iş yerlerinde veya okullarda yer yok.

Liderlik; yardım etme, yol gösterme ve destek olma demek; tehdit etme, sınıflandırma ve cezalandırma değildir.

Liderler, kurumlarına yeni ufuklar çizebilen insanlardır. Uzağı görebilen lider yönetici, okuldaki personelin potansiyelini çok iyi değerlendirerek, çalışanları yaptıklarından daha iyisini yapabileceklerine ikna eder. Okulundaki öğretmenleri ortak bir eğitim vizyonu etrafında toplayabilen okul yöneticisi başarılıdır. Yöneticinin en önemli görevi, eğitimin tek tek öğretmen etkinliklerinin toplamından daha büyük olduğunu göstermektir. Öğretmenleri kendi eğitim görüşlerini de içine alan, fakat onlarınkinden daha büyük bir eğitim vizyonu etrafında toplamak yöneticinin liderliğine bağlıdır. Eğitim sadece, Matematik, Biyoloji ya da Tarih derslerinden ibaret değildir. Bu derslerin hepsi ortak bir vizyonun parçası olduğunda değer taşır. Bu büyük vizyonun içerisinde öğretmen kendi rolünü görebilmelidir. Büyük vizyonun parçası olmak öğretmeni zayıflatmak yerine güçlendirir. Blanchard (1997) vizyon yaratmanın "başkalarına aktarılamayacak kadar önemli bir liderlik görevi" olduğunu söyler. Bu çalışmalar kuruluşun en üst yöneticileri tarafından başlatılarak, sürdürülmelidir (Özden, 1998 s.48-49).

Lider sağlam bir Toplam Kalite Kültürünün yerleşmesini takımlarla yönetir. Takımlar, tüm akademik idari personel ve öğrencilerden oluşan Genel Kurul'un birer parçalarıdır. Genel Kurulun haftada bir kez toplanması idealdir. Liderin Toplam Kalite Yönetimi kültürüne bağlılığının eşi az bir platformunu oluşturan Genel Kurul, hem motivasyon, iletişim ve yayılımın, hem de eğitimin ideal ortamı olmalıdır. Lider tüm personel ve öğrencilerin her

fırsattan yararlanarak eğitim alması ve bu eğitimi diğerlerine yaymasını destekler. Öğrenme, gelişim ve ilerleme çabalarına ortam hazırlar ve destek sağlar. Etkin bir kalite yönetiminin vazgeçilmez unsuru iletişimdir. Liderler gerek "açık kapı" politikaları kurdukları etkin bir öneri-iletişim sistemi yoluyla tam anlamıyla ulaşılabilirliği ve sürekli iyileştirmeye katılımı sağlamalıdır. Önerisi, sorusu veya sorunu olan bir kişi, her düzeyde lidere kolaylıkla ve süratle ulaşabileceğini bilmelidir. Liderler çalışanların çabalarını zamanında fark etmeye, maddi ve manevi ödüllendirmeye önem vermelidir.(M.Ü Mühendislik Fakültesi Mükemmellik Modeli, 1999, s.1)

Eğitim hizmetlerinde kalitenin artırılması, Toplam Kalite Yönetiminin eğitim örgütlerinde başarılı olabilmesi için yeniliğe açık, bu yenilikleri hemen uygulamaya geçirebilecek arzuya sahip, bilgisi ve kişiliği gelişmiş ve kendisini çevresiyle bütünleştiren eğitim liderlerine ihtiyaç vardır.

Eğitim liderleri, TKY ilke ve uygulamalarının okul kültürünün bir parçası olması için çaba göstermelidirler. Bu da tüm okul çalışanlarının işbirliği ile gerçekleşebilir. Okul yöneticileri, öğretmen-öğrenci işbirliğinin sürekli gelişmesiyle mevcut potansiyellerin tümünün değerlendirilmesi için uygun ortam oluşturmalarıdır.

Eğer bir okul yöneticisi, okulunda bir toplam kalite değişimi sürecine girmeyi planlıyorsa, değişik yöntemler deneyebilir. Önemli olan; öğrencilerin ihtiyaçları ve istekleri göz önüne alınarak, okulun imkanlarını,kapasitesini ve şartlarını en iyi şekilde kullanıp değerlendirmektir. Değişim süreci başlatılırken toplumun gereksinimleri ve istekleri, kültürü, tarihi, nüfus ve sosyoekonomik koşulları ve değerleri ön plan olarak alınmalıdır.

Yukarda söylediğimiz nedenlerden dolayı, okul müdürü ve okul yönetimi, kalite okullarının gerektirdiği değişim hareketine başlatmak ve sürdürmek görevinin baş oyuncularındır.. Yolculuk asla bitmeyeceği devam edeceği için, okulu daha iyiye yöneltme yolunda yöneticilere verilecek desteğin hiç bitmemesi gerekiyor.

Bir okul kalite okulu olmadan önce, müdür yeni sisteme yeni liderce yönetime geçme kararı vermeli, bu karara bağlı kalmalı ve patronluk yerine liderlik yaparak öğretmenleri buna ikna etmeli. Bir sonraki adım, öğretmenlerin, öğrencilerine patronluk yapmayı bırakıp liderlik yapmaları, böylece sınıflarında yeni ve daha iyi bireyler olduğunu göstermeleridir. Bu adımların her ikisi de zordur ama uygulamada müdürlerin işi öğretmenlerinkinden daha kolaydır (Glasser, 2000, s.2).

Eğitim yöneticilerinin diğer önemli sorumluluğu;”çalışanlarını nasıl daha değerli yapabilecekleri”dir. Yönetici eğer bu soruya yanıt bulmakla zamanının geçirmiyorsa gelecekte yönettiği kurumun fazla başarı şansı olmayacaktır Hataların eleştirilmesi yerine iyileştirilebilir durumlarını bulabilmek, çalışanları daha çok motive etmek, kurumun başarısı için çok önemlidir.

Eğitim sistemindeki dönüşümün başarılı olabilmesi sınıftaki öğretmenden, okul yöneticisine ve Bakanlık brokratına kadar her kademedekilerin dönüşüm liderliği yapabilmesi ile mümkün. olacaktır..Dönüşümcü liderlik,örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik şeklidir.Dönüşümcü lideri izleyenler,lidere güvenirler,ınanırlar,saygı ve bağlılık duyarlar. Dönüşümcü liderlik öğretmenleri özendiren, onlara dönüşümün heyecan ve coşkusunu yaşatan bir liderlik şeklidir.

Sınıftaki ğretmenden, Bakanlıktaki yöneticilere kadar herkes değişim içindeki görevlerini gözden geirebilmelidir. Dönüşümün olabilmesi için;

1. **Okulun varlık nedeni ve eğitimin amacının yeniden tanımlanması:** Pek çok okul yöneticisinin en çok üzerinde yoğunlaştığı konu müteahhitlik türü işlerdir. Birçok yönetici hep yeni bina ve derslikler eklemek ve araç gereç donanımı sağlamak ile uğraşmakta, elindeki hazır bina ve araç gereci etkili bir şekilde kullanmadan, daha çoğunu elde etmeye çalışmaktadır. Okul liderinin görevi okuldaki çalışmaların odak noktasını belirleme ve okuldaki herkesin çabalarını o noktada toplayabilmek olmalıdır.
2. **İkna etme:** Lider değişim ortamında tehlikeden çok fırsat yarattığını görebilen ve bu konuda çalışanlarını ikna edebilen kimsedir. Değişim ortamı içinde kendisi için parlak fırsatlar göremeyen okul yöneticileri, değişimin yanında gzkp, önünde engel olmamalıdır
3. **Eylem(harekete geçiş):** Liderin en yapılmayacak olanı bile yapmaya hazır olması, güçlü bir kişilik, disiplin ve cesaret gerektirir. ğretmenleri yetiştirme; Bakanlığın düzenlediği hizmet içi eğitim kurslarıyla yeterli olmayıp mesleki gelişim için alternatif kararlar almak, üniversitelerin ğretim elemanı ve diğer kaynaklarından yararlanmak okulların önündeki en iyi fırsatlardandır (zden, 1998, s.132–136; etin, 2001, s.36–37).
4. **Başarıya ulaştıracak bir strateji belirlemek:** İy belirlenmiş bir strateji öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılamak için neler yapılması gerektiğini net bir şekilde

ortaya koyabilmesine bağlıdır. Başarılı olabilmesi hem eğitim öğretimdeki, hem de yönetimdeki değişmelerin yönünü kestirebilmesi ve ona rehberlik edebilmesine, öğretmen ve personelin yeterli bağlılık duygusu yaratabilmesine bağlıdır.

5. **Dürüst davranma:** Liderler, değer, söz ve eylemleriyle tutarlı insanlardır, inandıkları değerler doğrultusunda davranırlar.
6. **Başkalarına saygı:** Bardwick (1996)e göre, iyi liderler başkalarının olumsuz eleştirilerini kabul edebilecek kadar kendilerine güvenmelidir. Başkalarının düşüncelerini harcamazlar, etkili liderler ilgili herkesin yardımını alır ,karar vermeden önce tartışmayı tercih ederler (Çetin, 2001, s.37).

Eğitim hizmetlerinde kalitenin arttırılması, Toplam Kalite Yönetiminin başarılı olması için sürekli kendini geliştiren, yenilikçi, bilgi ve kişiliği gelişmiş eğitim liderlerine gereksinim vardır. Tüm örgütler yöneticiler tarafından yönetilmektedir. Yoğun rekabet ortamının yaşandığı günümüz dünyasında, örgütleri yöneten sıradan kişilere değil, yenilikçi vizyon sahibi ileriye görebilen lidere ihtiyaç vardır. Kalite örgütlerinin de diğer örgütler gibi lideri olmadan yeni bir uygulamaya geçmesi zordur. Bu eğitim örgütleri için daha da önem kazanır. Eğitim örgütlerinin karşılaşılan sorunlara çözüm bulmak, personeli, öğretmen ve öğrencileri güdülemek, kurumun vizyonunu belirlemek için iyi yetişmiş, eğitim liderlerine gereksimi vardır.

Geleceğin okul yöneticisi, öğrenme kültürü oluşturan, tasarlayan ve geliştiren yöneticidir. Okul yöneticisi öğretmenden daha fazla öğrenmeye eğilimli olmalıdır. Çünkü geleceğin okul liderliği, bilgi ve sürekli öğrenmeye dayalı bir liderliktir (Çelik, 1997, s.17 ; Çetin, 2001, s.38).

2.5.2. Takım Çalışması

Toplam Kalite Yönetiminin başlıca amaçlarından biri de kurum çalışanlarının tamamının gelişme faaliyetlerine katılımını sağlayarak takım çalışması yapmaktır.

Eğer bir firmada başarılı ürün ve/veya hizmet üretimi yapılmak isteniyorsa en üst seviyedeki personelden tabana kadar bütün çalışanların takım halinde hem düşünme hem de uygulama çalışmalarına katılımı sağlanmalıdır (Şimşek, 2004, s.53).

Eğitim örgütlerinde takım çalışması verimliliği en üst düzeye çıkarabilmede gerekli ihtiyaç olarak görülmelidir

Takım çalışmasının tüm personeli içine alacak şekilde başlatılması öğretim,yardımcı ve yönetici personel arasındaki duvarları ortadan kaldırıp daha iyi bir çalışma ortamının kurulmasını sağlayacaktır.Problem çözme ve karar verme sistemlerinin organizasyondaki bütün seviyelerde takım çalışması ile birlikte uygulanması eğitim kurumlarının başarısı için önemli adımları oluşturacaktır.

Başarılı bir takım çalışması ortaya koyabilmek için dikkat edilmesi gereken kurallar vardır. Takımın oluşturulma nedeni bilinirse, insanların ihtiyaçlarına cevap verebilecek sürekli gelişmeyi sağlayabilecek şekilde düzenlenmesi ve amaca uygun olarak çalışması çok daha kolay olacaktır. Bunun için etkili bir takım çalışması için bir takımın özellikleri şı başlıklar altında toplanabilir.

1. **Açık amaçlar:** Takımın amacının ve görevinin açık olarak belirlenmesi ve herkes tarafından kabul edilmesi gerekir. Bu açık amaçlar üyeleri tarafından paylaşılmayı kolaylaştıracaktır.
2. **Katılım:** Takım içinde tartışma herkese açık olup, bütün üyeler tartışmaya katılmak için cesaretlendirilmelidir.(Cowing, 1990, s.40; Cafaolu, 1996, s.73).
3. **Dinleme:** Takım içerisindeki üyelerin birbirlerini anlayabilmeleri için birbirlerin dinlemesi bilmelidirler. Birbirlerini dinleyerek ve anlayarak bilgileri en iyi şekilde birleştirebilir ve yorumlar yapabilirler.
4. **Çağdaş Anlaşmazlık:** Ortada bir anlaşmazlık olmasına rağmen takım bundan rahatsız değildir. Problemden kaçınma, problemi yumuşatma veya gizlemek için çaba saf etmezler.
5. **Açık İletişim:** Takım üyeleri kendi görevleri hakkında hislerini açıklamada özgürdürler. Birbirleriyle iletişim toplantılar dışında da devam eder.
6. **Dış İlişkiler:** Takımın dış ilişkileri geliştirebilmesi için zamana ihtiyacı vardır. Takımların üzerinde zamanlarının önemli bir kısmını harcadıkları konulardan bir tanesi dış iletişim olarak önemli çalışmaların yapılması gereken konulardandır. Takımların geçerliğı oluşturmaya ve sürekli kaynak bulmaya çalışmaları gerekir.
7. **Kendini Değerlendirme:** Takımlar sürekli gelişmeyi sağlayabilmek için periyodik olarak kendilerini değerlendirmelidirler.
8. **Paylaşılmış Liderlik:** Takımlar bir resmi lidere sahip olsalar da liderlik fonksiyonları zaman zaman üyelerin yeteneklerine ve takımın ihtiyaç durumlarına göre değişmektedir.(Weiss, 1993; Cafaolu, 1996, s.74).

9. **Uygun Araçlar:** Çözümüne varmak ve problemleri belirlemek için takımların uygun olan araçları kullanma ihtiyaçları bulunmaktadır.
10. **Risk Alma:** Takım üyelerinin risk almaktan korkmayan hatta risk almada istekli hale gelmelidir.(Charlene, 1991, s.36; Cafoğlu, 1996, s.75).
11. **Kaliteyi Geliştirme:** Takım üyeleri çalışma hayatının kalitesini de yaptıkları bu çalışmalarla direkt olarak etkileyeceklerdir.

Takımlar hiçbir zaman hazır olarak bulunmazlar. Takımları oluşturan, takımları sürekli olarak geliştiren ve sürekli kritik yaparak mükemmel bir çalışma ortamı hazırlayanlar takım üyeleridir. Bunların yeni gelişmeler karşısında dinamik olabilmeleri için sürekli yeni hedefleri belirlemeleri zorunludur (Cafoğlu, 1996, s73–74–75).

Crosby takım çalışmasının hemen ortaya çıkıp gelişmeyeceğini, bunun insanın tabiatının bir parçası olmadığını ve özellikle de bunun öğrenme ile kazanılacağını vurgulaması takım çalışmasının sürekli çalışma ve öğrenme ile paralel olup yoğun çalışma temposuna olan ihtiyacını vurgulamaktadır (Crosby, 1979, s.126; Cafoğlu, 1996, .77).

Etkin bir TKY kültürü oluşturabilmek için takım çalışmalarının yaygınlaştırılması, kurumun tüm düzeylerinde karar verme, problem çözme aşamalarında etkili olarak kullanılabilmesi gereklidir Woodcock performansı yüksek ve başarılı takımların özelliklerini şöyle belirlemiştir; paylaşılmış vizyon ve amaç anlayışı, açık iletişim, güven ve karşılıklı, yaratıcı faydalı çatışma, uygun çalışma yöntemleri, uygun liderlik, düzenli aralıklarla gözden geçirme, değerlendirme, kişisel gelişime fırsat verme, teşvik etme, diğer takımlarla sağlam bağlar (Ensari, 2002, s.105).

Katılımcılığın amacı bireysel çalışmalar değil; takım çalışmaları için uygun ortamı sağlayarak yüksek düzeyde başarı elde etmektir. Takım çalışmalarıyla sorunlara farklı açılardan bakma ve daha etkili çözümler geliştirme olanağı yaratılır. Okullarda takım çalışmaları yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler arasında gerçekleştirilebilir. Takımların amaçları hizmet kalitesini arttırmak, bilgi ve deneyimlerini paylaşmak ve üretken bir ortam oluşturmaktır. Okulda öğretmen, idareci ve personelin kendi süreçleri analiz etmesi gereklidir (Görevin, müşterilerin belirlenmesi, gereksinim ve beklentiler, beklentilerin karşılanma düzeyi vb).

Eğer bir firmada başarılı bir ürün veya hizmet üretimi yapılmak isteniyorsa en üst seviyedeki personelden tabana kadar bütün çalışanların takım halinde hem düşünme hem de uygulama çalışmalarına katılımı sağlanmalıdır (Şimşek ve diğerleri, 2004, s.134–137).

Eğitim örgütlerinde takım çalışması verimliliği en üst düzeye çıkarabilmede gerekli ihtiyaç olarak görülmelidir. Eğitim örgütlerinde hali hazırda yapılan takım çalışmalarını, yıllık ders programlarının hazırlanması sırasında ve bazı sınav uygulamalarında rastlayabilmek mümkündür.

Takım çalışmasını bütün personeli içine alacak şekilde başlatılması öğretim, yardımcı ve yönetici personel arasındaki duvarları ortadan kaldırıp daha iyi bir çalışma ortamının kurulmasını sağlayacaktır (Salis, 1993, s.1992).

Takımlar kuruluş amaçlarına göre proje takımları ve kendini yöneten takımlar olmak üzere ikiye ayrılır.

Proje takımları kısa süreli çalışmalar için kurulmuş takımlardır. Eğitimi geliştirmek amacı ile her kademedeki uzman kişilerden oluşan ve belli politika oluşturarak problem durumlarını çözmeye yönelik olarak oluşturulan takımlardır (Leigh, 1993, s.5–8).

İkinci takım tipi kendini yöneten veya yapısal takımlardır (Burnham, 1993, s.125) bunlar uzun süreli olarak yüklenmiş takımlardır. Personel gelişimine bütçe ve eğitim programına yönelik daha fazla neler yapabileceğine karar veren takımlardır.

Eğitim kurumlarında oluşturulacak olan bu takımların mutlaka lider özelliğini bünyesinde bulunduran kişinin önderliğinde kurulması diğer takımlarla iletişimde ve zamandan tasarrufta önemli rol oynayacaktır (Coate, 1992)

2.5.3. Müşteri Odaklı Organizasyon

Toplam Kalite Yönetiminin, yönetim alanına getirdiği en önemli yeniliklerden olan müşteri odaklılık, kalitenin müşteriye göre tanımlanması eğitim örgütleri açısından da yaşamsal önem taşımaktadır. Bu anlayış okullar için köklü bir yeniden yapılanmanın en önemli etkenidir.

Daha çok endüstri ve hizmet sektöründe kullanılan müşteri kavramı eğitim örgüt çalışanlarının ve diğer ilgililerin müşteri olarak tanımlanması gereği hususuna karşılık, bu kavramın yerine, eğitim alıcısı, eğitim üreticisi, eğitim sağlayıcı gibi müşterinin konumuna göre farklı kavramlar önerilmektedir (ASQC, 1993). Henüz yerleşmiş bir kavram olmaması nedeni ile genel bir müşteri kavramı yerine eğitim kurumları için “eğitim müşterisi” kavramını kullanmak belki de şimdilik bir çözüm olarak görülebilir. Eğitim örgütlerinde müşteri olarak önce öğrenciler akla gelmektedir. Ancak Toplam Kalite Yönetimi anlayışına göre müşteri, sadece üretilen ve satılan malı veya hizmeti kullanan

veya tüketen işyeri dışındaki kişi ve kuruluşlar değildir. İşyeri içinde birbiriyle bağlantılı iş yapan kişiler, çalışanlar, yöneticiler bölümler olabilmektedir (Taşkın, 1994).

Riley'e göre, müşteri kavramı, eğitim hizmetlerinden yararlananlar için kullanıldığı gibi alışveriş yapanlar için de kullanılmaktadır, ancak, eğitim "müşterileri" süpermarket alıcısıyla çok az benzerlik taşımaktadır. Bunların en önemlisi, eğitim müşterisinin müşteri olmak zorunda olması ve süreçte yer almasıdır, süpermarket müşterisi ise hiçbir şey almadan dükkândan çıkıp gidebilir (Ensari, 2002, s.27).

Bir okulda bulunan birimler ve bu birimlerde çalışan kişiler birbirlerine hizmet sunmaktadırlar. Örneğin, mali işler biriminde çalışanlar, maaş, ek ders, yolluk, satın alma gibi işlemleri yaparak hizmet sunarken bu birimde çalışanlar da diğer birimlerden, yerine getirmekle görevli olduğu hizmetleri yürütebilmek için, mal, hizmet, bilgi ve belge almaktadır. Örneğin, mali işler birimi, evrak kayıt bürosundan, eğitim öğretim yapan bölümlerden, personel işlerinden bilgi ve belge alırken, destek hizmetleri biriminden de temizlik, ısınma, aydınlatma gibi hizmetleri almaktadır. Dolayısıyla mali işler biriminde çalışanlar hem müşteri hem de müşteriye hizmet sunma konumundadır. Bu ilişki biçimi diğer birimlerde ve bölümlerde çalışanlar için de söz konusudur. İç müşteri tanımına göre bir yüksek öğretim kurumunda bu ilişkileri öğrenci-öğrenci, öğrenci-öğretim üyesi, öğretim üyelerinin birbirleriyle ilişkileri, öğrenci-diğer çalışanlar ilişkisi, öğretim üyeleri – diğer çalışanlar ilişkisi, diğer çalışanların birbiriyle ilişkileri olarak ele almak mümkündür. Bu ilişkilerin sağlıklı olması aynı zamanda iyi işleyen bir iletişim sisteminin kurulması ve işletilmesiyle mümkündür (Ceylan, 1997, s.25).

Bir okul sistemi içerisinde yapılan müşteri listesi aşağıdaki gibi olabilir (Langford ve Cleary, 1999). Toplum, kolejliler ve üniversiteliler, öğretmenler, özel öğretmenler, danışmanlar, eğitim kurulu, satıcılar, siyasi sistemler, öğrenciler, sermaye kaynakları, işverenler, çevre, psikologlar, diğer destek personeli, müteahhitler, aileler, ekonomik sistemler, vergi mükellefleri, devlet kuruluşları, gelecek nesiller.

Sadece yukarıda verildiği gibi okul için müşteri belirleme yaklaşımı bile geleneksel devlet merkezli ve çevreyi göz ardı eden eğitim anlayışında ve eğitim sisteminin yapısında çok köklü değişiklikler doğuracaktır

Eğitim müşterilerini hizmeti doğrudan alanlar(öğrenciler);belirli bir kişi ya da kurum ile ilgili olarak doğrudan beklentisi olanlar(veliler, devlet yönetimi, burs veren işverenler ya

da kuruluşlar);eğitimden daha dolaylı beklentileri olanlar(gelecekteki olası işverenler, hükümet ve toplum)gibi sınıflandırmak da olasıdır (Ensari, 2003, s.31).

TKY'nin müşteri doyum ilkesi uyarınca okulda nelerin öğretileceği yalnızca Talim Terbiye Kurulu ve öğretmenlerce değil, o eğitimin sonuçlarını kullanacak sektörlerce ve eğitimin hedef kitlelerince belirlenmesi günümüzde bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır (Bayrak ve Ağaoğlu, 1998, s.25).

TKY süreçlerine, müşteri odaklılık doğrultusunda, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin yön vermesi gerekir. Bu da, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, müşteri ile yakın ilişki, müşterinin bilgi kaynağı girdisi olması, müşteri şikâyetlerinin değerlendirilmesi ve sürekli Pazar araştırmasını kapsar (Çetin, 1998, s.82).

TKY'nde müşteri kavramına ilişkin tanımların ortak noktası müşterileri iç ve dış olarak ele almasıdır. Ürün ya da hizmet alanlardan örgüt içinde yer alanlara iç müşteri, örgüt dışı olanlara dış müşteri adı verilmektedir. Bir işyerinde bir sürecin kendisini bir önceki sürecin müşterisi, bir sonraki süreci de kendisinin müşterisi kabul etmesine dayanan yaklaşımdır (Ceylan, 1997, s.24).

TKY için müşterinin istekleri bu denli önemli olduğuna göre müşteriyi tanımak ve anlamak önem kazanmaktadır. Eğitim müşterilerini anlayabilmek için onların şu özelliklerine ilişkin bilgiler gereklidir. Değerler; genel anlamda eğitim sürecine ve okula verilen önem ve bakışı simgeler. Tutumlar; değerlerin ortaya konulması, okula verilen karşılıklar. Eğitim düzeyi; okulun iletişim kurduğu herkesin anlayabileceği bir dil kullanılmalıdır, bu nedenle eğitim düzeyleri bilinmelidir. Beklentiler; müşterilerin beklentileri, ancak iyi bilinerek karşılanabilir. Seçenekler; müşterilerin tercihini önceden belirleyebilmek için seçenekler paketinin sunulması (öğrenci formları, bir okul örgütünün programlanması, cinsel eğitim, dini eğitim vb. içermelidir) (Ensari, 2002, s.29).

Sallis'e (1993) göre bir eğitim kurumu için öncelikli olan, öğrencilerinin görüş ve gereksinmelerine odaklanmasıdır. Bu eğitim kurumlarının diğer müşterilerinin görüşlerinin göz ardı edilmesi anlamını taşımaz. Ancak, eğitim kurumlarının var oluşlarının ün ve önem kazanmalarının temel nedeni öğrencileridir (Ensari, 2002, s.34).

Okullarımızın esas müşterileri öncelikle öğrenciler ve aileleridir. Okul çalışmalarından onlar yarar görürler ve görmelilerdir.

Toplam Kalite Yönetiminde müşterinin tatmini ve müşteri memnuniyeti esas olduğundan, müşteri gereksinimlerinin ve beklentilerinin saptanması çok önemlidir. Müşteri

gereksinimlerine ve beklentilerine ışık tutan ve müşteri memnuniyetini belirleyen bilgiler çeşitli kaynaklardan elde edilir. Günümüzde kurumlar hizmetlerini müşterilerinden gelen talepler doğrultusunda yönlendirdikleri için bu talepleri dikkate alan karşılıklı bir iletişim sisteminin kurulması esastır (Şimşek ve diğerleri, 2000, s.67–94).

Genç öğrencilerin velileri olarak, anne-babalar başlangıçta çocuklarının okullarının esas müşterileridir, ama çocukları büyüyüp olgunlaştıkça onlar okulun ikincil müşterileri durumuna geçerler ve de çocukları okulun birincil müşterisi olarak kendi eğitim yolculuklarının kontrolünü ele geçirirler (Bostingl, 2000, s.35–36).

Türkiye’de eğitim örgütlerin daha kaliteli olmaları ihtiyacı yoğun olarak hissedilmektedir. Müfredat laboratuvar okulları uygulaması ve Milli Eğitim Bakanlığı’nın Kal-Der ile birlikte pilot okullarda TKY uygulamalarına başlaması, bu ihtiyacın bir sonucudur.

Eğitimde TKY’nin başarısı ve eğitimin başarısı için, öğrenci merkezli olarak, okul içindeki ve dışındaki tüm müşterilerin istek ve eğilimleri göz önüne alınmalıdır. Bu, eğitimin hedeflerinden, hedefe ulaşma yöntemlerine ve okulların örgütsel yapısına kadar her boyutta müşteri görüşlerinin esas alınması anlamına gelir. Böylece tamamen öğrencinin, öğretmenin, ailelerin ve tüm toplumun katılımı olmaksızın yapılandırılan eğitim sistemlerinden kurtulmak olasıdır.

Müşteri memnuniyeti ölçümü geleneksel organizasyon şemalarında olmayan bir ögedir. Kanunlar, öğretmenlerin okul müdürleri tarafından değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu yaklaşımın faydası sınırlıdır. Kanunlar yapılırken, okul yönetimi müşterilerden gelen kalite ölçümlerinin tümüne hâkim olmasını istemelidir (Jenkins, 1998, s.52).

Müşteri memnuniyeti bir davranış değil, beklentilerden sonra çıkan hissetme olayıdır. Bir kurumun performansı müşteri beklentilerine eşit veya üstüneyse müşterinin memnun olması beklenir. Acaba müşteri bağımlılığı nasıl geliştirilebilir?

1-Müşteriye gereken değer verilmelidir.

- ✓ Müşterinin ihtiyaçları belirlenmelidir
- ✓ Müşterinin ihtiyaçları belirlenmeli ve ürün ya da sunulan hizmet müşteri ihtiyacına göre geliştirilmelidir.
- ✓ Müşteri memnuniyeti ve şikâyetleri etkili şekilde ele alınmalıdır.

2-Müşteri ilişkileri geliştirilmelidir,

✓ Müşteri ile uzun dönemli ilişkiler kurulmalıdır. İş ilişkilerinin insan boyutunun da olduğu gösterilmelidir.

✓ Çözümüne yönelik düşünülmelidir.

3-İmaj yükseltilmelidir.

✓ Müşterilerin kuruma güvenleri için açık olmak ve rakiplerden daha farklı keşfedilmemiş imkânlar sunmak

4-Bağlılık programları oluşturmak

✓ Önemli günlerde hediyeler verilmeli(doğum günü, yılbaşı.)

Müşterilerin kurumdan beklentileri şunlardır:

1-Hizmette güven, kurumun hizmeti doğru yapması verdiği sözleri yerine getirmesidir.

2-Kurumun gelişen teknolojiyi takip etmesi.

3-Özel ilgi; müşterinin ilgi gösterildiği sürece memnun kalacağı göz ardı edilmemelidir.

4-Müşteriler çağdaş, görünümü daha iyi, müşteri yaklaşımı ve davranışı daha gelişmiş olanı ve bunların hizmetlerini tercih eder.

Kurum müşteri ihtiyaçlarını belirlemek için, hep dinamik yapıda olmalı, misyon, vizyon, politika ve stratejilerini sürekli gözden geçirmelidir. Kurum müşterilerini memnun etmeyen aktivitelerini sürekli gözden geçirerek daha etkin ve müşteri odaklı aktiviteler yapmaya çalışmalıdır.

Öğretmenleriyle yan yana çalışan öğrenciler okullarının sadece birincil müşterileri değil, aynı zamanda ilk sıra işçileridir. Bu bağlamda öğrenciler kendi yetenek, ilgi ve karakterlerinin sürekli gelişimi için çalışırlar. Not almak veya kısa vadeli öğrenmeyi ifade eden başka semboller edinmek yerine, öğrencilerin asıl amacı kendilerinin diğerlerinin sürekli, özgün ve uzun vadeli girişimleri olmalıdır (Köksal, 2000, s.36)

2.5.4. Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılım

Toplam Kalite Yönetimi'nde herkesin etkin katılımı önemlidir. TKY'de eğitim, en üst makamdaki yöneticilerden, en alt personele kadar tüm çalışanları kapsayacak şekildedir. Bu durumda kurumun hedef ve politikaları tüm çalışanlara benimsetilmiş, kalite geliştirme çalışmaları üst makamdan tabana kadar yayılmış olur.

TKY'deki tam katılım anlayışı yetkili kılınma ile karıştırılmamalıdır. Tam katılım, sorumlu olmayı, katkı sağlamayı ve gönüllü olmayı kapsar. Yönetim ve yönetilenden "Ben bu kuruma nasıl katkı sağlayabilirim, bu organizasyonu nasıl geliştirebilirim?" sorusunu sormasını bekler.

TKY’de tam katılımın hedefi, üstün düşünerek, astın bu düşüncelere katkıda bulunarak uygulaması değil, kurumda her birey için hem düşünmenin hem de uygulamanın birleştirilmesidir. Katılım yalnız kalitede sürekli gelişim için değil, eğitsel katkı ve motivasyonu arttırması bakımından da önemlidir.

- Tam katılımı sorumluluk paylaşımının sağlanması şarttır.
- En alt kademedен en üst yöneticiye, hizmeti verenden, üretimi yapana kadar herkes hataları önlemeye çalışmalıdır.
- Tam katılım, talebi ve gönüllüğü ifade eder.
- Sosyal katılım, tam katılımı destekleyen bir motivasyon aracıdır.
- Grup veya takım olarak çalışırken; sorunları belirleme, analiz etme ve çözümlenme, yeni fikirler üretme süreçleri daha kolay, etkin ve verimli bir şekilde yürütülmektedir.

Grup çalışmaları toplam kalite yönetiminin ayrılmaz bir parçası olduğu için, organizasyondaki görevler bu çalışmaları destekleyecek şekilde dağıtılır. Bu organizasyonda yönetim; stratejik kararlar alan rakiplerini inceleyen, eleman seçimine ve yetiştirilmesine daha çok zaman ayıran bir konumdadır. Kurulusta tüm iletişimi sağlayan, görev ve sorumlulukları belirleyen ve insanların oluşturduğu ilişkiler sistemini işleten çizgiler ve kutularla gösterdiğimiz somut bir organizasyon düzeni vardır. Amaç; kuruluş içinde olması gereken hiyerarşik düzeni sağlayan bu organizasyon yapısı ile Toplam Kalite uygulamalarındaki birçok çalışmanın ortak noktasını bulabilmek olmalıdır (Tümer, 1996, s.45).

TKY herkesin sorumluluğudur, yalnızca kalite uzmanlarının değil TKY’de takım çalışması, sorumlulukların paylaşımı, çalışanların tam katılımı ve sürekli iyileştirme bireyin kalitesinde odaklanmaktadır. En mühim amaç insana saygı duyan bir çalışma ortamı oluşturmaktır. Kalite üretimi dediğimiz gibi herkesin işi olduğundan temel olarak takım çalışmasıyla optimal iş sonuçlarının başarıya ulaşabilmesi için insanlara yetki vermektir,

İnsanları Yetkelendirmek Yetke vermek ne demektir?

Yetkelendirme herkesin yaratıcı olması ve ne isterse yapabilmesi anlamına gelmemektedir. Yetkelendirme insanların kendi vizyonlarını gerçekleştirmek üzere yeni çalışma yolları bulmada açık, yaratıcı ve yenilikçi olmaları için cesaretlendirmeleridir. Toplam kalite Yönetimi yaklaşımının temelinde yetkilendirme yer alır (Ensari, 2003,

s.95).

Katılımlı yönetim, TKY'nin insana verdiği önemin bir göstergesidir. Çalışanların yönetime katılması TKY'nin en önemli öğelerinden biridir. Bu yönetim felsefesine göre çalışanlar yeteneklerini kullandıkları oranda üretken olurlar. İşinde yeteneklerini kullanma fırsatı bulan iş görenin işinden elde ettiği doyum artar. TKY, iş görenlerin mutluluğu için iş doyumuna büyük önem vermektedir. Bu amaçla, iş görenlerin yeteneklerini kullanma ve potansiyellerini geliştirmeleri için kendilerine sınırsız kaynak sağlanması esas kabul edilmektedir (Özden,1998,s.169).

Eğitim kadar önemli bir hususta çalışanların toplam kalite yönetimi felsefesine inanması ve yapması gerekenleri gönüllü olarak üstlenmesi gerekir. İşin en zor kısmı da budur. Çalışanların gönülsüz olarak yapacakları çalışmalar sabun köpüğü gibi kısa ömürlü olacaktır. Çalışanları yaptıkları ve yapacakları işlerde gönüllü olarak, inanarak ve isteyerek davranmalarını sağlamak önce işletme üst yönetiminin, "İnsan Odaklı Yönetim" dediğimiz, insana saygının güvenin ve öneminin her şeyin üstünde tutulmasını gerektiren anlayışı benimsenmiş olması gerekmektedir.

Yani, kuruluşun her düzeyindeki çalışanın katılımı ve yeteneklerini organizasyonun yararı için kullanılması önemlidir (İsmail, 2004, s.29).

Katılımcı yönetim anlayışını savunan Bozkurt' a göre, kuruluşta çalışan herkesin yönetime katkıda bulunabileceği bir şeyler vardır. 'Sistemde mevcut potansiyel katkılardan azami ölçüde yararlanılmalıdır. Bu "katılımcı yönetim" kavramıdır. Buna göre, işgücünün tüm düzeylerinde sorumluluk, yetki ve ödüllendirme dağıtılır.

Böylece daha az yönetici ile daha yüksek kalite ve verimliliğe ulaşılabileceği vurgulanmaktadır (Bozkurt, 1994, s.24).

Katılma arzusunun oluşması ve güçlendirilmesi kurumda üst yönetimin vazifesidir. Katılımcılığın gönüllü oluşturulması için;

- Kurumda her kademedede eğitim programları uygulanmalıdır. Böylelikle çalışan işlerini daha iyi şekilde yapar.
- Etkili haberleşme sistemi oluşturularak, kurumla alakalı bilgilerin çalışanlara hızlı şekilde ulaşması sağlanmalıdır.
- Ölçme sonuçlarına göre ödüllendirme mekanizmalarını geliştirme, performans dayalı ödüllendirme, işin başarıma düzeyinin artırılmasında kullanılabilecek akılcı ve adil bir çözümdür (Peşkirioğlu, 1996, s.35–37).

- Çalışanların işleriyle alakalı karar alma mekanizmaları geliştirilmelidir.

Çalışanların olumlu çabaları takdir edilmeli ki çalışanlar daha istekli vazifelerini yaparak, gelişim yönünde yoğunlaşsınlar.

Yönetici iş görenlerin kendilerini ilgilendiren ve yetenekli oldukları konulardaki kararlara katılmalarını sağlayarak, onların yeteneklerine olan içtenlikli güvenini sergiler ve daha sağlıklı bir karar almayı olanaklı kılar. Sadece karara katılanların yeteneklerinden yararlanarak, daha sağlıklı karar verme amaçlanmamakta, aynı zamanda, bireylerin yeteneklerine olan içtenlikli güveni sergileyerek, onların saygısını kazanarak, onlar üzerindeki etkileme gücünü arttırmak amaçlanmaktadır (Aydın, 1994, s.273–274).

Öğretmenlerin güncelleşmesine yardım eden, uzmanlık dallarındaki bilgilerini pekiştiren kurs ve seminerlerin yanı sıra onların öğrenme, danışmanlık, yöneticilik ve liderlik becerilerini iyileştirmeye yönelik çalışmalar da sık sık yapılmalıdır. Bunlara ek olarak, kalite felsefesi eğitimi, istatistiksel yöntemlerin anlaşılması ve kullanılmasının üzerinde de önemle durulması gerekir. Bütün bunlar, öğretmenin hizmet içi eğitim programlarının bir parçasını oluşturmalı ve eğitim sisteminde yer alan tüm çalışanlarla paylaşılabilir (Ensari, 2003, s.47).

2.5.5. Tedarikçilerle İlişkiler:

Kalite okullarında ve toplumlarında her birey hem müşteri hem de tedarikçi konumunda olduğunu bilerek sistemin yüksek performans gösterip gelişmesi için gerekli bilince sahip olmaları, kendilerine düşen sorumluluk ve rolleri üstlenmelidir. Okulda verilecek eğitim-öğretimde öğrencilerin en üst düzeyde yararlanabilmesi için velilerle ortak çalışmaya girişmek kalite okullarını temel ilkelerinden biridir. Öğrenciler, kendi gelişim ve öğrenme süreçlerini yönetmek durumundadır.

Kurumdaki tüm çalışanlar üretim boyunca kullanılan malzemeleri sağlayan tedarikçilerle işbirliği yapmalıdır. Kurumdaki herkes hem müşteri hem de tedarikçi olduğuna göre kurumun verimini en üst seviyeye çıkarmak için grup içi ve grup dışı işbirliği ve karşılıklı dayanışma ağları kurulmalıdır.

Okul içinde ve dışında oldukça kişileştirilmiş müşteri-tedarikçi ilişkisini geliştirerek zaman ve diğer kaynakları kullanan okul liderleri, sistemin ve süreçlerin gelişimi açısından çok takdir toplamaktadır. Örneğin Mayland, Columbia'da bulunan Wilde Lake

öğrencilerine okul saatlerinden sonra işveren yerel iş adamlarıyla yakın çalışıyorlar. İşverenler okulla güçlerini birleştirerek aynı zamanda çalışanlarının okuldaki başarılarını arttırmalarına yardımcı oluyorlar. Okul, Wild Lake öğrencilerinin şu anki ve gelecekteki işverenleri olarak, bu iş adamlarından iş hayatına teorik olarak hazırlanan öğrencilerinin güçlü ve eksik yönleri hakkında değerli bilgiler alıyorlar (Köksal, 200, s.37–38).

Okulların tedarikçileri veliler çocuklarının iyi yetişmesi kaliteli eğitimi alabilmesi için çocuklarını okullara emanet eder. Bu nedenle kurumun veli tedarikçileri ile ortak çalışması ‘‘Kalite Okullarının’’ başlıca sorumluluğudur.

Okul yöneticilerini müşterileri öğretmen-öğrenci takımlarıdır. Yöneticiler kurumdaki olumsuz unsurları yok ederek sistemin düzenli çalışmasını sağlayan tedarikçilerdir.

Öğrenci ve öğretmenleri odaklanacakları konu; kısa süreli öğrenmenin bilimsel niteliği ve çağdaşlığı tartışılan not verme sistemi yerine sürekli, plânlı ve uzun dönemli entelektüel gelişimlerini ve yeteneklerini sergilemek olmalıdır.

Çizelge 2.5.5. Müşteri – Tedarikçi ilişkisi

<u>Müşteriler</u>	<u>Tedarikçiler</u>	<u>Hizmetler</u>
Öğrenciler	Öğretmenler	Sistem yönetimi Program geliştirme Danışmanlık Liderlik Materyal ve malzeme
Öğretmenler	İdareciler	Materyal ve malzeme

Öğretmenler birbirlerinin tedarikçileri ve müşterileridir.5.sınıf öğretmenleri,6.sınıf öğretmenlerinin öğrencilerinden neler beklediklerini bilirler. Binalar arasındaki etkin ve sürekli iletişim, ilköğretim ve lise öğretmenlerine, öğrencileri ileriki yıllarda karşılaştıkları akademik ve sosyal zorluklara karşı daha iyi hazırlanmaları için program geliştirme olanağını verir (Bonstingl’den aktaran, Köksal, 2000, s.36–41).

Milli Eğitim Bakanlığı, İlçe ve İl Milli Eğitim Müdürlükleri, idari uygulamaları etkileyen yöneticiler olarak, eğitim örgütlerine ve idarecilerine politika ve strateji üretme konusunda onların tedarikçileridir.

2.5.6. Süreç Ve Verilerle Yönetim

Kurumdaki tüm etkinlikler birer süreçtir. Toplam Kalite Yönetiminde süreçler önemlidir. Tüm faaliyetler sistematik olarak süreçlerle yönetilmektedir. Süreç odaklı olmak, kalitenin kontrolüne değil kalitenin yaratılmasına önem vermek anlamına gelir.

Kaliteyi yönetmek, yapılacak işin değişik kısımlarını tanımlamaktan geçer. Diğer bir deyişle müşteri gereksinimleri anlaşıldıktan sonra süreçlerin, bu gereksinimleri karşılayacak şekilde hazırlanması gerekir. Tüm kurulan sistemler tüm süreçlerin hatayı önleme yönetimi üzerine kurulmasına özen göstermelidir.

Yapılacak işin süreçlerini her detayına kadar çerçeve ve içine alan o iş ile ilgili el kitapları yazılmalıdır. Etkin bir izleme, tutanak sistemi kurulmalıdır. Süreçlerin işlemlerini denetleyen bir kalite değerlendirme sistemi kurulmalıdır.

Kısaca, yapılması gereken doğru süreçler tanımlanmalı, böylece alınması istenen sonuç rastlantısal olmaktan çok uyulması gereken bir çerçeve içinde beklenen sonucu vermelidir.

Süreçlerin temel taşı ölçmedir. Ölçme, standartlara uyma zorunluluğunu getirir. Süreçleri geliştirmek kaliteyi artırır (Bridge, 2003,s.19–20).

Sürekli iyileştirme yolculuğuna başlayan kuruluşlar, bu yolun sorunlarına çabuk çözümler getirmediğini giderek daha açıkça anlamaya başlamışlardır. Kısa vadeli çözümlerin karşısında yer alan uzun vadeli yaklaşım, durmadan bilgi toplanmasını, çözümlenmesini, yorumlanmasını ve planlanmış değişiklikleri içerir. Deming'in geliştirerek planla-yap-sına-uygula(PYSU)(PDCA) adını verdiği döngü, bu sürecin elemanlarını bir araya getirerek sistemdeki değişiklik yada iyileştirmenin gerçekleşmesindeki yaklaşımın çerçevesini özetler. PSYU döngüsü aynı zamanda bir öğrenme modeli olduğundan, herhangi bir işi sonuçlandırırken kullanılan süreçleri çözümlenmede de yararlı olur.

Döngünün dört adımı;

Planla- Çalışma kuruluşun güncel durumunun gözden geçirilmesi ile başlatılır. Sonra problemlerin belirlenebilmesi, tanımlanabilmesi ve bir planın yapılabilmesi için veri toplanır. Planda, istatistiksel yöntemler ve problem çözme teknikleri kullanılarak olası nedenlerin sistematik olarak incelenmesi sonucunda ortaya çıkan özel eylemler, değişimler ya da kontroller yer almalıdır.

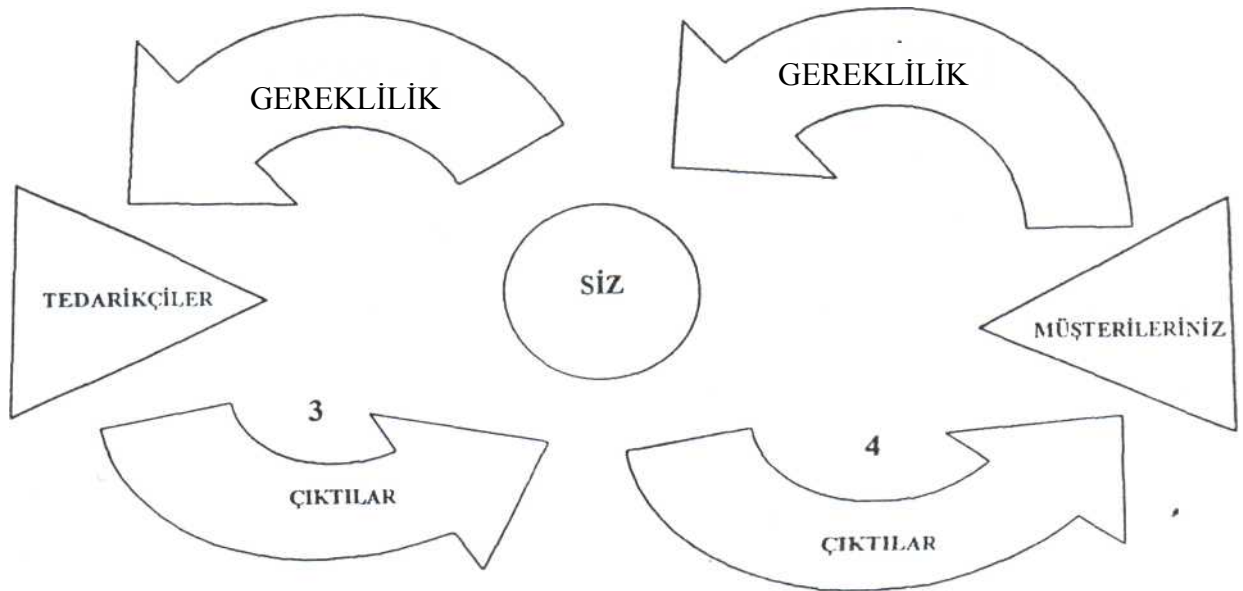
Yap-Planın uygulanmasıdır. Uygulama sırasındaki tüm değişimlerle plandan sapmaların, farklı yapıların kaydedilmesi gereklidir. Verilerin sistematik olarak ve değerlendirmeye elverişli bir biçimde toplanması güvence altına alınmalıdır. Sına-Uygulama sırasında, alınan önlemlerin işe yarayıp yaramadığının anlaşılabilmesi için toplanan veriler değerlendirilmelidir. Uygula-Bir önceki değerlendirmeyi dikkate alarak gerektiğinde başka önlemler, eylemler planlanmalıdır. Sonuçlar başarılı ise hayata geçirilmelidir.

Bu yolla sürekli iyileştirmeler, standartları zorlayarak, tekrar gözden geçirilerek ve yine başka PSYU döngüleri ile geliştirilmiş daha iyileri ile değiştirerek durmadan devam ettirilebilecektir (The Ernst-Young, 1992, s.17; Ensari, 2003, s.141-142).

Kuruluşlar, en iyi performanslarını birbiri ile ilişkili tüm faaliyetler anlaşıldığı, sistematik bir biçimde yönetildiği ve işlemleri ve planlanan iyileşmeleri ilgilendiren kararlar paydaşların görüşlerini kapsayan güvenilir bilgilere dayanılarak alındığı zaman gösterirler (www.kalder.org/page.asp?PageID=696 Ulaşım Tarihi: 23.12.2006)

En başarılı kalite odaklı kurumlar, müşterileri ve tedarikçileri ile sürekli bir birliktelik kurmak için etkili geri bildirim (feedback) alma konusunda dikkatli olanlardır. . İşte basit bir geri bildirim örneği:

Çizelge 2.5.6. Geri bildirim (Bonstingl'den aktaran KOKSAL, 2000, s.4)



Geri bildirim, müşterilerimizin bizden ne belediklerimizi öğrenmemizi ve müşterilerimize en kaliteli hizmeti vermek için neye gereksinim olduğuna dair tedarikçilerimize bilgi

vermemize yardımcı olur. Mükemmel kuruluşların tüm paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan ve bunları karşılamak üzere tasarlanmış etkili yönetim sistemleri vardır. Kuruluşun politika, strateji hedef ve planlarının sistematik olarak uygulanabilmesi bir dizi açık ve bütünleşik süreçle mümkün olur ve garanti altına alınır. Bu süreçler etkili bir biçimde yayılır, yönetilir ve iyileştirilir. Kararlar güncel ve geleceğe ilişkin tahmini performansa, süreçlere, sistem kapasitesine, paydaş gereksinimlerine, beklentilere ve deneyimlere, başka kuruluşların performanslarına ve uygun olan durumlarda rakiplere ilişkin güvenilir veri ve bilgilere dayanılarak alınır. Riskler sağlam performans ölçümlerine göre belirlenir ve etkili bir biçimde yönetilir. Kuruluş tüm kurumsal dış gerekler karşılanacak hatta aşılabacak şekilde oldukça yüksek bir profesyonel düzeyde yönetilir. Paydaşların yüksek düzeyde güvenini sağlayacak önleyici önlemler belirlenir ve uygulanır (EFQM Mükemmellik Modeli 2003 – Kamu ve Sivil Toplum Kitapçığı).

Arzu edilen sonuçlara odaklanmak, çalışanların ve kaynakların en üst düzeyde değerlendirilmesi, sonuçların tutarlılığı ve değişkenliklerin kontrol altında tutulması, gerçekçi hedefler saptama ve stratejik yönlendirmeye ilişkin olarak verilere dayalı yönetim sistemiyle, tüm faaliyetler sistematik olarak süreçlerle yönetilmelidir. Süreçler anlaşılmalı ve sahipleri belirlenmeli, önlemeye yönelik iyileştirme faaliyetleri ile ölçüm ve istatistik tüm çalışanların günlük yaşamlarına entegre edilmelidir. Kalite Yönetim sisteminin temelini veriler, ölçüm ve bilgi sistem oluşturmaktadır (www.ekalite.com.tr/altmenu.asp?detay=1& Ulaşım Tarihi: 23.12.2006).

Süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmek zorunda olmasının bir kaç nedeni vardır. Birincisi, müşterilerin isteklerinin sürekli değişmesidir. Müşterilerin ihtiyaçları değişir ve devamlı olarak artar. Müşterilerin ihtiyaçları değişince de farklı süreç ürünleri gerekir. Sürekli iyileştirmenin ikinci nedeni ise ortaya her gün yeni süreç ve teknolojilerin çıkmasıdır. Rekabet özelliklerini genellikle değiştirmeleridir. Bu değişiklik bazen iyi yönde, bazen de kötü yönde olabilir. Tedarikçilerdeki bu değişiklikler çoğunlukla birdenbire gerçekleşir, çünkü kuruluşların büyük çoğunluğu, özellikle geleneksel kuruluşlar, tedarikçileriyle, onların süreç kapasitelerini bilip meydana gelebilecek değişiklikleri önceden tahmin edebilecek ölçüde yakın bir işbirliği içinde değildirler (Weaver, 1997:135).

"Kalite Okulları", müşterilerinin ve tedarikçilerinin nelere ihtiyacı olduğunu, veli, öğrenci, idareci, öğretmen ve okuldaki diğer personel, iş adamları okul sisteminin süreç ve

ürünlerine paydaş olup da eleştirileri olan "ilgi grupları" oluşturarak belki diyorlar. Bazı okullar, okuldaki ve bölgedeki kişilerin ihtiyaçlarını ne derece iyi karşıladıklarını anlamak için; çalışanlarına, anne-babalara, topluma ve öğrencilere anket uyguluyorlar. Eğitim Paydaşları Milli Komitesi (National Committee for Citizens in Education)'nin kurucularından biri olarak etkin okul-aile-toplum ağı (network) sürecinin oluşumuna öncülük eden Cari Manburger'in dediği gibi, okul ve çevresindeki insanlar kriz oluşmadan önce olumlu ve sürekli bir anlayış ve destek ilişkisi yaratarak kriz önleyici çözümleri ortaya koymalıdır İlgi grupları, anketler ve diğer bilgi-toplama ve güç paylaşım araçları sadece okul yöneticilerinin, personelin ve çevredeki insanların okulu nasıl algıladıkları hakkında bilgi vermeye değil, aynı zamanda insanların zaman, fikir, enerji ve hatta idari konulardaki "evet" oylarıyla kişisel katkılarını edinmeye de yarıyor (Koksall, 2001:37,38).

Öğretmenler, öğrenciler ve çevreleriyle yaptıkları işleri ferdi ve grup olarak geliştirmenin yollarını keşfetmek üzere "Kalite Çemberlerinde toplanıyorlar "Öğretmenlerin Kalite Çemberleri" kendi konularında ve genelde eğitim hakkında araştırmalardan edinilen yeni fikirleri tartışmak üzere yapılıyor ve daha çok okul saatlerinde toplanılıyor. Genel anlamda, Kalite Çemberleri veya onların benzerleri; yöntemlerin, malzemelerin ve öğrencilerin ilerleme kaydetmesinin farklı ders öğretmenlerince tartışıldığı bir şekil alıyor. Bu çeşit tartışmalar genelde benchmarking (kıyaslama) içeriyor. Yani; "olası örnekler oluşturmak üzere, dünyanın her yerinden başarılı eğitim deneyimlerini izlemek ve aralarında kendi eğitim ortamları ve süreçleri için öğrenilecek ve benimsenecek yeni fikirleri yakalamak." Benchmarking, iş dünyasında olduğu gibi eğitimde de gözde; çünkü performans standartlarını hızla yükseltmeye olanak vererek sürekli gelişim sağlıyor (Koksall, 2001,s.39-41).

Toplam Kalite Yönetimi sonucu, okul; mekanik işlev gören bir kurum değil,"öğretmen-veli-öğrenci"üçlüsü ile topluca öğrenen organik bir sisteme dönüşecektir. Öğretmen öğretenden pozisyondan çıkarak, yol gösteren -öğrencinin kişiline kavuşmasını sağlayan ve öğrencinin tüm psikolojisini ve öğrenme profilini kavrayarak ailesi de dahil olma üzere rehberlik ve danışmanlık görevi üstlenen bir konuma geçecektir. Eğitimi hayat boyu devam eden bir eylem halinedönüştürerek, okullar'' öğrenmeyi öğretmek'' hedefli olacaklardır. (Bulut, Gökbnar, Çivi, Öztürk, 1997, s.75).

Süreç Yönetimi

Süreçler kriteri ile süreç yönetimi anlayışı sorgulanmaktadır. Süreç; bir takım girdileri alıp kullanıcıya katma değer yaratacak şekilde çıktı elde edilen iş ve işlemler bütünüdür. Kısaca, sonuçta bir çıktısı olan işlemler bütünü olarak da tanımlanabilir.

Bir okulda süreçler yönetsel ve işlevsel olmak üzere iki başlıkta ele alınabilir;

A. Yönetsel Süreçler:

Karar verme

Planlama

Organize Etme

İletişimi sağlama

Etkileme

Koordinasyonu sağlama

Değerlendirme

B. İşlevsel Süreçler:

Öğrenci İşleri

Öğrencilerin kayıt-kabul

Öğrenci devamının izlenmesi

Nakil ve geçiş işleri

Kayıt silme

Sağlık önlemleri

Güvenlik önlemleri

Kimlik verilmesi

Burs sağlanması

Sınavlarla ilgili işlemler

Sınıf geçme işlemleri

2. Personel İşleri

Atama, nakil, görevlendirme

Stajyerlik-adaylık işlemleri

Personel özlük hakları

Sicil ve disiplin işleri

Sağlık-güvenlik-askerlik işlemleri

Devam izleme

Denetleme ve değerlendirme vd

Mezuniyet ve diploma işlemleri

Aday, çırak ve çırak öğrencilerin sağlık sigorta pirim işlemleri vd

3. Öğretim işleri

4. Eğitim işleri

Yıllık, ünite ve günlük planlar

Rehberlik hizmetleri

Sınıf öğretmenler toplantısı

Öğrenci ödül ve disiplin işleri

Zümre öğretmenler toplantısı

Öğretmenler kurulu toplantısı

Zümre başkanları toplantısı

Eğitici kol çalışmaları

Şube öğretmenler toplantısı

Okul aile birliği, koruma dernekleri

Bölüm başkan/şefleri toplantısı

Okul-çevre ilişkileri vd.

Ders araç-gerecinin sağlanması

Kütüphane, laboratuvar, atölye işleri

Öğretim süreci vd. (meb personel müdürlüğü2005,s 95-96)

2.5.7. Sürekli Gelişim

“Yapılanı yeterli bulmamak insanın ileri gitmesindeki ilk adımdır.” G.Bancroft

Günümüzün rekabet koşullarında kuruluşlarda kalite yönetimin temeli “sürekli gelişme”ye dayanır. Bu bağlamda Toplam Kalite Yönetiminin asıl felsefesinin dayandığı diğer mühim kavram, Japon felsefesinin ilkelerinin Toplam Kalite Yönetiminin ‘sürekli iyileştirme’ ilkesine kaynaklık eden ‘Kaizen’ düşüncesidir

Japonca kai: değişim, zen iyi, daha iyi demektir. Hızla gelişim trendini hedefleyen Kaizen felsefesi,”damlaya damlaya göl olur” atasözü ile ifade edilebilir.

Sürekli iyileştirme, çalışan boyutunda; insan kaynaklarını eğitimi ve gelişmesine önem veme, akım kurma, çalışanları yalnız performanslarının sonucu ile değil, gelişme sürecindeki katkılarıyla ödüllendirme, süreç boyutunda; süreçlerin düzenlenmesi ve iyileştirilmesini, zaman boyutunda; pazardaki gelişmelere hızla cevap verebilme, hızla yenilik yapma, ürün çeşitliliği, teknoloji boyutunda ise maliyetleri düşürme, teknolojileri birbirine dönüştürme ve basitleştirme gibi uygulamaları kapsar (Çetin, 1998, s.84).

Kuruluşların sürekli iyileştirme ile sorunların ortaya çıkmasını engellemeye çalışması gerekir. Sürekli iyileştirme bir kuruluşun varlığını ve rekabet üstünlüğünü sürdürebilmesinin temel koşullarından biridir. Süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmek zorunda olmasının bir kaç nedeni vardır. Birincisi, müşterilerin isteklerinin sürekli değişmesidir. Müşterilerin ihtiyaçları değişir ve devamlı olarak artar. Müşterilerin ihtiyaçları değişince de farklı süreç ürünleri gerekir. Sürekli iyileştirmenin ikinci nedeni ise ortaya her gün yeni süreç ve teknolojilerin çıkmasıdır. Rekabet özelliklerini genellikle değiştirmeleridir. Bu değişiklik bazen iyi yönde, bazen de kötü yönde olabilir. Tedarikçilerdeki bu değişiklikler çoğunlukla birdenbire gerçekleşir, çünkü kuruluşların büyük çoğunluğu, özellikle geleneksel kuruluşlar, tedarikçileriyle, onların süreç kapasitelerini bilip meydana gelebilecek değişiklikleri önceden tahmin edebilecek ölçüde yakın bir işbirliği içinde değildiler (Weaver, 1997, s.135).

Çok iyi işleyen bir kuruluşta bile geliştirilecek birçok hususun olabileceği bir gerçektir. Zira bilim ve teknolojinin sürekli gelişmesi kalite ve verimliliğin çıtasının da sürekli yükselmesine sebep olmaktadır. Bu durum kuruluşun bütün üretim süreçlerini sorgulayarak daha iyi olmak için kendini yenileme ihtiyacını hissetmesine zemin hazırlamaktadır. Aksi durumda, çıtanın sürekli yukarı çekildiği bir ortamda kuruluş rakipleri ile mücadele etme şansını yitirecek ve ayakta kalma şansını kaybedecektir.

Bu sebeple her kuruluş faaliyet alanında sürekli kendini geliştirmenin yol ve yöntemlerini canlı tutmak durumundadır. İşte TKY sürekli gelişmeyi, bir kuruluşun varlığını devam ettirmesinin olmazsa olmaz koşulu olarak ortaya koymaktadır.

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 (MEB, 2005, s.14).

Okulların gerçek birer öğrenme örgütü olmaları bekleniyorsa, politikacı ve yatırımcılarla gerekli temas kurulması; sürekli araştırmalar yapıp bilgi toplanması, kalite çemberleri kurularak gerekli eğitimi sağlama konularının, zaman ve para gibi gerekli kaynaklarla desteklenmesi gerekmektedir. Gizli kalan yetenekleri ortaya çıkarmak ve önceden kazanılan bilgi, beceri ve anlayışı arttırmak yerine, okullarımızın; öğrencilerin başarısızlık, yetersizlik ve sınırlılığı konusuna odaklanması gereklidir. Okulların öğrenmeyi öğrenci-

öğretmen enerjisinin sınırsız ve sürekli gelişmesine yönlendirilmiş, algılama, kavramlaştırma, düşünce ve tepki süreci şeklindedir.

Öğrenme daha fazla bilgi edinmek değil, "istediğimiz sonuçları üretme yeteneğimizi geliştirmektir". Örgütlerin öğrenmesi her düzeyde, bu tür öğrenmeyi gerçekleştiren insanların varlığıyla mümkündür. Bundan dolayı, öğrenen örgütlerde asıl önemli olan bireysel öğrenmenin önünün açılmasıdır. Öğrenme için gerekli motivasyonun herkesin doğasında olduğu kabul edilir. Bir vizyonun peşinde olan herkes yeni öğrenmeler için gerekli motivasyona sahiptir (Özden, 1998, s. 153).

Okullar öğrenci başarısının artırılması, öğrenci ve öğretmenlerin öğretim süreçlerini sürekli olarak geliştirmesi ve yöneticilerin okulda öğrenmeyi en üst düzeyde sağlayacak ortamı yaratmasıyla gerçekleşecektir.

Okullarda öğrenme, herkes için ulaşılabilecek nokta değil, sürekli bir yolculuk olarak algılanmalıdır. Eğer yaşam bireyin kendisi ve diğerleri için duyduğu sonsuz sevgi ve öğrenme için sonsuz istek olarak algılanırsa, içsel değerlerle dolu bir yolculuk olarak tanımlanabilir. Böylece okul bireylerin ve yaşamın sistemlerini sürekli gelişime açık tuttuğu bir öğrenme örgütü olur.

Sürekli gelişimin okullarda günlük yaşamın bir parçası tutulmasıyla, okullardaki başarısızlığın ortadan kalkması sağlanır.

Eğer okullar "öğrenme örgütlerinin" öncülüğünü üstlenip, tüm sisteme ve sistemdeki tüm kuruluşlara örnek bir model oluştururlarsa, kalite tüm ülkeyi ve sonunda da dünyayı kaplayacaktır.

Eğitim sürecinin sürekli iyileştirmesi ve problemleri hemen görmek için test ve anketlerin her yıl yenilenmesi, eğitim kalitesindeki artışları izlemek gereklidir. İç kalitedeki iyileştirme, problemlerin, aksamaların önlenmesi yoluyla gerçekleşirken dış kalitede iyileştirme, müşteriye yönelik olarak yeni eğitim tekniklerinin geliştirilmesi, memnuniyeti arttıracak öğrenme modellerinin programlanması gibi yöntemlerle gerçekleştirilir (Sözmen, 2004, s.9).

2.6. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.6.1. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi

Bütün örgütler, içinde buldukları çevre tarafından etkilenmektedir. Eğitim örgütleri de

içinde buldukları çevreden etkilenmekte ve etkilemektedir. Artık çevre geçmiştekinden daha hızlı bir şekilde değişmektedir. Eğitim örgütlerinin bu hızlı değişmeye ayak uydurabilmeleri için kendisini bu değişime uyarlayıp hatta değişimin hareket noktası haline gelmesi gerekmektedir. Eğitim örgütlerinin kendilerinin, değişimin hareket noktası haline gelebilmesi de bilgi üreten ve dağıtan merkezler olarak işlemeye başlaması ile mümkün olabilecektir. Bunun için eğitim örgütlerinin; bilginin üretildiği, geliştirildiği, korunduğu ve aktarıldığı örgütler olarak, sürekli yeni çalışma yollarını arayıp ve uygulaması gerekir. Bunu yapabilmesi için de eğitim örgütlerinin, insanların beklentileri yönünde ve bu beklentilere cevap verebilecek yapıya kavuşturulması gerekmektedir. Yine eğitim örgütlerinin ahenkli bir iklim ortamını yaratıp elemanlar arasında iyi bir iletişim sistemini yerleştirmesin, başarısı için önemli uygulamalar arasındadır (Cafoglu, 1996, s.101).

Deming'e göre okul; öğretmen, öğrenci, idareci ve eğitimle ilgili diğer yaptıkları işten mutluluk ve onur duydukları bir yer olmalı. Öğrencilerin günlük denemelerle edinecekleri bilgileri önleyen engelleri yok etmek, okul idarecisinin görevi eğitimin her safhasında öğretmen, öğrenci ile ilgili sürekli olarak dönüt alabilen ve başarısının derecesini arttırabilmek için sürekli gelişimin yollarını gösteren lider konumunda. Diğer bir deyişle, öğretmen öğrencisi için son ve önemli kararları veren değil, yönlendiren kişi. Deming okul idarecisinin güçlü bir liderliği olmadıkça, bunun gerçekleştirilemeyeceği konusunda ısrarlı. Gelişmeyi amaçlayan aktif eğitim programlarındaki süreklilik ise, okul liderini zaman içinde gelişme ve değişimi engelleyebilecek yanıltıcı kararlar almasını önleyecek en önemli tekten (Köksal, 1998,s.9–20).

Eğitim sisteminde TKY'nin uygulanmasında Deming'in ondört ilkesi yol gösterici olarak önemli bir rol oynayabilir. Deming'in ilkelerinin eğitim liderleri için uyarlanmış, okulların dilini yansıtan biçimi aşağıda verilmiştir (Longford ve Cleary, 1999, s.198–199);

1. Öğrencilerin ve hizmetin gelişimine yönelik olarak amaç sürekliliği oluşturun. Her çeşit süreci geliştirebilme ve toplum içerisinde anlamlı pozisyonlar edinebilme eğilimine sahip en kaliteli öğrencileri yetiştirmeyi hedefleyin.
2. Yeni felsefeyi benimseyin. Eğitim yönetimi, her türlü olumsuz tehlikenin farkına varmalı, sorumluluklarını öğrenmeli ve değişim için liderliği ele almalıdır.

3. Notlandırmayı ve insanları derecelendirmenin her türlü zararlı etkisini ortadan kaldırmak için çalışın. Kaliteye ulaşmak için sınavlara olan bağımlılığı durdurun. Beraberinde kaliteli performansı getiren öğrenim deneyimleri oluşturarak, geniş tabanda (standart hale getirilmiş başarı testleri, minimum mezuniyet sınavları vs.) denetime olan ihtiyacı kaldırın.
4. Öğrencilerin geldiği eğitim kuruluşları ile çalışın. Öğrenci kaynakları ile olan ilişkileri geliştirerek ve sisteme dahil olan öğrencilerin kalitesini arttırmaya yardım ederek, toplam eğitim masraflarını en aza indirgeyin. Sisteme katılan öğrencilerin tek kaynaktan olması, sadakate ve güvene dayalı uzun vadeli bir ilişki kurulması için iyi bir fırsattır.
5. Öğrenciye sunulan eğitim ve hizmet sistemini sürekli olarak geliştirin. Kaliteyi ve verimliliği arttırın.
6. Öğrenciler, öğretmenler, sınıflandırılmış personel ve idareciler için öğrenim ve eğitimi kurumsallaştırın.
7. Liderliği benimseyin ve kurumsallaştırın. Denetimin amacı, insanların makineleri, belirli aletleri ve materyalleri kullanarak daha iyi bir iş ortaya çıkarmalarına yardımcı olmaktır. Teknoloji, liderlere daha rahat liderlik etme olanağı sağlar.
8. Herkesin okul sistemi içerisinde daha verimli olarak çalışabilmesi için korkuyu kuruluşunuzdan uzaklaştırın. İnsanların rahatlıkla konuşmalarını teşvik etmek amacıyla uygun ortamlar hazırlayın.
9. Departmanlar arası engelleri yıkın. Öğretimdeki, özel eğitimdeki, muhasebedeki, yemek hizmetlerindeki, idaredaki, müfredat geliştirme ve araştırmadaki tüm personel birlikte bir ekip olarak çalışmalıdır. Gruplar ve bireyler arasındaki işbirliğini arttırmak için stratejiler geliştirin.
10. Öğretmen ve öğrencilerden oluşan en mükemmel performansı ve yeni verimlilik düzeylerini vurgulayan sloganları, hararetli öğütleri ve hedefleri ortadan kaldırın. Hararetli ve bitmek tükenmek bilmeyen öğütler düşmanca ilişkiler oluştururlar. Düşük kalite ve düşük verimliliğin sistemden kaynaklanan bir yığın sebebi vardır. Bu yüzden bunlar öğretmen ve öğrencilerinin kontrollerinin dışındadır.
11. Öğretmen ve öğrenciler üzerindeki çalışma standartlarını (kotaları) kaldırın. (Örneğin; “sınav sonuçlarını yüzde 10 oranında arttırın” ya da “okuldan terk oranlarını yüzde 5 düşürün”). Liderliğe talip olun.

12. Öğrencilerden, öğretmenlerden ve yönetimden (müdürler, müfettişler ve merkez ofis destek personeli) çalışmalarından gurur ve neşe duyma hakkını alıp götürün engelleri kaldırın. Bu, her şeyin üzerinde, yıllık ve liyakat değerlendirmelerini ve nesnel sorumluluğu nicelik olmaktan çıkarılarak niteliğe (kalite) dönüştürülmelidir.
13. Herkes için, canlı ve dinamik bir eğitim ve gelişim programı hazırlayın.
14. Okul içerisindeki herkesi, bu dönüşümü sağlamak amacıyla çalıştırın.

Eğitim sistemlerini’’Toplam Kalite Yönetimi’’ anlayışı içinde organize etmede atılacak ilk adım eğitim ihtiyaçlarını doğru olarak belirlemek olacaktır. Bu belirlemenin zorunlu eğitim kademesinde toplumun bütün kesimlerini, diğer kademelerinde ise ilgili kesimlerin doğrudan katılımını sağlayacak bir yapılanma içerisinde olması gerekir. Mevcut eğitim sistemi eleyici, bireyi sistem dışına iten, başarıdan çok başarısızlığı ölçmeye yönelik bir görünüm vermektedir. Eğitim sisteminin bireyin ve toplumun ihtiyaçlarına dönük, hayat boyu öğrenmeyi sağlayan yapıda, üründen çok süreçler üzerinde kaliteyi, verimliliği gözetilen yapıda yeniden organize edilmesi gerekmektedir (Kılıç,1997,s.12).

Eğitimin en küçük hizmet birimi olan okullarda da kalite yönetimi çalışmalarına geçilmesi eğitimin genel başarısını pekiştirecektir. Ancak eğitimde kaliteyi neyin oluşturduğu konusunda tam bir görüş birliği yoktur. En geniş anlamda iyileştirilebilecek her şeydir diye tanımlanabilir. Kaliteyi sağlamada donanım, uygulama ve insan üç önemli yapıtaşını oluşturmaktadır. Ancak, insan ögesi yerine oturtulduğunda diğer ikisinden söz edilebilir. İnsan kalitesinin iyileştirilmesi ise eğitim yönetimini ana hedefidir (Peker, 1994, s.67–68). Toplam Kalite Yönetimindeki yeniden düzenleme çalışmaları ilk ABD’deki bazı okullar ve İngiltere’deki bazı okullarda yürütülmüştür. Kalite ile ilgili fikir ve düşüncelerin çoğu özellikle yüksek öğretimde, oldukça iyi bir şekilde geliştirilmiştir. Kalite kavramlar giderek artan şekilde araştırılmaya ve okullarda uygulanmaya başlanmıştır.

Eğitimde Toplam Kalite yaklaşımının benimsenmesi, eğitim açısından sistemin bazı temel özelliklere sahip olmasını gerektirir. Bu özellikler hedef birliği içinde olma, yüksek düzeyde istekli ve katılımcı olma, bilgi bazlı, planlı çalışma, dinamik, kaliteli iş gücü ve müşteri odaklı olmaktır.(Peker, 1994,s.78)

Toplam Kalite Yönetimi eğitimde, müşterilerin(veli, öğrenci, toplum) şu anda ve gelecekteki istek ve beklentilerini zamanında karşılamak amacıyla, tüm çalışanların(merkezi ve yerel yönetimler, öğretmen, veli, öğrenci vb.) katılımının

sağlanmasıyla eğitim-öğretim faaliyetlerinin sürekli geliştirilip yenilenmesini öngören yönetim anlayışıdır.

Toplam Kalite Kurumlarında çalışan her birey toplam kalite felsefesini benimsemeli, kendi gelişimlerine ve diğer bireylerin günden güne daha iyi olmalarına kendilerini adanmışlardır. Japonların '2kaizen' dediği sürekli iyileştirme kavramı dünya gelişimi için bitimsiz bir gelişim yolculuğudur.

Birçok geleneksel okullar, öğrenmeyi hala tek yönlü iletişimin yani birbirini takip eden parçaların bir araya gelmesi olarak görürken; "kalite okulları öğrenme sürecini, öğretmen ve öğrencilerin enerjileri sınırsız sürekli gelişmeyi yönlendirdikleri ve sarmal olarak görüyorlar (Bostingl, 2000,s.39);

Kalite okullarında öğrenme herkes için öğrenciler, öğretmenler, idareciler ve diğer personel bir hedef olarak değil bir yolculuk olarak algılanır. Ancak yaşama sevinci kendini ve başkalarını sevmek ve yaşama arzusu olarak alınırsa, hayatın kendisi gerçek ve erdemli seyahat olarak görülür. Bu nedenle "Kalite Okulları" içindeki herkesin, kendisinin, başkalarının ve günlük hayatın süreç ve sistemlerinin sürekli gelişimine kendisini adanmış, gerçekten öğrene bir topluluktur. Öğretmen ve öğrenciler sınıfta, her ünitenin sonunda çalışmalarını birlikte nasıl yaptıklarını ve bir sonraki üniteye başarıyı arttırmak; toplu ve bireysel öğrenme süreçlerini ve sistemlerini optimize etmek için grup ve ferdi çabaların nasıl daha iyi netice vereceğini düşünmek için zaman ayırır (Bosting, 2000, s.41).

Eğitim örgütlerindeki değişimin düzenli ve planlı olarak yapılması, sürekli gelişme felsefesi ile paralellik arz etmesi liderlerin önemli fonksiyonları olarak görülürken bu çalışmaların çevre tarafından desteklenmesi de gerekmektedir. Özellikle yönetimin de bütün çalışan personeli desteklemesi değişimi canlı tutacaktır. Eğer bu çalışmalar ve değişimler desteklenmez ise bu çalışmalar çok fazla bir anlam ifade etmeyecektir. Bütün bu çalışmalarla beraber eğitimin yeniden yapılanmasını sağlayıp her bir ferde ayrı ayrı hitap eder bir hale dönüştürmek, eğitimde toplam kalite yönetiminin uygulanması ile mümkün olacaktır (Cafıoğlu, 1996, s.102).

21. yüzyıla doğru ilerlerken Türkiye'nin kalkınmış ülkeler arasında yerini alabilmesi, bilgi toplumu ve bu yüzyılın gerektirdiği iyi yetişmiş, nitelikli insan gücüne sahip olmasına bağlıdır. Çünkü 21. yüzyılda insan faktöründen kaynaklanan üstünlük, ekonomik yarışın başlangıcı olacaktır. Dolayısıyla verimlilik ve kalitenin yaşam standardı olarak

benimsendiği günümüzde nihai amaç, insanı merkez alan bir yaklaşımla bütün toplumun sürekli öğrenmesi, değişen durumlara uygun bilgi, beceri kazanması ve böylece kendini yenileyen hatta yönlendiren bir anlayışla geleceği kucaklamasını sağlamaktır (Bayrak, 1997, s.85).

Toplam Kalite Yönetimi, eğitim ve öğretimin daha işlevsel ve etkili olabilmesine ışık tutacak ilkelere sahip olan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım aslında eğitimin felsefesiyle ilgili çok önemli bir bakış açısı sağlayacak niteliktedir. TKY, okullarda son birkaç yıldır ki sunulmuş biçimi ile sadece yönetimi ilgilendiren yaklaşımın gibi algılanmaktadır. Bir çok okulda uygulama sürecine geçildiği halde TKY'nin kavram olarak bile anlaşılmadığı gözlenmektedir (Erdoğan, 2003, s.178).

Ülkemizde eğitim kuruluşlarının insan kaynakları olan öğretmen, idari personel, öğrenci, mezunlar, kardeş okulların insan kaynaklarını değerlendirilerek, kalite eğitimin bir parçası haline getirilerek TKY oluşturulamaz, Önemli olan kalitenin önemini sürekli vurgulamak değil, kalitenin gereklerini yapmak ve en önemlisi kaliteye gerçekten ihtiyaç duymaktır.

İç ve dış müşteri memnuniyeti, sürekli gelişme, verilere dayanma, yönetimde beklentiler gerçekleşir ise istenilen kaliteye ulaşılır. Bunu gerçekleştirebilmek için TKY eğitime uygulandığında neler yapılabilir? Sorusuna cevap aranmalıdır (Erdoğan, 1997, s.38).

Eğitim ihtiyaçları, hedefler ve hedef davranışlar şeklinde, öncelikler gözetilerek sıraya konmalıdır. Bu hedefleri belirlerken eğitimin kurumlarının şu sorulara cevap araması gerekmektedir.

- Eğitim kurumlarının misyonu ve vizyonu nedir?
- Eğitim kurumları olarak ne yapıyoruz
- Öğrencilerimiz bizden ne bekliyor
- Eğitimin önemli başarı faktörleri nelerdir
- Eğitimin önemli işlevleri nelerdir
- Eğitimde başarıyı nasıl sağlarız
- Eğitimde başarılı olduğumuzu nasıl anlayacağız (Kocabaş, 1997, s. 271).

Diğer önemli soru da kaliteli insan nasıl olmalıdır? İlgi ve hedeflerini gerçekleştirmede bencil olmayan, adil meslek kültürünü oluşturmuş, insani ve mesleki etik değerlere sahip problemleri çözmek için yollar arayan, yaratıcı, insan ilişkilerinde demokratik özellikleri ağır basan insan, kaliteli ve eğitilmiş insandır.

Eğitimde kalite denildiği zaman, insanların yenilikleri izleyebilme bilgi ve becerisine sahip olması, eğitim sisteminin beğenilmesi, kusursuzluğu, kısaca toplumdan gelip yine topluma kazandırılan bireylerin en doğru şekilde yetiştirilmesi akla gelir. Eğitim sisteminin kalitesi, fiziksel kaynakların, öğrenci hizmetlerinin, insan kaynaklarının, sosyal ve kültürel çevrenin, öğrenci - okul - sektör işbirliğinin, eğitim teknolojisinin, eğitim yönetiminin ve eğitim programının kalite dengesinin yükseltilmesi ile olabilir (Köksal, 2000, s.33).

Eğitim alanında daha iyiye ulaşabilmek için birçok çalışmalar yapılmaktadır. Lakin yapılan bu çalışmaların başarılı olabilmesi için dünya ihtiyaçlarına yönelik olması gerekir.

Eğitim kurumları da diğer örgütlerde olduğu gibi üretmek zorundadırlar. Ancak eğitimin doğası gereği verimlilik unsurlarını üreten örgütler kadar açıklıkta ortaya koymak her zaman mümkün olamamaktadır. Eğitimde kaliteyi hem tasarımda kalite, hem de süreçte kalite şeklinde incelemek mümkündür. Tasarımda kalite, hem çıktı (örneğin, öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılayan akademik bir program) hem de süreç ile (örneğin, müfredat, araç-gereç, planlama ve programı etkileyen diğer faktörler) ile ilgilidir. Çıktıda kalite, istenilen sonuçların başarılması anlamına gelir; örneğin, bütün eczacılık mezunları, işyeri açma ruhsatı için açılan sınavı geçerler. Süreçte kalite, tepeden tırnağa kadar örgütün fonksiyonlarında yer alan bütün basamakların, her bir basamağın örgüte katkısıyla istenilen hedefler doğrultusunda etkili bir şekilde çalışmasıdır (Chaffee ve Sheer, 1992).

Eğitim örgütlerinde, daha çok çıktı (sonuçların değerlendirilmesi) ve tasarımda (müfredat tasarımı) kaliteye önem verilmiştir.

Artık eğitim kurumlarının, kendi oluşturdukları kalelerden dışarıya çıkıp toplum ile bütünleşmeleri gerekmektedir. Reform ve yenilenme en çok eğitim kurumlarının ihtiyacı olan bir kavram olup bu da eğitim kurumlarında toplam kalite anlayışı ile başarıya ulaşabilecektir. Eğitimin kaliteli hizmeti amaçlayıp müşterisine ve personele götürmesi temel hedefi olmuştur.

Hiç bir işletme eğitim ve öğretim yatırımı yapmadan insanları gerekli malzeme ve bilgiyle donatmadan başarılı bir kalite iyileştirme süreci elde edemez. Başarı için iki temel faktör; bilinç ve eğitim-öğretimdir. Bilinç, TKY uygulamalarını harekete geçirmenin yolu, eğitim ve öğretim ise onu hızlandırmanın yoludur. Eğitim ve öğretim, doğru zaman ve yerde sağlandığında TKY'ni gerçekleştirmek için gereken kabiliyet ve deneyimi kazandırır. Bu deneyim TKY'ni günlük iş hayatınızın bir parçası yapan ilk basamaktır. Eğitim ve öğretim anlaşılır, yoğun ve sürekli olmalıdır. Kalite iyileştirme

çabaları, hayat boyu süren eğitim ve öğretimle başlar ve devam eder. Eğitim doğru yapılmak şartıyla, kaliteyi güvence altına almanın yeni bir biçimidir. Eğitimin en büyük faydası yeniyi öğrenmek değildir. Şu anda zaten iyi yapmakta olduğumuz bir işi daha iyi yapmaktır. Eğitimin en küçük hizmet birimi olan okullarda da kalite yönetimi çalışmalarına geçilmesi eğitimin genel başarısını pekiştirecektir.

Toplam Kalite Yönetimi düşüncesinin ülkemizde mal üreten örgütleri oldukça etkilediği görülmektedir. Okullar fabrika değildir ama bu, okullarda verimlilik ve etkililik üzerinde durulmayacağı anlamına gelmemelidir. Bu açıdan bu tür uygulamaları eğitim örgüt ve yönetimleri de kabullenmek ve uygulamak zorundadır.

Sanayi toplumu gelişen teknolojik yenilik yanında bireylerin bilgi ve beceri düzeyini yükseltmeye giderek daha büyük gereksinme duymaktadır. Bu yüzden'likleler arası rekabette eğitim stratejik önem kazanmaktadır (Peker, 1994, s.64).

Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımının benimsenmesi, eğitim açısından sistemin bazı temel özelliklere sahip olmasını gerektirir. Bu özellikler hedef birliği içinde olma, yüksek düzeyde istekli ve katılımcı olma, bilgi bazlı, planlı çalışma, dinamik, kaliteli iş gücü ve müşteri odaklı olmalıdır (Peker, 1994, s.67-78).

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

Toplam Kalite adı verilen felsefe ve bunun eğitimde uygulanması eğitimcilerin aktarıcıdan çok yönlendirici kılavuz, yargılayıcıdan çok destekleyici sınıf içinde soyutlanmış çalışmalardan çok öğrenciler, yöneticiler, öğretmenler, aileler, iş yerleri ve tüm çalışanları toplumla birlikte bir bütün olarak görmelerine yardım etmektedir (Özdemir, 1995, s.386).

Başar' a göre okul yönetimin kalitesi sınıfa yansır. Okul yönetiminin kalitesine göre olanakların üretimi, dağıtımı, düzeni ve kullanımı değişir. Sınıf yönetiminin uygunluğu okul yönetiminin düzeyine göre bir durum alır (Başar, 1994, s.27).

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

Bugün kalitenin kuruluştaki herkesi ilgilendirip etkilemesi ve tüm örgüte uyarlanması, yani kalitenin kendiliğinden olamayacağı, yönetilmesi gerektiği kabul edilmiştir. Kaliteden beklenen ekonomik olarak rasyonellik sağlamasıdır. Toplam Kalite modelinin temelinde hataları ayıklamak yerine hata yapmama yaklaşımı vardır. Her yönüyle düşünülmüş, kapsamlı, titiz, doğru bir planlama çalışması ile sonradan oluşabilecek hataların çok büyük bir bölümü ortadan kaldırılabılır (Peker, 1993, s.200–2002).

İyi mal ve hizmet üretmek başarılı bir örgüt yaratmaz, başarılı bir örgüt ve örgüt yönetimi iyi ürünler yaratır. Bu açıdan örgütlere uzun vadeli başarıyı, ürettiği mal veya hizmetler değil, o ürünleri yaratan süreçler kazandırır diyebiliriz. Sistemi iyi çalıştıran ve bunun doğal sonucu olarak da kaliteli ürün elde eden yönetim iyi bir yönetimdir. Yönetimin iyi olması sistemin iyi olmasını sağlayacak ve bu durumda insanların yaşam kalitesini geliştirecektir.

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

Bir kurumda kaliteyi yakalayabilmek için kurumda çalışan herkesin aynı bilinçle kaliteyi düşünmesi gerekmektedir. Önemli olan malın hatasız üretilmesi, ürünün üretimden sonra kontrole dayanmamasıdır. Okulda takım ruhu oluşturarak birlik ve beraberlikle ortak kültürün oluşumunu sağlamaktır. Yeni yönetim anlayışı çerçevesinde okullar başarısızlıktan değil, yeni yöntemleri deneyememekten korkmalılar. Örgüt sürekli gelişim ruhuna sahip olalı ve öğrenen organizasyon olmalıdır.

Günümüz dünyasında hızla değişim olmaktadır. Bu nedenle geçmişte başarıyla uygulanan yönetim kuram ve yöntemleri, bugün başarı sağlayamamaktadır. Çağ değişmiştir. Toplumun, anlayış, tutum ve davranışları değişmiştir. Bu değişiklikler sebebiyle örgüt ve yönetimle alakalı yeni bilgi ve yaklaşımlar ortaya çıkmıştır.. Üzerinde durulan bulgularda vurgulandığı gibi Toplam Kalite Yönetimi açısından eğitim sisteminin en önemli görevi çağın gereksinme duyduğu nitelik ve yeterlilikte üretken insanlar yetiştirmektir. Bu

yüzden okulların kaliteli eğitim yönetimine ve bunu sağlayacak nitelikli yöneticilere gereksinim vardır (Bursalıoğlu, 1998, s.31).

Cumhuriyetin ilanından(1923)sonra Türk eğitim-öğretim sisteminde batı ülkeleri okul program modelleri benimsenmiştir. Okullarımız Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından kararlaştırılan yoğun ders müfredatını eksiksiz olarak yerine getirmek çabası içinde öğretim yılını tamamlamaktadır. Öğrenciler dersleri ezberlemekte ve öğretileni en fazla tekrarlayanlar iyi notlarla ödüllendirilmektedir. Ev ödevleri de sınıfta öğrenileni tekrarlamak ve pekiştirmekten ileri gitmemektedir. (Çetin, 2001, s.25).

Çağımızın gelişen bilgisayar teknolojisi ve modern iletişim araçlarının kullanılmasıyla doğru bilgiyi kısa zamanda uygulama alanına sokan ülkelerin sosyo-ekonomik düzeylerinde hızlı iyileşmeler görülmektedir Ülkeler arasında rekabet ve bloklaşmaların arttığı yenedünya düzeni içinde gelişen ülkeler grubunda yer alabilmek için öğrencilerimizin araştırma, sorgulama ve düşündüklerini kolaylıkla ifade edebilme, araştırmacı, yapıcı ve katılımcı özellikleri kazanmaları gerekmektedir. TKY yaklaşımının eğitimde uygulanması öğrencilerin öğrenme yeteneğini maksimum düzeye ulaştıracaktır.

Toplam Kalite Yönetiminin uygulanması öncesinde, Milli Eğitim Bakanlığının TKY uygulamalarına geçiş öncesindeki görüşleri, okulların diğer kurumlarla ilişkisi, gerekli mali kaynaklar, okulun değişime hazır olup olmadığı saptanmalıdır.

Öğretim kurumunu yetkili organı uygulamaya geçiş kararını aldıktan sonra tüm okul personeli, öğrenci velileri TKY prensipleri konusunda bilgilendirilmeli, TKY yaklaşımı benimsetilmelidir (Çetin, 2001, s.25).

Başar'a göre, okul yönetiminin kalitesi sınıfa yansır. Okul yönetiminin kalitesine göre olanakların üretimi, dağıtımı, düzeni ve kullanımı değişir. Sınıf yönetiminin uygunluğu okul yönetiminin düzeyine göre durum alır (Barbaros, 1995, s.225).

Toplam Kalite adı verilen felsefe ve bunun eğitimde uygulanması eğitimcilerin aktarıcıdan çok yönlendirici kılavuz, yargılayıcıdan çok destekleyici sınıf içinde soyutlanmış çalışmalardan çok öğrenciler, yöneticiler, öğretmenler, aileler, iş yerleri ve tüm çalışanları toplumla birlikte bir bütün olarak görmelerine yardım etmektedir (Özdemir,1995,s.386).

Bir öğretim kurumu yalnız başına içindeki dersliklerde öğretim yapılan binalardan oluşmamaktadır. Okulun öğretim faaliyetlerini oluşturan yönetim, öğretim müfredatı, kütüphane, ulaşım, iletişim, beslenme, satın alma, bakım onarım gibi değişik hizmetleri yürüten bölüm ve birimleri de vardır. Okulun içyapısını oluşturan bütün bu birimlerde aynı

anda TKY uygulamalarının başlatılması güçtür. Değişim çok sayıda uzman danışmana ve mali olanaklara ihtiyaç göstereceğinden uygulamaların pilot olarak seçilecek bir bölüm / birimden başlayarak yaygınlaştırılması geçerli bir yoldur (Çoruh, 1997, s.215, 216).

Sadece okul ve öğretmen sayısını arttırmakla, okullaşma oranını yükseltmekle eğitim sorunu çözülemez. Eğitimimizde kalite krizi yaşanmaktadır. Yöneticilerde, öğretmenlerde, öğrencilerde yüksek boyutlu "boş ver" mişlik gözlenmektedir. Bu durumda çalışanları ve öğrencileri güdeleyerek, işbirliğini gerçekleştirecek, geleneksel yönetici, öğretmen, çalışan, öğrenci tanımlamaları ile bunların birbirleriyle iletişimlerinde değişim sağlayacak bir örgütlenmeye ihtiyaç vardır. Eğitimimizde kalitenin sağlanabilmesi ve devam ettirilebilmesi için TKY' ve ihtiyacın olduğu söylenebilir. Bilgi toplumunda öğrenme ve öğretme kalitenin aranacağı bir şeyin tam öğrenilebileceğinden söz edilmektedir. Bu görüş Toplam Kalite Yönetimindeki "sıfır hatalı" üretim karşılığına gelmektedir. Sıfır hataya girdi, yan sanayi, üretim, satış ve satış sonrası hizmetleri de içeren bir dizi önlemlerle ulaşılır. Başarı neyin yanlış olduğunun saptanması ve yanlışın tekrarlanmamasına bağlıdır (Peker, 1996, s. 24).

Ülkemizde gerek gerek resmi okullarımızda gerekse özel okullarımızda bu yaklaşım felsefi anlamda bir açılım kazanacak şekilde değerlendirilmemekte dar bir alanda uygulanmaya çalışılmaktadır. Tabii ki bu da iyidir ve özellikle bürokratik işleyişlerin daha sistemli hale gelmesi gibi bir takım olumlu sonuçlar da kazanılabilir ancak yeterli değildir. Toplam Kalite Yönetiminin dayandığı ilkeler doğrultusunda eğitim ve öğretimde yapılması gerekenler:

Toplam Kalite Yönetimi'ne göre kalitenin ölçülebilir olması gerekmektedir. Kalitenin belirlenmesinde müşterinin ihtiyaç ve beklentileri temel alınmalıdır. Kalite iyinin iyisine ulaşma yani sürekli aşarı demektir.

Kurumun amaçları süreklilik içinde olmalıdır. Amaçların değişen ihtiyaçlara cevap vermesi için değiştirilmesi gerekir (Erdoğan,2003,s.177).

Ürünün kalitesinin sağlanması için üretimin sadece belirli aşamaları değil, ham maddenin seçilmesinden son ürünün elde edilmesine kadar daha kapsamlı bir süreç üzerinde durulmalıdır. Üretimin gerçekleştirildiği sistem sürekli geliştirilmelidir.

Kurumda mesleki eğitime önem verilmeli ve herkesin kendini yetiştirmesi için müsait bir ortam sağlanmalıdır. Kurum öğrenen organizasyon olmalıdır.

Kurumda bölümler veya birimler arasında bulunan katı sınırlar kaldırılmalıdır. Bu

bağlamda birbirleriyle ilişkili olan etkinlikler arasındaki ilişkiler etkinleştirilmelidir. Slogan düzeyindeki hedeflere yer verilmeli, ortaya konan hedeflerin nasıl gerçekleştirileceği de gösterilmelidir.

Kurumun örgütsel yapısı sürekli olarak değişmeyi ve gelişmeyi sağlayıcı özelliklere sahip olmalıdır. Örgütsel yapı, değişmeler karşısında uyum sağlayabilecek esneklikte ve özellikte olmalıdır (Erdoğan,2003,s.178).

Eğitim kurumları, öğrencilerin başarılı bir insan olmaları ve çevrelerine katkıda bulunmalarını sağlamalıdır. Bu amaç da sürekli gelişme felsefesiyle dinamik tutulmalıdır. Toplam Kalite Yönetimi sürekli iyileştirme süreci ile üretilen mal ve hizmetin kalite kontrolünü en son noktada yapmak yerine, tüm çalışanların katılımı ile başlangıcından itibaren her aşamasında kaliteli işlemeye özen göstermeyi gerekli kılmaktadır. Toplam Kalite Yönetiminin bu özelliği nedeniyle eğitim örgütlerinde bu yaklaşımın uygulanması sonucu toplumumuzun gereksinimi olan yeterlik düzeyi yükseltilmiş, kalite ve nitelik kazandırılmış verimli insan yetiştirme sağlanabilecektir (Peker, 1994, s.77-78).

Eğitimde kalite yönetimi dendiğinde insan yetiştirmede hata yapmama akla gelmektedir. Öğrenci, veli tatmini ya çıktı (mezun) dan işverenin memnuniyeti (tatmini), hatasız insan yetiştirmeye bağlanabilir. İnsanı hatasız yetiştirme: Girdiler (Eğitim programı, Eğitimciler, Diğer çalışanlar, Para, Eğitim araçları). Bu girdilerin eğitim süreci (işlem) başlamadan Sıfır hatalı ya da kaliteli olması gerekmektedir. Eğitim Süreci (Program, Yöntemler, Uygulama, Geri besleme); Çıktılar (Öğrenci başarısı - akademik, sosyal, kültürel, sportif vb. Üst öğrenime girme, iş yaşamına girme, Hizmet İçi Eğitim, Çalışanların başarısı ile mümkündür (Cafoğlu, 1996,s.27).

Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinin eğitimde sağlayacağı yararlar aşağıdaki şekilde belirtilmiştir: Okullar, Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) temel felsefesini oluşturan insana önem verme, müşteriye memnun etme, problemi belirleme, sisteme katkıda bulunma ve bir sonuç üretme gibi değerleri yeni yönetim biçimi olarak kararlılık ve katılım TKY' nin 5 temel ögesidir. Eğitimin iç müşterileri (Hizmetin sunucuları): Öğretmen, Öğrenci, Yönetici, Deneticiler, Diğer çalışanlardır. Eğitimin dış müşterileri: Veliler, İş çevresi, Milli Eğitim Bakanlığı, toplumdur (Çetin, 2001, s.28).

Toplam Kalite Yönetimi uygulamasıyla;

1. Çalışma yükleri, sorumlulukları, çalışma süreleri ve verimlilikleri konusunda takdir alan öğretmenlerin buldukları kurumda daha uzun vade çalışma istekleri

ve iyileştirmeye katılım artacaktır (Hergüner, 1998, s.11).

2. Ülkenin ihtiyaç duyduğu kaliteli insan sağlanacaktır.
3. Okuldaki çalışanların sorumluluklarını yerine getirme, kararlı olma gibi kişisel özellikleri geliştirecektir.
4. Öğrencilerin düşünme ve yetenekleri geliştirilecek.
5. Öğretmenin güncel bilgilerle donanma sağlanır. Takım çalışmasıyla yeni bilgiler ortaya konur. Böylelikle personelin gelişimi sağlanır.
6. Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarıyla öğretmenler kendilerini sürekli olarak geliştirdiğinden yetenekleri, düşünce gücü, yaratıcılığı gelişir.
7. Öğretmenler liderlik özelliklerine sahip olurlar.
8. Öğretmenler değişimle beraber ortaya çıkan sürekli gelişimlere cevap verecek konuma gelirler.
9. Toplam Kalitenin uygulanması ile iş ortamının iyileşmesi ve birbirine güvenen, görüşlerine önem verilen ve ortaya çıkan sonuçlardan haberdar olan, gurur duyan insanların bir arada olması ve çalışma isteğine yoğunlaşması sağlanır (Küçüköğlü, 1998, s.6).
10. Kendi özgün kişiliğini fark eden, yetenek ve zaaflarının farkında olan, düşünce yeteneği gelişmiş öğrenciler yetişir.
11. Kurum içinde iletişim gelişir.

Lawton'a göre eğitimde kalite çalışmaları ve bunun başarı uygulamasıyla eğitim sektörü hedeflenen amaçlara ulaşacak ve bu başarısını sürdürecektir. Eğitimde kaliteli, canlı, dinamik, değişen ve değişebilen girdileri ihtiva eder. Eğitimde toplam kalitenin hizmet yönü insana karşı sorumlu ve onlara uygun tepkileri vermekle, donanımla bilgilenmek arasında ayrımı dikkate almak durumundadır (Cafoglu, 1996, s.14).

2.6.2. Tky' nin Eğitim Kurumlarında Uygulanabilirliği

Eğitim bir toplumun sahip olduğu insanı yeniden yaratarak geleceğini kontrol etme girişimi olarak tanımlanabilir. Toplumsal bir kurum olan eğitimin formal örgütü okuldur (Aydın, s.169).Eğitim örgütlerinin ürünü ne bir mal ne de bir hizmettir. Burada ürün insan kaynağıdır. Örgüt kültürü ve ürün farklılığı eğitim örgütlerini birbirinden ayırmaktadır (Çelik, 2000, s.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 değişikliği ile ilgili olarak farklılaşır. En genel tanımıyla eğitimin kalitesi, eğitimin amaç ve işlevlerini gerçekleştirme veya başarma biçimi ve derecesi olarak kabul edilmektedir (Karslı,1997, s.209).

Bütün örgütler, içinde buldukları çevre tarafından etkilenmektedir. Eğitim örgütleri de içinde buldukları çevreden etkilenmekte ve etkilemektedir. Artık çevre geçmişindekinden daha hızlı bir şekilde değişmektedir. Eğitim örgütlerinin bu hızlı değişmeye ayak uydurabilmeleri için kendisini bu değişime uyarlayıp hatta değişimin hareket noktası haline gelmesi gerekmektedir. Eğitim örgütlerinin kendilerinin, değişimin hareket noktası haline gelebilmesi de bilgi üreten ve dağıtan merkezler olarak işlemeye başlaması ile mümkün olacaktır (Cafoğlu,1996, s.101).

Lawton'a göre eğitimde kalite çalışmaları ve bunun başarılı uygulanmasıyla eğitim sektörü hedeflenen amaçlara ulaşacak ve bu başarısını sürdürecektir. Eğitimde kalite, canlı, dinamik, değişen ve değişebilen girdileri ihtiva eder. Eğitimde toplam kalitenin hizmet yönü insana karşı sorumlu ve onlara uygun tepkileri vermekle, donanımla bilgilenmek arasındaki ayrımı dikkate almak durumundadır (Cafoğlu, 1996, s.14).

Eğitim hizmeti veren okullarda kalite yönetimi çalışmalarına geçilmesiyle eğitim başarısı artacaktır. Fakat Peker'e göre eğitimde kaliteyi neyin oluşturduğu konusunda tam bir görüş birliği yoktur. En geniş anlamda iyileştirilebilecek her şeydir diye tanımlanabilir. Kaliteyi sağlamada donanım, uygulama ve insan üç önemli yapıtaşını oluşturmaktadır. Ancak insan öğesi yerine oturtulduğunda diğer ikisinden söz edilebilir. İnsan kalitesinin iyileştirilmesi ise eğitim yönetiminin ana hedefidir (Peker, 1994, s.67-68).

Çizelge 2.6.2. Klasik ve Toplam Kalite Eğitimi Arasındaki Fark

	Klasik Eğitim	Toplam Kalite Eğitim
Öğretmen ve Öğrenci Arasındaki İlişi	Öğrenciye konuşur. izleyici Bilgi verici Eleştirici Kontrol edici	Onunla konuşur Bilgi Paylaşır Rehber Yardımcı Güçlendirici
Dağıtım	Ders öğretmen merkezli Testler çok alışma	Öğrenme, öğrenci Merkezli Sürekli Gelişme için Geri Besleme Seçerek alışma

Amaç	Ders başarısı, Not Kısa Dönem Yarışma Okul	. Yeterlik, Güvenirlik ve Öğrenmeden Sonra Devam Uzun Dönem İşbirliği Toplum
Planlama	Birim, Dersler, Kademeler Proses/Uygunluk Dersler, Testici, Konular	Topluma Katkıya Doğru Süreklilik Sonuç/Katkı Ayarlama,
Değerlendirme	Kızma, Suçlama Geçti/Kaldı Uygunluk	Rehberlik, Yardım Öğrenme, Gelişme Başarı
Motivasyon	Dış	İç
Olumsuzluklar	Kaçınma	Dikkatlice araştırma

Kaynak: Cafoğlu, 1996, s.148, Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı

Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatında, Kasım 1999 tarih ve 2506 sayılı tebliğler dergisinde yayımlanan ‘‘MEB Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi’’ ile birlikte eğitimde kalite çalışmalarına başlatılmıştır. Uygulamalar merkez ve taşra teşkilatı için ayrı ayrı iki proje kapsamında sürdürülmektedir.

Eğitim sisteminde önemli bir role sahip olan ilköğretim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerin kendilerini geliştirmeye eğilimli ve yeniliklere açık olmaları gerekmektedir. Yaratıcı ve yenilikçi olmaları, yetiştirdikleri, eş deyişle biçimlendirdikleri öğrencilerde de bu özelliklerin varlığını beraberinde getirecektir.

İlköğretimin kültürel sürekliliği sağlaması istikrarlı demokratik bir toplumu oluşturması, halkın yaşam kalitesini yükseltmesi, yaşam boyu sürecek bir öğrenmenin ve insan gelişiminin temelini oluşturması, olgusundan hareketle kalite tartışmalarının da buradan başlayabileceği düşüncesini ortaya çıkarmıştır (Bayrak ve Ağaoğlu, 1998, s.28).

TKY'nin eğitim kurumlarında uygulanmasına geçişin en önemli aşaması iyileştirmenin bir gereksinim olarak görülmesi ve diğer alanlardaki bilgi birikimini eğitim konusuna aktarmayı sağlayacak girişimi başlatmaktır. Örneğin, her eğitim kurumu öğrenci, öğretim elemanları, bilgi teknolojisi, bilgi kaynakları, fiziki tesisler gibi girdileri kullanarak, dersane ortamındaki süreçten geçirir ve sonuç olarak eğitilmiş insan, topluma hizmet amaçlı bilimsel bilgi gibi çıktılar üretir. Eğitim kurumu öğrenciler üzerinde yoğunlaşarak

onların başarılı, iyi yetişmiş, kaliteli olmalarını ve topluma katkıda bulunmalarını sağlamalıdır.

Bu açıdan, Toplam Kalite Yönetimi sürekli iyileştirme süreci ile üretilen mal veya hizmetin kalite kontrolünü en son noktada yapmak yerine, tüm çalışanların katılımı ile başlangıcından itibaren her aşamada kalite işlemeye özen göstermeyi gerekli kılmaktadır. Toplam Kalite Yönetiminin bu özelliği nedeniyle eğitim örgütlerinde bu yaklaşımın uygulanması sonucu toplumumuzun gereksinimi olan yeterlik düzeyi yükseltilmiş, kalite ve nitelik kazandırılmış verimli insan yetiştirme sağlanabilecektir (Peker,1994,s.77–78).

Özellikle de eğitim kurumlarının ürünleri olan yetişmiş insan gücünün değerlendirmesi uzun süreleri gerektirir düşüncesi vardır. Lakin bu düşünce makro değerlendirmeler için geçerli olurken, iyileştirme yapma ve geliştirme süreçlerinin düzenlenmesi mikro düzeyde söz konusudur. Bu nedenle, eğitimde TKY'nin en önemli katkılarından biri, sadece son ürüne bakmayan, aksine sürecin her aşamasını gözden geçiren bir anlayış olacaktır.

Toplam Kalite Yönetiminin eğitimde kullanabileceği bir alan da hizmet içi eğitim programlarıdır. İmalat hatası ürünü iyileştirmek yerine kaliteli ürünün daha iyi hale getirilmesi hizmet içi eğitimin ana hedef, olmalıdır. Sürekli gelişimin sağlanması, hizmet içi eğitimle sağlanacaktır. Bu nedenle hizmet içi eğitim, bulunan bir eksikliğin giderilmesi esasına değil, kurumu sürekli geliştirme temeline dayanır.

Toplam Kalite Yönetimi eğitimde köklü değişiklikler yaratarak çeşitli boyutlarda yararlar sağlayacaktır. Toplam Kalite Yönetimi'nin eğitim sistemine getireceği yararlar şunlardır (Hergüner,1999,s.19–20):

- Yönetim açısından; merkeziyetçilikten uzaklaşma, kalite konseyi, kalite çemberleri aracılığıyla sorunların yerinde çözülmesi, her türlü savurganlığın önlenmesi, her düzeyde yönetime katılmayı sağlar.
- Öğrenciler açısından, takım çalışmasına katılmayı, sınavda başarısız olma korkusundan uzak daha iyiyi istemeyi, liderlik özelliklerini kazanmayı sağlar.

Değişen çevresel koşullar, özellikle insan unsurunun baskın olduğu örgütlerde TKY uygulamalarının her geçen gün daha fazla önem kazanmasını zorlamaktadır (Aydın, 2000, s.35).

Bilgiye ulama yolunda anlamlı çaba gösteren ve çağın gereklerini yerine getiren toplumların “bilgi toplumu” olarak nitelendirildiği günümüzde, bilim ve teknoloji

alanında her geçen gün ortaya çıkan gelişim ve değişimleri izlemeyen ve bu doğrultuda kendisini yenilemeyen örgütler, amaçlarını gerçekleştirmekte zorlanmakta, toplumun gereksinimlerine yanıt verememektedir. TKY yaklaşımı günümüzde endüstri alanında olduğu gibi sağlık, savunma ve eğitim, iletişim gibi birçok alanda uygulanabilir bir konuma gelmiştir.

Her örgüt gibi, okullar da toplumda belli amaçları gerçekleştirmek için kurulmuştur. Ayrıntıya girmeden, ilköğretim okullarının genel anlamda amacı; kaliteli eğitim yapmak ve sonuçta toplumun beklentilerine uygun insan gücü yetiştirmek olarak özetlenebilir. Okullar bu amaçlarına nitelikli yöneticiler ve okulların verimliliğinde güçlü bir etkiye sahip olan öğretmenlerle ulaşabilir. Okullarda istenilen kaliteye ulaşmak, eğitim süreci içinde yapılan hataların en aza indirilmesi ile olanaklıdır. Millî Eğitim Bakanlığının son birkaç yıldır üzerinde önemle durduğu ve ilk ve orta dereceli okullarımızda bir an önce uygulanmasını benimsediği TKY yaklaşımının temel uygulayıcıları olarak düşünülen okul yöneticileri ve öğretmenlerin konuya ilişkin olarak hazır bulunuşluk düzeyleri ile okulların ve altyapılarının tam olarak bilinip bilinmediği birçok uygulamada olduğu gibi bu kez de, bir soru işareti olarak karşımıza çıkmaktadır. Hiç kuşkusuz bir okuldaki eğitim hizmetinin kalitesi, öğretmenlerin kalitesi ile doğrudan ilgilidir. (Şişman, 1999, s.506).

Diğer yandan Milli Eğitim Bakanlığı Merkez örgütü birimlerinde ve yönetim pozisyonlarında yetki, görev ve sorumluluk alanları arasında çatışmaların var olması, hiyerarşik yapılanma, üst yönetime özgü egemenlik ve ayrıcalık aracı olarak algılanan otokratik yetki ve anlayışların iletişimi olumsuz yönde etkilemesi, örgütün insan gücü kaynağından ve uzmanlık birimlerinden yeterince yararlanmaması TKY'nin eğitim örgülerinde arzulanan bir biçimde ve başarı ile uygulanmasını engellemektedir (Aydın, 2000). Bu tür düşüncelerde konunun diğer bir boyutundaki sorunlara işaret etmektedir. Öğretmenlerimiz, yerinde ve zamanında hizmet içi eğitim programları ile desteklenmedikçe, gelişen teknolojiye ve çağın gereklerine uygun araç-gereçlerden yoksun bırakıldıkça ve hala okullarımızın bir bölümünün ikili öğretim yaptığı, günümüzde, kaliteyi aramak düşündürücüdür (Millî Eğitim Dergisi, 2003, s.158).

Yönetici, öğrenci, öğretmenlerin bir araya getirilerek kalite hareketinin başlatılması tarafların bakış açısını ve sorunlarını daha iyi anlamasını sağlamak amacıyla yapılacak duyarlılık eğitimleri, eğitim kurumlarında sürekli iyileştirme için yapılabilecek bazı uygulamalardır. Böylelikle öğrenci ve diğer çalışanların güçlendirilmesini sağlayacak

yetki devri ve takım öğrenmesi gibi yapısal düzenlemeler mümkün olacaktır. Eğitim kurumlarında öğrenci başarısızlığı iş kazaları ile eşleştirilebilir. Bazı nedenlerden dolayı eğitimin aksaması makine duruşu olarak değerlendirilebilir. Sanayi örgütlerindeki, TKY'nin getirdiği bakım ve kaza önleme yöntemleri eğitim kurumlarının sorunlarına transfer edilebilir niteliktedir. TKY faaliyetlerinin özel ödüllendirme süreçleri ile desteklenmesi bu yaklaşımın benimsenmesi için ön koşul niteliğindedir.

Eğitim kurumlarındaki ödül mekanizmalarına genel olarak bakıldığında sadece başarılı olmanın getirdiği içsel ödüllendirmenin var olduğu ve sınırlı bir şekilde okul mezuniyetinde dereceye girenlerin dışında kalanlara hiç bir ödül sisteminin uygulanmadığı görülmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında TKY eğitim kurumlarında uygulanabilir bir felsefe olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitimde kalite güvencesi kalitenin ölçümü ve tanımıdır. Değerlendirmeyi öğrenme ihtiyacı, yeniliği öğrenme ihtiyacı kadar önemli olarak düşünülmelidir. Eğitimde kalitenin anlaşılmalı ölçümleri çok geniş olmasına rağmen literatürde göre tatmin edici bir araç geliştirilememiştir. Önümüzdeki yıllarda Avrupa Pazarına girme hareketi eğitimcileri kaliteye verdikleri önemi göstermeye yöneltmiştir. ISO 9000 modeli eğitim için tamamen uygun olmayabilir. Bunu yapmak için karşılaştırılabilir bir denetim aracı geliştirmek gerekecektir (Köseoğlu ve Atayeter, 1996, S.82).

2.6.3. Toplam Kalite Yönetiminde Okul Kültürü

Herhangi bir organizasyon bir konumdan başka bir konuma geçmek istiyorsa, eğitim sistemi, yönetim tarzı, sosyal yapısı ve kullandığı araç ve yöntemler bundan etkilenecek ve bir değişime uğrayacaktır. Bu değişim, kurumun iş yapma biçimleriyle ilgili geçerli olan ilkeler, değerler ve ortak amaçlar manzumesini de etkileyecektir. Görülen ve görülmeyen bu kurallar manzumesi kurumun kültürünü oluştur (MEB, 2005, s.16).

Toplam Kalite Yönetimi kültüründe; okul eğitiminin işlevi, öğrencilere yalnızca okuma, yazma, matematik gibi temel derslerin öğretildiği bir kurum olarak görülemez. Okul, temel bilgi ve beceriler yanında, sanatsal değer ve becerilerin, kişilik eğitiminin, iyi alışkanlık ve davranışların temelini atılıp geliştirildiği bir kurumdur (Alıcıgüzel, 1998, s.9).

Toplam Kalite Yönetimi yönünden bir kurum kültürü oluşturma ve iş birliği oluşturmada ana şart, çalışanların katılımını sağlayıp yeni yönetimin felsefe ve ilkelerini kurum

çalışanlarına kazandırmaktır. Toplam Kalite Yönetiminde kurum kültürünün temel öğeleri, katı kurullarla yarışma, kınama ve güç kullanma yerine;

- ✓ Kurumun sürekli iyileştirilmesi
- ✓ Mükemmellik için uğraş
- ✓ Çalışanlar ve yönetim arasında karşılıklı saygı ve anlayış
- ✓ Değişimin desteklenmesi
- ✓ Hizmet bekleyen grupların tatmini yer almaktadır.

Eğitim sektöründe çalışan herkesin aynı inanç etrafında toplanabilmesi, organizasyonda herkesin katıldığı ortak bir kültürün yaratılmasıyla mümkün olacaktır. Okul kültürü görünür değildir, fakat bazı değerler onu görünür yapmaktadır. Kültür gerçeklerle inşa edilir ve o inançlardan, değerlerden ve normlardan oluşur (Grimmet and Crehon, 1992, s.59; Cafoğlu, 1996, s.38).

Toplam Kalite Yönetimi kültüründe insan merkezli bir yönetim anlayışının kurumsallaştırılması hedeflenmektedir. Toplam kalite yönetimi kültürü insan ve müşteri merkezli bir felsefedir. Bu nedenle öncelikle okulda bireylerin birbirlerine bakış açısının değişmesi gerekmektedir. Bunun için okuldaki tüm personel "insan" yetiştirdiklerinin farkında olmalıdır. Fakat bu fark alışılmışlığın aşıldığı bir fark olmalıdır. Yani okuldaki yönetici ve öğretmenler "çocuk"tan ziyade "insan" yetiştirdiklerinin bilincinde olmalıdır. Toplumun, devletin ve genelde tüm insanlığın yaşam damarını oluşturan okulun geçmişi, insanlık tarihine kadar yol almaktadır. Uysal, eğitimin dünyadaki gelişimini incelediği araştırmasında, eğitimin, belirli bir kesime sunulan ve seçkin insan yetiştirmeyi amaçlayan bir hizmet olarak geliştiğinin görüldüğünü belirtmiştir (Uysal, 1978, s.46).

Okul yöneticisinin, katılımcı, açık ve demokratik bir yönetim biçimini benimsemiş olması ve okulun sosyal ikliminin ılımlı olması gerekmektedir (Yenersoy, 1997, s.58).

Okul, hem toplumsal istikrarın korunmasında hem de toplumda kültürel, teknolojik değişikliklerin gerçekleşmesinde rol oynar. Toplumun kültürünü, düzenini yetiştirmekte olan nesile aktarmak okulun görevi olduğu gibi, ülkemizde ve dünyadaki toplumsal, kültürel, teknolojik ve ekonomik gelişmeleri yakından izleyip benimseterek ve yetiştirmekte olan nesile aktararak toplumun ilerlemesine katkıda bulunmak da görevidir. Çoğu eğitim kurumlarının bu iki işlevi yaparken dengeye uymadıkları görülür. Kısaca, okulun varlığını sürdürebilmesi için, toplumun özelliklerini koruması; ama yaşamsal işlevini sürdürebilmesi için de kendini yenilemesi gerekir (Alıcıgüzel, 1998).

Ülkemizde öğretim kademelerinin amaçları arasında, iyi bir vatandaş yetiştirmek, üst öğrenime ve iş alanlarına hazırlamak, kişi ve toplum sorunlarını tanıtmak, çözüm yolları aratmak, ülke kalkınmasına katkıda bulunma bilincini kazandırmak sayılabilir (Başaran, 1993).

Bursalıoğlu, okulun politik görevinin, yetiştirdiği kuşağın toplumdaki devlet sistemine bağlılık göstermesini ve liderlik yetenekleri olan öğrencilerin seçilmesi ve eğitilmesini gerçekleştirmek olduğunu ancak ülkemizde bunun devlete bağlılık olarak görüldüğünü, her düzeyde politik liderlerin bulunma ve yetiştirilmesinin önemsenmediğini belirtmektedir (1998, s.37).

Okulda uygulanacak programlar merkezi yönetim tarafından hazırlanır. Okul müdürü bu programı yürütmekten sorumlu en yetkili kişidir. Öğretmen ise birim olarak programı uygulayan kişidir. Öğrenci hazırlanan bu "paket programları" alan kişidir. Dikkat edilirse öğretim yukardan aşağı doğru bir akım halindedir. Oysa tüm öğrencilerin gereksinmelerine yanıt verecek bir eğitim, bilgi aktarmakla değil, bilgiyi kullanmasını öğretmekle (öğrenmeyi öğretmekle) gerçekleşebilir. Ayrıca eğitim-öğretimin bireyselleştirilmesi gerekir. Bunu içinde öğrenci sayısının kısa sürede azaltılması, ikili öğretime son verilmesi ve okuldaki eğitimin kalitesinin artırılması gerekir (Alicigüzel, 1998, 11).

Eğitimde TKY kapsamında, öğrenciler de dahil olmak üzere tüm paydaşların katılımı ile stratejik bir gözden geçirme ile işe başlanarak, iyileştirilecek süreçler belirlenmelidir. Aileler, öğretmenler, öğrenciler ve diğer personelden oluşan iyileştirme ekipleri kurularak kalite yönetimi uygulanmalıdır (Ensari, 2002, s.184).

TKY kültüründe; okul eğitiminin işlevi, öğrencilere yalnızca okuma, yazma, matematik gibi temel derslerin öğretildiği bir kurum olarak görülemez. Okul, temel bilgi ve beceriler yanında, sanatsal değer ve becerilerin, kişilik eğitiminin, iyi alışkanlık ve davranışların temelini atılıp geliştirildiği bir kurumdur (Alicigüzel, 1998, 9).

Kurum kültürünün oluşmasında, Kalite öncelikli yönetim, süreçlerin sürekli gelişimi ve denetimi, çalışanların tam katılımı, müşteri odaklılık, takım çalışması ve üst yönetim liderliği en önemli öğelerdir. Örgüt kültürü planlanabilir, denetlenebilir ve değiştirilebilir. Yani örgüt kültürü yönetilebilir. Dolayısıyla yönetici, çalıştığı okulun bir kültürünün oluşturulmasını ve gerektiğinde değiştirilmesini önemli bir görev olarak görmelidir. Güçlü bir okul kültürü oluşturulduğunda yöneticinin denetim için ayırdığı zaman azalacaktır. Çünkü kültür sayesinde bürokratik kurallar azalır ve personel kendi davranışını

düzenleyebilir (Çelik,1996; Erdoğan, 2004, s.106). Güçlü bir okul kültürünün oluşturulması, yöneticinin uzun vadede sağlıklı bir şekilde çalışabilmesini kolaylaştırır.

Örgüt kültürünü oluşturan boyutları şu şekilde sıralamak mümkündür;

- ✓ Örgütün tarihi
- ✓ Örgütün değerleri ve inançları
- ✓ Örgütü açıklayan hikayeler ve mitler
- ✓ Örgütün kültürel normları
- ✓ Gelenekler, törenler, adetler
- ✓ Örgütün erkek ve kadın kahramanları

Eğitim sektöründe, toplam kalite yönetiminin başarılı olabilmesi isteniyorsa mutlaka organizasyonun kültürünün belirlenmesi gerekir (Eskildson ve Yads, 1992, s.41; Cafağlu, 1996, s.39). Bunun yapılabilmesi çalışanlar arasında yoğun bir iletişim ağı kurulması ve bu sayede çalışanların hepsinin organizasyon içindeki çalışmalarından haberdar edilmesi ve ortak değerlerin yeşereceğı takım ruhu geliştirme çalışmaları ile mümkün olacaktır (Cafağlu, 1996, s.39).

Öğretmenler öğrencileri düşünmeye, sorunlarına kendilerinin çözüm bulmalarına özendirilmelidir. Sınıfın bakımından, temizliğinden tüm öğrenciler sorumlu olmalıdır. Örneğın sınıfta herkes kendi etrafından bakım düzeninden sorumlu olmalıdır. Müfredat belirlemeyi temel ilkelerle sınırlı tutup bu ilkelere uyulmak kaydıyla her okulun kendi özgün koşullarına göre ders programlarına izin vermek, pratik olarak gerçekleştirilebilir (Akkanat, 1998 s.78).

Okul müdürü çalışan personele ve gerekirse öğrencilere yetki vermelidir, Hedef ve vizyonun gerçekleşmesi için herkes sadece kendi yetkili olduğu işe karışmalıdır.

Olumlu, motive edici iklimin yaratılması yöneticilere bağıdır. Yöneticiler, inanır ve isterlerse bu iklimi yaratabilirler. Okullarda oluşan bu iklim şu özelliklere sahip olur (Braham, 1998, s.7–8).

Öğretmek için öğrenme desteklenir ve çoğunlukla ödüllendirilir.

- Kurum, ekip çalışmasını, yaratıcılığı güçlendirmeyi ve kaliteyi destekler.
- Çalışanların kendi ihtiyaçları için doğru yolu seçeceklerine güvenilir.
- Farklı alanlardaki kişiler birlikte öğrenirler.
- Öğrenmeyi geliştirmek için usta-çırak ilkesine önem verilir.

- Öğrenme, toplantıların, çalışma gruplarını, olabilecek diğer birlikteliklerin ve iş süreçlerini içinde yer alır.
- Konumu ne olursa olsun her birey eşit öğrenme olanağına sahiptir. Hatalar, öğrenme olanakları olarak değerlendirilir

Toplam Kalite Yönetiminde, kurum yöneticileri kendilerini çalışanlardan izole eden odalarından çıkar ve çalışanlarla aynı amaç etrafında birleşir ve onlara daha yakın olduklarını hissettirerek motivasyonlarını sağlamış olurlar. Böylece çalışanları motive etme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitim imkan ve fırsatı verme ve iş zenginleştirme ortamı oluşuyor. Kurum kültürü ile sağlanan bu ortamda, toplantılar, kurum gazeteleri, duvar panoları vb araçlarla çalışanlar sürekli bilgilendirilmektedir. Kısaca değişik eğitim vasıta ve yöntemleri kullanılarak çalışanların bilgi ve becerileri yükseltilmekte ve kalite kültürü oluşturulmaktadır.

Kurum kültürü ile bir kurumda çalışanlar işyerine ayrı bir kimlik kazandırmış olmaktadır. Bu kimlik, çalışanların o işyerine bağlılıklarını ve bir aidiyet duygusu ile kuruma sahip çıkmalarını sağlamaktadır. Kurum çalışanları artık o işyerinde çalışmanın toplum içinde kendilerine sağladığı avantaj ve statüyü göz önünde bulundurarak kurumlarının başarısı için hep birlikte koşmanın heyecanını yüreklerinde hissetmektedirler (MEB, 2005, s.17).

Okul öğretime açılmadan, okul yöneticisi ve öğretmenler, birlikte, okulun vizyonunu, hedefini, planını, kalitenin rehberliğini belirleyerek, öğrencinin [müşterinin] memnuniyeti, sürekli iyileştirme, verilere dayanma, yönetimin kararlılığı, herkesin katılımı ilkelerini gerçekleştirmeye girişmelidirler. Bunun için okul yöneticileri tüm öğretmenleri ve öğrencileri veya okul büyükse temsil gücü yüksek kişileri yeterli sayıda yönetime katmalıdır (Özden, 1998, s.42).

Okul müdürü ve diğer temsilciler, buldukları yerleşim biriminde, gelecekte nerede olacaklarını belirlemelidirler. Diğer okulların yapamadıkları ya da yapmadıkları etkinlikleri, görevi, rolü, misyonu yüklenerek kendilerini tercih nedeni yapmalıdırlar. Tespit edilen vizyonu gerçekleştirebilmek için okulun yönetim yapısında, diğer okullarla işbirliğinde, öğrenciler ve öğretmenler arasında yapılması gerekenler belirlenmelidir. Bu belirlenen vizyonu gerçekleştirebilmek için branş öğretmenlerine, müdür yardımcısına, sınıflara, sınıf başkanlarına, çeşitli etkinlikleri yürüten öğretmen ve öğrencilere düşen görevler tartışılıp ortaya konulmalıdır. Okuldaki bütün öğretmenler, yöneticiler ve

öğrenciler hatta hizmetliler bağımsız halde ama bir bütünlük içinde vizyon doğrultusunda çalışmalıdır. Bunun için kimin, nerede, ne yapacağını gösteren planlar anlaşılır biçimde yapılmalıdır. Okulun vizyonu, müdür, öğretmen ve diğer görevlilerce paylaşılmalıdır. İnsanlar bir vizyonu gerçekten paylaşıyorlarsa, ortak bir özlemlerle birbirine bağlıdırlar. Çünkü içten gelen vizyon, insanların özlemlerini yükseltir. Bir okulda vizyon, insanların okulla ilişkisini değiştirir. Artık onların okulu olmaktan çıkar ve “bizim okul”a dönüşür (Senge, 1991 s.89).

Okul yöneticileri, öğretmenlerin ve diğer personelin kullandıkları yerlerin temizlik-bakım işlerini sürekli yaptırmalıdır.. Odalarında oturmak yerine öğretmenlerin, teneffüs aralarında yanlarında olmalı, gündemlerini eğitim-öğretimin oluşturmasını sağlamalıdır. Sorunları öğretmen odasına giderek, konuşmalı ve onlardan bu sorunu öğrencilere iletmelerini, onlardan çözüm önerisi getirmelerini ve kendilerinin görüşlerini veya çözüm önerilerini istemelidir. Bunun için yeterince zaman vermelidir. Eğer mümkün olursa sorunların duyurulacağı bir pano ayarlayıp, okulun her türlü problemi asılıp, duyurulması yolu da seçilebilir. Öğretmen ve öğrenciler okul müdürüne rahatça ulaşabilmelidir.

TKY uygulamalarının eğitim örgütlerinde giderek artmasının nedeni, eğitimin kalitesi ile doğrudan ilgili olan dünyanın yetişmiş insan gücünü karşılama yarışında, okulların kendilerine düşen görevi daha ciddiye almaları ve aynı zamanda da okular için rekabetin giderek artmasıdır (Hergüner, 1998).

TKY anlayışı, eğitim sistemine yönelik farklı bir bakış açısı taşıyan yeni bir yaklaşım önerir. Eğitimcilerin, ailelerin ve toplum üyelerinin bakış açısı, değişen demografik yapı, gelişen teknoloji ve azalan kaynakları anlayarak yanıt vermelerini sağlayacak bir çatı oluşturur. Böylece okul, müşterilerinin ihtiyaçlarına yanıt verecek şekilde, sistemleri tasarlayarak, liderin, eğitim sisteminin üyeleri ile işbirliği içerisinde çalışacağı bir atmosfer yaratabilir (Langford ve Cleary, 1999, s.36–37).

Dünyada ve Türkiye’de eğitimin kalitesine ilişkin standartların konulması ve geliştirilmesi görüşü giderek yaygınlaşmaktadır. Ancak sistemin en stratejik unsurunun insan olması, endüstri sektöründen farklı olarak eğitim-öğretim sürecinin standartlaşmasını güçleştirmektedir. Öte yandan bireye kazandırılan bilgi ve becerilerin davranışa dönüşürünü ölçmek oldukça güçtür (Ceylan, 1998, s.492).

Sohier ve King’e göre (Monk,1993,s.85; Cafoğlu,1996,s.45) okul kültürünü etkileyen faktörler şu şekilde ifade edilebilir. İşbirliği, tecrübe, yüksek beklenti, güven ve yeterlilik,

somut destek, bilgi temelli çıktılara ulaşma, onaylama ve tanıma, ilgi, kutlama ve cesaret, karara katılma, önemlinin korunması, dürüstlük, açık iletişimdir.

Eğitim örgütlerinde eğer kalite kültürü belirlenir ve yerleştirilirse insanlar birbirlerinin davranışlarından neler bekliyorlar, hangi davranışların doğru, hangilerini yanlış olduğuna daha iyi karar verebilir ve ilişkilerini ayarlayabilir. Yönetici-öğretmen-yardımcı personel ve öğrencilerin kendilerinin kararlarına ve davranışlarına rehberlik eden normlarla, değerlere ve prensiplere sahip olmaları gerekir. Bunlar, onlara yeni durumlarla karşı karşıya kaldıklarında o durumu en iyi şekilde yorumlama imkanı sağlayacaktır. Burada önemli olan, bu değerlerin herkes tarafından olabildiğince iyi algılanıp olumlu ortamlarda sürekli geliştirilmelidir (Ashford,1989,s.191; Cafoğlu, 1996, s.45).

Yönetim açısından; merkeziyetçilikten uzaklaşma, kalite konseyi, kalite çemberleri aracılığıyla sorunların yerinde çözülmesi, her türlü savurganlığın önlenmesi, her düzeyde yönetime katılmayı sağlar. Kurum kültürü ile bir kurumda çalışanlar işyerine ayrı bir kimlik kazandırmış olmaktadır. Bu kimlik, çalışanların o işyerine bağlılıklarını ve bir aidiyet duygusu ile kuruma sahip çıkmalarını sağlamaktadır. Kurum çalışanları artık o işyerinde çalışmanın toplum içinde kendilerine sağladığı avantaj ve statüyü göz önünde bulundurarak kurumlarının başarısı için hep birlikte koşmanın heyecanını yaşar (MEB, 2005, s.17).

2.7. KONU İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin İlköğretim Okullarında uygulanabilirliğine ilişkin yurt içinde ve yurt dışında yapılan bazı araştırmalar aşağıda verilmiştir;

2.7.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Elif Çetin tarafından yapılan “Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğinin araştırılması” adlı yayınlanmamış yüksek lisans tezinde şu önerilerde bulunmuştur (2001, s.196–197):

1. Eğitim sisteminin daha etkin ve yararlı hale getirilmesinde okulda sunulan

eğitim hizmetinin önemi çok fazladır. Bu nedenle okuldaki eğim kalitesinin artırılması için öncelikle okul yönetici ve öğretmenlerinin TKY konusunda bilgilendirilmeleri gerekir. TKY İlkeleri öğretmen ve yöneticiler tarafından aynı derecede önemsenmesine rağmen, uygulamaların farklı değerlendirilmemesi için, TKY konusunda bilgi seviyelerinin artırılması, öğretmenlerin TKY uygulamalarını daha gerçekçi ve bilinçli algılamalarına neden olur.

2. Okullarımızda TKY İlkelerinin uygulanmasında uzmanların, okul yöneticilerinin ve okuldaki tüm çalışanların katılımı ile tüm ülke bazında pilot uygulamalara geçilmesi ile eğitim hizmetlerinin kalitesi artırılabilir. TKY uygulamaları için uzman kişilerden planlı olarak, uygulamaları değerlendirmek üzere kontrol sistemi oluşturulmalıdır.
3. Yapılan uygulamada yönetici ve öğretmenlerin TKY İlkelerinin önemi ve uygulanmasına ilişkin görüşleri yaşlarına göre değişmiştir. Eğitim kalitesinde ödün vermemek için çalışanların, çalıştıkları son yıla kadar kariyer planlarını yapmalarında bilinçlendirilmeleri ve kariyer planlarını okul yöneticileri ile birlikte oluşturmaları yararlı olacaktır.
4. Okul çalışmalarının tanınıp değerlendirilmesi için okulların sık sık öğretmen ve yönetici değiştirmemelerinde yarar vardır. Böyle çalışmalarını daha iyi tanıyan kadrolar ile daha verimli ve başarılı çalışmalar yapılabilir.
5. TKY İlkelerim önemsendiği ölçüde uygulanmadığı görölmektedir. Okul yönetimlerinin, çalışanlarını önce TKY konusunda bilgilendirerek TKY İlkelerinin uygulamalarına daha çok yer vermeleri yararlı olacaktır.

Yasemin Düzağaç'ın "Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminde Karşılaşılan Güçlükler" adlı yayınlanmamış yüksek lisans tezinde aşığıda verilen sonuçlara ulaşmıştır (2005, s.140–143):

1. Öğretmenler okul yöneticilerini kurumun değerlerini yaratmada ve yaymada yeteri kadar etkin bulmuyorlar, Okul Gelişim Ekibinin çalışmalarına okul müdürlerinin tam olarak katılmadığını düşünüyor, iyileştirme çalışmalarına da gerektiği kadar katılmadığını ve katılımı teşvik etmediğini ifade ediyorlar. TKY sistemi ile yönetilen bir okulda okul müdürünün liderliğinde sistemin formal yapısı kurulmak ve işletilmek zorundadır. Okul Gelişim Yönetim Ekibini başkanı okul müdürüdür, Müdür OGYE'nin toplantılarını düzenlemek, başkanlık etmek ve çalışmalarına katılmak zorundadır. Sürekli gelişmeyi öngören bu sistem, süreçlerin sürekli iyileştirilmesi üzerine kurgulanmıştır. İyileştirme çalışmaları sürekli düzenlenmeli, okul müdürü bu çalışmalara katılımı özendirici etkinlikler yapmalı, çalışanları teşvik etmeli özellikle motivasyon konusunu çok önemsemelidir. Bununla ilgili olarak yönetmelikler hazırlanmıştır.
2. Öğretmenler okul müdürlerinin yeniliklere yeterli derecede açık olmadığını , yaratıcı fikirlere çok fazla önem vermediğini, okullarında yeni teknolojilerin yeteri kadar takip edilemediğini ifade etmişlerdir. Yeniliklere açık olmayan bir yönetici yeni bir yönetim sistemini benimseyemez. Eğitim örgütlerinde önemli bir sorun olan yöneticinin eskimişliği burada da karşımıza çıkmaktadır. TKY mükemmele yolculuktur, en iyiye ulaşma çabasıdır. Elindeki imkanları en iyi şekilde kullanmak, yeni kaynaklar yaratmak TKY felsefesini benimsemiş okul yöneticilerinin en önemli görevlerindedir. Gelişim yeni fikirlerle, tüm paydaşların yaratıcı çalışmaları ile gerçekleşecektir. Yöneticiler bunlara destek vermek ve önlerini açmak zorundadır.
3. Öğretmenler okullarda ihtiyaçlarının gerektiği kadar önemsenmediğini, kişisel problemlerinin önemsenmediğini, sorularına tam olarak cevap alamadıklarını ve önerilerinin göz önüne alınmadığını, iş tanımlarını yapılmadığını, çalışma ortamlarından tam olarak memnun olmadıklarını ifade etmişlerdir. Çalışanların veriminin artması açısından ve insanların çalışma ortamlarında mutlu olmaları açısından gelişmiş ergonomik şartların sağlanması çok önemlidir. Çalışanların ihtiyaçları tespit edilmeli ve elden geldiğince ve adil olarak giderilmelidir. TKY

felsefesini benimsemiş ve uygulayan yöneticiler çalışanlarının bireysel problemlerini önemsemek zorundadırlar. Bir yönetici mutsuz ve gönülsüz çalışan, önemsenmediğini düşünen insanlarla başarıya gidilemeyeceğini bilmelidir. Yönetim olabildiğince şeffaf olmalıdır ki çalışanlar sorularına yanıt bulabilsinler. Kendi önerileri dikkate alınan ve bunların gerçekleştiğini gören çalışanlar motive olacak ve daha verimli çalışacaktır. Bu da ancak TKY uygulayan liderlerin okullarında gerçekleşebilir.

4. Öğretmenler bireysel gelişimlerine yeterli destek olunmadığını, hizmet içi faaliyetlerin yetersiz olduğunu, sosyal ve kültürel aktivitelerin istenilen düzeyde yapılmadığını ifade etmişlerdir. Oysaki TKY felsefesinde sürekli eğitim en önemli yapı taşıdır. Okul yöneticileri buna destek olmalı ve yeni eğitim olanaklarını kendileri yaratmalıdır. Özellikle hizmet içi faaliyetler düzenli olarak yapılmalı ve yöneticiler kendileri de eğitimlere katılarak tüm çalışanlarının katılımını sağlamalıdır. Örgüt kültürünün oluşturulması, değerlerin benimsenmesi ve iyi bir iletişim sağlanması açısından sosyal faaliyetler çok önemlidir. TKY ne inanan ve uygulayan okul yöneticileri bu faaliyetlerin düzenlenmesine önem vermek zorundadır.
5. Öğretmenler kendilerini tam olarak okullarının değerli bir üyesi olarak görmemektedirler. Bu çok önemli bir göstergedir. Çalışanlar kendilerini kuruma ait hissetmelidir ki o kurumun gelişmesi için elinden gelen gayreti gösterebilir.
6. Araştırmamıza katılan öğretmenlerin %40 ı TKY konusunda eğitim almıştır.%70,8'i de TKY uygulamalarının yararlı olacağına inanmaktadır. %81 inin okullarında TKY çalışmaları yapılmakta ancak %24'ü TKY çalışmalarına gönüllü olarak katılmaktadır.
7. Araştırmamıza katılan öğrenciler öğretmenlerinin kendi düşüncelerine tam olarak önem vermediğini, öğretmenlerinin ailelerini tanımadıklarını ifade etmişlerdir. TKY çerçevesinde öğretmenler çalışmalarını öğrenci odaklı

olarak geliştirmelidir. Öğrenci okulun en önemli hizmet alanlarından biridir, daha doğrusu okulların var oluş nedeni öğrencilerdir. Çağdaş öğretim sistemlerinde öğrencini ihtiyaçları doğrultusunda, öğrenci merkezli olarak öğretim metotları ve eğitim planlamaları oluşturulmaktadır. Okul ya da sınıfla ilgili problemlerin çözümlerinde öğrenci ile işbirliği içinde öğrencilerin de görüşleri alınarak çalışmalar yapılmalıdır. TKY uygulayan öğretmenler sınıflarında da aynı felsefe doğrultusunda uygulamalar yapmalıdır. TKY çalışmalarında öğrencilerle ilgili sorun çözme ve iyileştirme çalışmalarında en önemli etken öğrenci ile iyi bir iletişim, ailelerle işbirliğidir.

Efsun Gökpınar tarafından yapılan “İlköğretim Okullarındaki uygulamaların Toplam Kalite Yönetimi anlayışına uygunluğu hakkındaki yönetici, öğretmen ve öğrenci görüşleri” adlı yayınlanmamış başka bir yüksek lisans tezinde aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır (2005, s.153–159):

1. İlköğretimde "öğrencilere istedikleri sürece istedikleri konuda danışmanlık yapılmaktadır" ve "rehberlik ve danışmanlık için uygun ortam sağlanmaktadır". Fakat bunların yanı sıra İÖO' de laboratuvar, kütüphane, atölye, yabancı dil odası ve spor salonu vb yerlere girişlerde de zaman zaman sorunlar yaşanmakta; "bilgisayarları öğrenci ve öğretmenler rahat kullanamamaktadır".İÖO (İlköğretim Okulu)' da öğrencilere rehberlik yapılmasına rağmen "öğretmen, veli ve iş çevrelerine ise rehberlik yapılmamaktadır". İÖO' de "sürekli ve yaşam boyu rehberlik ilkesi" nin uygulanma düzeyi düşüktür. İÖO' de "okulda düzenlenen etkinliklerde öğrenci isteklerine zaman zaman önem verilmektedir.
2. Müşteri hizmetleri boyutunun uygulanmasına ilişkin gruplar bir bütün olarak düşünüldüğünde, grupların ortalama-puanları 2.69 ile 3.26 arasında değişmektedir. Buda İÖOUTKYAU (İlköğretim okullarında toplam kalite yönetimini anlayışının uygulanabilirliği)' nun alt ölçeği olan müşteri

hizmetleri boyutunun İÖÖ' de biraz-orta düzeyde- uygulanıyor olduğunu göstermektedir.

3. İÖÖ' de yönetici grubu, SÖ, BÖ ve öğrenci grubuna göre müşteri hizmetleri boyutunu daha yüksek düzeyde uygulanıyor olarak görmektedir. Öğrenci grubu ise müşteri hizmetleri boyutunu SÖ ve BÖ grubundan daha yüksek düzeyde uygulanıyor olarak görmektedir.
4. İÖÖ' de "okul müdürü, öğretmen ve öğrencilerin kapasitesini bilmekte", "okul müdürü açık ve anlaşılır misyona sahip", "yöneticiler (müdür, müdür yardımcıları) vizyon sahibidir". İÖÖ' de Çoğunlukla "yöneticiler vizyonlarını öğretmen ve öğrencilerle paylaşmaktadır". İÖÖ' deki "herkes vizyon oluşturmaya güdülenememektedir". İÖÖ' de "liderliğe önem verilmekte" ve "liderlik yapılmaktadır". İÖÖ' de "lider konumunda olanların konuşmaları da etkileyici" olarak kabul edilmektedir. İÖÖ' de "okul yönetimi,, öğretmenlere, öğrencilere, velilere ve iş çevresine bilinçli yaklaşmaktadır". İÖÖ' deki ortam öğrenci ve öğretmenleri çoğunlukla olumlu güdelemektedir. Bununla birlikte "kişilere yönelik olan davranış hataları da hoş görülmektedir". İÖÖ' de zaman zaman "öğretmen ve öğrenciler sorumluluk almaktadır. Sorumluluk almaya koşturarak da İÖÖ' de "sürekli gelişmeye bağlılık bulunmamaktadır. İÖÖ' de yöneticiler ve öğretmenler çoğunlukla "eğitim ile ilgili kararlar alınmadan önce öğrencilerin görüşlerinin alınmadığı "konusunda hemfikirdirler." Okulla ilgili kararlara ise öğrenciler ve veliler de aktif olarak katılmamaktadır". İÖÖ' deki "kuralları öğrenci ve eğitimci kadro birlikte oluşturmamaktadır". İÖÖ' de "okulun kalite ile ilgili amaçları ve stratejik planları yazılı değildir" .
5. Örgüt kültürünün uygulanabilirliğine ilişkin gruplar bir bütün olarak düşünüldüğünde, grupların ortalama puanları 2.46 ile 3.14 arasında değişmektedir. Bu da İÖÖUTKY AU' nun alt ölçeği olan örgüt kültürünün İÖÖ' de biraz-orta düzeyde uygulanıyor olduğunu göstermektedir.
6. Yönetici grubu, SÖ, BÖ ve öğrenci grubuna göre örgüt kültürü boyutunu daha yüksek düzeyde uygulanıyor olarak görmektedir. Öğrenci grubu ise hem SÖ grubundan hem BÖ grubundan İÖÖUTKY AU' nun alt ölçeği olan örgüt kültürü boyutunu daha yüksek düzeyde uygulanıyor olarak görmektedir.
7. İÖÖ' de zaman zaman "müdür, öğretmen, öğrenci ve velilerden oluşan ekipler kurmaktadır". İÖÖ' de çoğunlukla "kurulan ekip geliştirilen kalite politikalarını düzenli uygulayamamaktadır." İÖÖ' de zaman zaman"

öğretmen ve öğrenciler ekip çalışmasına gönüllü katılmaktadır". İÖO' da "ekiptekiler ekip ruhuna uygun hareket etmemekte ve sorumluluklarının bilincinde değildir" .Bunların yanı sıra İÖO' de " ekip toplantılarında kıdemli öğretmenlere öncelik verilmektedir". İÖO' da yapılan ekip çalışmaları çoğunlukla iş çevrelerince desteklenmektedir.

8. Takım çalışmasının uygulanmasına ilişkin gruplar bir bütün olarak düşünüldüğünde, grupların ortalama puanları 2.53 ile 1.08 arasında değişmektedir. Bu da İÖOUTKY AU'nun alt ölçeği olan takım çalışması boyutunun İÖO' de biraz-orta düzeyde- uygulanıyor olduğunu göstermektedir.
9. Yönetici ve öğrenci grubu, SÖ, BÖ grubuna göre takım çalışması boyutunu daha yüksek düzeyde uygulanıyor olarak görmektedir.

Zeynep Çakıl'ın “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi- İstanbul İlçe Milli Eğitim Yöneticilerinin eğitimde kaliteyi algılayış düzeyleri” adlı yayınlanmamış başka bir yüksek lisans tezinde şu sonuçlara ulaşmıştır (2006, s.93–94):

1. Milli eğitim yöneticileri tam katılım boyutunda kalite algısına sahiptir.
2. Milli eğitim yöneticileri verilere dayalı yaklaşım boyutunda kalite algısına sahiptir.
3. Milli eğitim yöneticileri süreç yönetimi boyutunda kalite algısına sahiptir.
4. Milli eğitim yöneticileri sürekli iyileştirme boyutunda kalite algısına sahiptir.
5. Milli eğitim yöneticileri müşteri ve kalite odaklılık boyutunda kalite algısına sahiptir.
6. Milli eğitim yöneticileri liderlik algısı boyutunda kalite algısına sahiptir.

2.7.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

İngiltere'de Toplam Kalite'nin pek çok uygulamaları vardır. Bunlar, eğitim kuruluşları yelpazesinin tamamına yayılmıştır. Genellikle, bu girişimler, Okul Geliştirme veya Etkililiği gibi farklı isimler altında olmaktadır; ancak Toplam Kalite'nin altında yatan ortak ilkelerin pek çoğunu içermektedir. St Helens'deki Hamblett Okulu TKY'ye (Brownlow, 1994) resmen geçen ilk özel okuldur; fakat diğer pek çok okul da uzun

zamandır bu felsefenin özüne yakınlaşmıştır. Bu ortamda, bireyin istek ve gereksinmelerine odaklanma düşüncesi ikincil kalmaktadır. Ayrıca özel okullar, milli eğitim programına daha az bağlıdırlar ve genellikle daha yenilikçi olmalarına izin verilir. Öğretmenlerin adanmışlık düzeyleri de oldukça yüksektir. Benzer bir şekilde, Toplam Kalite kavramları - özellikle de Deming'in öğretilerine dayananlar, ilkokullarda iyi karşılanmıştır. Daha yenilikçi ilkokullar, işbirliğine dayanan, proje merkezli öğrenim yaklaşımlarını uzun yıllardır geliştirmektedirler. Bazıları, ödül ve ceza kavramlarını bile ıralamadan uzaklaşmışlardır. Ancak, standartlara ve testlere odaklanmak kaliteyi iyileştirmek üzere tasarlanan Hükümet girişimleri ise, bu öncülerin çoğunu, başladığı işi bırakmaya ve "kâra tahta, tebeşir" ile "sınava hazırlamaya geri dönmeye zorlamıştır.. Pek çok ilkokul öğretmenin, Deming'in dile getirdiği ilkelere gönülden inanmakla birlikte onları geriye götüren milli eğitim sistemi karşısında cesaretleri kırılmaktadır.

İngiltere'deki pek çok ortaokul da gelişmeler göstermektedir. Midsomer Norton'daki Somervale Okulu, üç senedir Toplam Kalite uygulamaktadır. Somervale, öğrenciler de dahil olmak üzere tüm paydaşlarının katılımı ile stratejik bir gözden geçirmeyle işe başlamış; iyileştirilecek kritik süreçler bu şekilde (belirlenmiştir. Velileri, öğretmenleri, destek personelini ve öğrencileri içeren iyileştirme ekipleri oluşturulmuştur. Bu ekipler bir süreç iyileştirme çevrimine uygun olarak hareket etmektedirler (Marsh, 1993). Bir yönlendirme komitesi kurulmuş ve halen her ay toplanmaktadırlar. Bazı öğretmenler ile, destek personeli, öğrenciler ve bazı veliler de destekçi-rehber (facilitator) olarak yetiştirilmek üzere altı aylık bir eğitim sürecine katıldıklarında büyük bir değişim yaşanmıştır. Bu kişiler daha sonra pek çok alanda, iyileştirme girişimlerine liderlik etmeye başlamışlardır. Somervale okulu şimdi de ABD'deki Mt Edgecumbe Okulu ile öğrenci değişimi uygulamasını başlatmıştır.

Ülke genelinde, Toplam Kalite uygulayan pek çok başka ortaokul örneği de vardır. Bir başka yenilikçi Salisbury'deki Westwood St Thomas Okuludur. 150 paydaşının stratejik Planlamaya katılımlarını sağlamak amacıyla, Toplam Kalite yaklaşımını kullanmıştır. Onlar TK araçlarını sınıflarda da kullanmaktadırlar. Bu okulların çoğu, uzun bir sürecin henüz başında olduklarını ve çabuk çözümlerin olmadığını farkındadırlar.

Toplam Kalite için itici güç, bazen de eğitim kuruluşlarının dışından gelmektedir. Rank Xerox, ICL ve The Royal Mail gibi Toplam Kaliteyi uygulayan önde gelen işverenleri

yerel okullara, uygulamalara başlamalarında destek olmaktadır. Açıkça görülmektedir ki, öğrencilerin kalitesi iyileştirilebildiği takdirde, bu destek, okulların yararına olacaktır. The Royal Mail ise, ulus genelinde TKY'yi yaymaya çalışan, eğitim ve toplumda Toplam Kalite Merkezi'nin sponsorluğunu üstlenmiştir.

ABD'deki Gelişmeler

Eğitimde Toplam Kalite'nin öncüleri Amerikalılardır. ABD uzun süredir TKY'yi uygulayan okullarıyla bu alanda en çok birikim sağlamış ülkelerin başında gelmektedir. Bu birikimleri paylaşmaya istekli oluşları birçok başka kişi ve kurumlara da destek oluşturmuştur. Her yıl, "Kalitede İlerleme" (Quality Progress) anketlerinin sonuçları Quality in Uducation da yayımlanmaktadır. Liste her yıl inanılmaz hızla büyümektedir. Bu öncüler arasında Mt Edgecumbe Lisesi'ni, en ünlüleri de Fox Valley Teknik Koleji olmak üzere George Westinghouse Lisesi'ni ve Millcreek Okul Bölgesini saymak olasıdır.

Mt Edgecumbe'in kalite yolculuğu 1988'de başlamıştır. Kaliteli bir okulun özünde kaliteli bir program vardır.. Okula giren her öğrenciye kalite felsefesi, araçlar ve teknikler, öğrenme kuramları ve Covey'in Yedi Alışkanlığı (7 Habits) ile pratik psikoloji öğretilmektedir. Daha sonra öğrencilere, bu temel bilgilerin tüm ders alanlarında uygulama olanakları sağlanmaktadır. Burada öğrenciler, bir şeyi neden öğrendiklerini anlamakta ve programın düzenli olarak gözden geçirilmesiyle uğraştıklarından, bu yaklaşım geleceğe ilişkin programların hazırlanmasını da doğrudan etkilemektedirler. Bu durum, yetkinliğe dayanan öğrenme ve Bloom taksonomisi aracılığıyla sağlanmıştır.

En tartışmalı konu, değerlendirmedir. Dr. Deming, kidesel denetimin yanı sıra notlama ve sıralamanın zarar verici etkileri olduğunu savunmuştur. Bu kuramın Mt Edgecumbe'in da uyguladığı gibi; eğitim kurumlarındaki yansıması, öğrencilerin denetlenmesi değil, öğrenmenin gözlenmesi anlamına gelmektedir. Okulda, öğrenme matrisleri ve Bloom taksonomisi aracılığıyla öğrencilerin kendi öğrenmelerini değerlendirmeleri sağlanmaktadır. Bu da öğrencilere öğrenme ve değerlendirme kuramları öğretildikten sonra öğrenmelerini belgelemeleri, göstermeleri ve savunmaları şeklinde gerçekleşmektedir.

Mt Edgecumbe'in elde ettiği olumlu sonuçların bir kısmı aşağıda örnek olarak verilmiştir:

- Mezunların % 68'i kolej ya da üniversiteye gitmekte, % 28'i ise teknik/ticaret okullarına ya da askeri hizmete gitmektedirler. Taşra liselerinde koleje devam edenlerin ortalaması ise % 5'in altındadır.

- Okulu bırakma oranı ise % 0 ile % 5 arasında değişmektedir. Öğrencilerin % 97'si aldıkları eğitimin kalitesinin, buldukları çevrede sunulandan daha iyi olduğuna inanmaktadırlar.
- 1992 mezunlarının % 92'si çocuklarının da buraya devam etmesini isterken buna ana neden olarak, akademik cesareti göstermektedirler.
- Mezunların % 75'i, eğitime devam etmelerinde okulun büyük bir rol oynadığı kanısındadırlar. Uyuşturucu ve alkol bağımlılığı önemli ölçüde azalmıştır. Veli memnuniyeti artmıştır.

Wisconsin'deki Fox Valley Teknik Koleji'nde de benzer sonuçlara daha büyük bir ölçekte ulaşılmıştır (Osborne ve Gaebler, 1993). Öğrencilerin ve iş dünyasının istek ve gereksinimlerini karşılamak için 1985'te Toplam Kalite uygulaması başlatılmış ve daha geniş bir kademeye sürece doğrudan katılımı sağlanmıştır.

Müşterilere odaklanmanın bir sonucu olarak Fox Valley müşterilere dayalı ölçütler ve göstergeler yaratmıştır. İş bulma şansı öğrenciler için çok önemli olduğundan, bir işe yerleşmeyi izleme sistemi (job placement tracking system) geliştirmişlerdir. Bu vurgulama eğiticileri, derslerini, öğrencilerin iş dünyasına hazırlamayla ilişkili olmasına odaklanmaya teşvik etmiştir. Memnuniyetsizlik durumlarında açığın kapatılacağına ilişkin öğrenciye ve işyerlerine garanti verilmektedir. Fox Valley, geleneksel akademik takvim gibi paradigmalara da meydan okumaya hazırlanmıştır. Tüm öğrencilerin istekleri ve gereksinimleri ve öğrenme biçimleriyle farklı olduğunu kabul etmektedirler. Ancak burada hatırlanması gereken şey öğrencinin yalnızca müşteri değil, aynı zamanda tedarikçi de olduğu ve kendi öğrenme süreçlerinden sorumlu olduğudur. Öğrenme sürecinin iyileştirilmesinde ortaklaşa çalışmaları söz konusu olsa da sonuçta onlar daima birincil müşterilerdir (Ensari, 2003, s.183-186).

BÖLÜM 3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde, sırasıyla araştırmanın modeli, veri toplama aracının hazırlanması, evren ve örneklem, veri toplama aracının hazırlanması, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1 Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada tarama yöntemi kullanılmıştır. İstanbul Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı İlköğretim Okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin önemi ve uygulanmasına ilişkin görüş ve düşüncelerini almak amacıyla anket formu hazırlanmıştır. Araştırma ile İlköğretim Okullarındaki öğretmen ve yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Uygulamalarının ve öneminin ne düzeyde yeterli olduğu betimlenmeye çalışılmıştır. Bu yönüyle araştırma betimsel bir nitelik taşımaktadır.

3.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, İstanbul ili Anadolu ve Avrupa Yakası sınırları içerisinde bulunan İlköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticiler oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise bu evrenlerden tesadüfi örneklem yöntemiyle seçilen on iki ilköğretim okulunda çalışmakta olan 11 yönetici(müdür-müdür yardımcısı),218 öğretmen ve 3 bölüm başkanı olmak üzere 232 çalışan araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

232 kişilik örneklem grubunun ilçe, okul, yönetici ve öğretmen dağılımları aşağıdaki çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 3.2.1. Anket Yapılan Okullar ve İlçeleri

İLÇELER	OKULLAR
BEŞİKTAŞ	Burak Reis İlköğretim Okulu
	Şair Nedim İlköğretim Okulu
ŞİŞLİ	Kuvayi Milliye İlköğretim Okulu
	Feriköy İlköğretim Okulu
KADIKÖY	Gazi M..Kemal Paşa İlköğretim Okulu
	Bahariye İlköğretim Okulu
ÜSKÜDAR	Hasan Tan İlköğretim Okulu
	İhsan Kurşun oğlu İlköğretim Okulu
	Perran Kutman Sarıtaş İlköğretim Okulu

KARTAL	Sabri Taşkın İlköğretim Okulu
SULTANBEYLİ	Çağdaş Yaşam-Türkan Tutumluer İlköğretim Okulu
	Ahmet Yesevi İlköğretim Okulu

Her okuldan 8–33 arasında değişen 232 yönetici ve öğretmene anket uygulanmıştır.

232 kişilik örneklem grubunun ilçe, okul, yönetici sayısı ve öğretmen dağılımları aşağıdaki çizelgede verilmiştir.

Çizelge 3.2.2. Anket Yapılan Okullarda Yönetici ve Öğretmen Sayıları

İLÇELER	OKULLAR	YÖNETİCİ SAYISI	ÖĞRETMEN SAYISI
BEŞİKTAŞ	Burak Reis İlköğretim Okulu	2	33
	Şair Nedim İlköğretim Okulu	2	20
ŞİŞLİ	Kuvayi Milliye İlköğretim Okulu	1	12
	Feriköy İlköğretim Okulu	1	8
KADIKÖY	Gazi M.Kemal Paşa İlköğretim Okulu	1	12
	Bahariye İlköğretim Okulu	1	9
ÜSKÜDAR	Hasan Tan İlköğretim Okulu	1	26
	İhsan Kurşun oğlu İlköğretim Okulu	1	22
KARTAL	Perran Kutman Sarıtaş İlköğretim Okulu		20
	Sabri Taşkın İlköğretim Okulu		18
SULTANBEYLİ	Çağdaş Yaşam-Türkan Tutumluer İlköğretim Okulu	1	18
	Ahmet Yesevi İlköğretim Okulu	1	12

3.3 Veri Toplama Aracının Hazırlanması

Araştırmanın temel veri kaynağını anketlerle toplanan veriler oluşturmaktadır. Anketler geliştirilmeden önce gerekli literatür taraması geniş çaplı olarak yapılarak, elde edilmek

istenen bilgiler oluşturulmuş, sonra uzman kişilerin görüşleri doğrultusunda anketler hazırlanmıştır. Anketteki sorular geliştirilirken; Elif Çetin'in''İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Uygulanması'' isimli yayımlanmamış tezinden yararlanılmıştır. Veri toplamakta bir tür anket kullanılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde İlköğretim Okullarında çalışmakta olan yönetici ve öğretmenlerin kişisel bilgilerini içeren 10 soru bulunmaktadır. Anket formunun ikinci bölümü ise Liderlik, Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı, Tedarikçilerle İlişkiler, Müşteri Odaklı Organizasyon, Süreç ve Verilerle Yönetim ve Sürekli Gelişim olmak üzere 6 gruba ayrılmış olup 65 sorudan oluşmaktadır.

3.4 Veri Toplama Aracının Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması

Araştırmada hazırlanan 75 maddelik İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri anketi veri toplama aracı olarak kullanılmış olup bu araçların geliştirilmesi, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları aşağıda açıklanmıştır.

Hazırlanan 75 maddelik İlköğretim okullarında Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri anketi, İstanbul İlinde bulunan on iki ilköğretim okulunda çalışmakta olan 11 yönetici(müdür-müdür yardımcısı),218 öğretmen ve 3 bölüm başkanı olmak üzere 232 çalışan bireylere uygulanmıştır.

Eğer Likert türü derecelerde problem geçerli ise bu derecelerin geçerliliğini belirlemek için etken analizi kullanılabilir alternatiflerden biridir. Balcı (2001, s.120; sağlam, 2006, s.117)'ya göre bir Likert türü derecenin geçerliliğini belirlemek için iki yol vardır. Bunlar; etken analizi ve dereceyi bir eski versiyonla karşılaştırmaktır.

Çizelge 3.4. Anket formunun bileşenleri ve bu bileşenlerin başlıkları

Faktör1: Liderlik	,892
Faktör2: Çalışanların Geliştirilmesi Ve Katılımı	,864
Faktör3: Tedarikçilerle İlişkiler	,681
Faktör4: Müşteri Odaklı Organizasyon	,896
Faktör5: Süreç Ve Verilerle Yönetim	,961
Faktör6: Sürekli Gelişim	,884

Bu araştırmada kullanılan İlköğretim okullarında Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri anketinin faktör1 Cronbach alfa katsayıları, Liderlik boyutu ile ilgili sorular için, 892, faktör2 Cronbach alfa katsayıları, Çalışanların geliştirilmesi ve katılımı boyutu ile ilgili sorular için ,864, faktör3 Cronbach alfa katsayıları, Tedarikçilerle ilişkiler boyutu ile ilgili sorular için ,681, faktör4 Cronbach alfa katsayıları, Müşteri odaklı organizasyon boyutu ile ilgili

sorular için ,896, faktör5 Cronbach alfa katsayıları, Süreç ve verilerle yönetim boyutu ile ilgili sorular için ,961, faktör6 Cronbach alfa katsayıları, Sürekli gelişim boyutu ile ilgili sorular için ,884, bütün anketin Cronbach alfa katsayıları ise ,973 olarak hesaplanmıştır.

Buna göre anketin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir. Cronbach Nunnally gibi bilim adamları, alfa değerinin 0,70'ten yukarı olmasını, ölçme aracının güvenilirliği için yeterli görmektedirler (Çalışkan, 2003; Karadağ, 2005, s.143).

3.5 Verilerin Toplanması

Önceden hazırlanan anket formunu uygulama aşamasında İstanbul İli Anadolu ve Avrupa Yakasında bulunan İlköğretim Okullarında çalışmakta olan yönetici ve öğretmenler seçilmiştir. Seçilen öğretmen ve yöneticilere veri toplama aracı olan anket formu uygulanmıştır. Hazırlanan 75 maddelik Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Uygulanması ve Önemi anketi evren ve örneklem bölümünde belirtilen okullarda çalışan 11 yönetici ve 221 öğretmen olmak üzere toplam 232 çalışana, İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 29-05-2006 onayı ile uygulanmıştır.

3.6 Verilerin Çözümlemesi

Yönetici ve Öğretmenlere uygulanan anketlerden elde edilen bilgiler kodlanarak bilgisayara yüklenmiştir. Elde edilen bilgilerin çözümlemesinde SPSS istatistik programı kullanılmıştır. Elde edilen bilgilerin verilerin analizinde betimsel istatistiklerden frekans (f), yüzde (%), ortalama (X) ve standart sapma (Ss) kullanılmıştır. Araştırmaya katılan bağımsız değişkenlere göre farklılık olup olmadığını anlamak için iki seçeneğe için t testi, üç ve daha fazla seçeneğe için varyans (anova) analizi kullanılmıştır. Elde edilen verilerin anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir.

BÖLÜM 4 BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmaya dahil edilen İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin çalışmakta oldukları kurumlarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerinin uygulanılabilirliğine ilişkin, anket çalışması sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır.

Veriler, bilgisayar ortamına geçirilerek, SPSS 13.0 paket programının yardımıyla çizelgeler halinde gösterilmektedir. Çizelgelerin daha anlaşılır olması için, veriler sonucunda elde edilen bulgular çizelgelerin altında açıklanmıştır.

Demografik bilgiler yüzde olarak yorumlanmış ve alt boyuta ilişkin maddeler, aritmetik ortalama (\bar{x}), standart sapma (ss), deney ve kontrol grubu arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi ve Anova testi sonuçları verilmektedir.

Bu bölüm şu başlıklardan oluşmaktadır:

1. Araştırma Evrenindeki Yönetici ve Öğretmenlerin Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar
2. Araştırma Evrenindeki Bireylerin Bağımsızlık Değişkenine göre Bağımlı Sorulara İlişkin Verdiği Cevaplara İlişkin Bulgu ve Yorumlar
3. Araştırma Evrenindeki Bireylerin Bağımsızlık Değişkenine göre Tek Yönlü Varyans Analizine (One-Way Anova) İlişkin Bulgu ve Yorumlar

4.1. Araştırma Evrenindeki Yönetici ve Öğretmenlerin Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Çizelge 4.1.1
Örneklem Grubundaki Bireylerin Cinsiyet Değişkeni İçin
*f, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri*

Cinsiyet	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
<i>Kadın</i>	158	68,1	68,4	68,4
<i>Erkek</i>	73	31,5	31,6	100,0
<i>Toplam</i>	231	99,6	100,0	
Cevap vermeyen	1	0,4		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.1'e göre; Araştırmaya katılan bireylerin önemli bir kısmı bayan öğretmenlerden (% 68,1) oluşmaktadır. Erkek öğretmenlerin yüzdesi ise 31,5'tir.

Çizelge 4.1.2
Örneklem Grubundaki Bireylerin Yaş Grupları Değişkeni İçin
*f, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri*

Yaş	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
<i>25 ve altı</i>	7	3,0	3,0	3,0
<i>26–35</i>	86	37,1	37,4	40,4
<i>36–45</i>	63	27,2	27,4	67,8
<i>46 ve üstü</i>	74	31,9	32,2	100,0
<i>Toplam</i>	230	99,1	100,0	
Cevap Vermeyen	2	0,9		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.2'ye göre; 25 yaş ve altı %3, 26–35 yaş arası %37,1, 36–45 yaş arası %27,2, 46 ve üstü yaş grubu ise %31,9'dur. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireylerin önemli bir kısmı %37,1 ile 26–35 yaş aralığındadır.

Çizelge 4.1.3
Örneklem Grubundaki Bireylerin Statüleri Değişkeni İçin
f, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	Statü	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
	<i>Müdür-Md</i> <i>Yrd</i>	11	4,7	4,7	4,7
Değer	<i>Bölüm</i> <i>Başkanı</i>	3	1,3	1,3	6,0
	<i>Öğretmen</i>	218	94,0	94,0	100,0
	<i>Toplam</i>	232	100,0	100,0	

Çizelge 4.1.3'e göre; %4,7'si müdür/müdür yardımcısı, %1,3'ü bölüm başkanı, %94'ünü ise öğretmenler oluşturmaktadır. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireylerin önemli bir kısmını (%94,0) öğretmenler oluşturmaktadır.

Çizelge 4.1.4
Örneklem Grubundaki Bireylerin Branşlar Değişkeni İçin
f, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	Branş	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
	<i>Sınıf. Öğr</i>	138	59,5	59,7	59,7
Değer	<i>Branş. Öğr</i>	93	40,1	40,3	100,0
	<i>Toplam</i>	231	99,6	100,0	
	<i>Cevap Vermeyen</i>	1	0,4		
	<i>Toplam</i>	232	100,0		

Çizelge 4.1.4'e göre; Bireylerin branşlaşma açısından sınıf öğretmeni olanların yüzdesi daha fazladır. Sınıf öğretmenleri % 59,7 ile temsil edilmişlerdir.

Çizelge 4.1.5
Örneklem Grubundaki Bireylerin Kıdem Süreleri Değişkeni İçin
***f*, *%*, *%gec* ve *%yig* Değerleri**

Kıdem Süresi	N	(%)	<i>%gec</i>	<i>%yig</i>
<i>5 den az</i>	28	12,1	12,1	12,1
<i>6-10</i>	62	26,7	26,7	38,8
Değer <i>11-15</i>	32	13,8	13,8	52,6
<i>16 ve üstü</i>	110	47,4	47,4	100,0
Toplam	232	100,0	100,0	

Çizelge 4.1.5'e göre; 5 yıldan az olanlar %12,1, 6-10 yıl olanlar %26,7, 11-15 yıl olanlar %32 ve 16 yıl ve üstü olanlar ise %47,4'dür. Bu sonuçlara göre araştırmadaki bireyler ağırlıklı olarak %47,4 ile 16 yıl ve üstü aralığında görev süresine sahiptirler.

Çizelge 4.1.6
Örneklem Grubundaki Bireylerin Görev Yaptıkları Okulda Çalışma Süreleri
Değişkeni İçin *f*, *%*, *%gec* ve *%yig* Değerleri

Çalışma Süresi	N	(%)	<i>%gec</i>	<i>%yig</i>
<i>1-3</i>	76	32,8	32,8	32,8
<i>4-6</i>	57	24,6	24,6	57,3
Değer <i>7-9</i>	37	15,9	15,9	73,3
<i>10 ve üstü</i>	62	26,7	26,7	100,0
Toplam	232	100,0	100,0	

Çizelge 4.1.6'ya göre; 1-3 yıl çalışanlar %32, 4-6 yıl çalışanlar %24,6, 7-9 yıl çalışanlar %15,9 ve 10 yıl ve üstü çalışanlar ise %26,7'dir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireylerin görev yaptıkları okulda ağırlıklı olarak 1-3 yıl arasında görev yaptıkları görülmektedir.

Çizelge 4.1.7
Örneklem Grubundaki Bireylerin Mezun Olduğu Okul Türü
Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
<i>Öğr. Okulu</i>	2	,9	,9	,9
<i>Ön Lisans</i>	63	27,2	27,4	28,3
<i>Lisans</i>	152	65,5	66,1	94,3
<i>Lisans Üstü</i>	13	5,6	5,7	100,0
<i>Toplam</i>	230	99,1	100,0	
Cevap Vermeyen	2	,9		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.7'ye göre; %0,9'u öğretmen okulu mezunu, %27,2'si ön lisans , %65,5'i lisans ve %5,6'sı ise yüksek lisans ve üstü mezunudur. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ağırlıklı olarak lisans eğitimi seviyesindedirler.

Çizelge 4.1.8
Örneklem Grubundaki Bireylerin TKY Konusunda Bilgi Düzeyleri
Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
<i>Hiç bilgin yok</i>	2	,9	,9	,9
<i>Çok az bilgin var</i>	32	13,8	13,8	14,7
<i>Biraz bilgin var</i>	131	56,5	56,5	71,1
<i>Oldukça bilgin var</i>	55	23,7	23,7	94,8
<i>Çok bilgin var</i>	12	5,2	5,2	100,0
Toplam	232	100,0	100,0	

Çizelge 4.1.8'e göre; Hiç bilgin yok diyen bireylerin oranı % 0,9,çok az bilgin var diyen bireylerin oranı %13,8, biraz bilgin var diyen bireylerin oranı %56,5, oldukça bilgin var diyen bireylerin oranı %23,7 ve çok bilgin var diyen bireylerin oranı ise %5,2 'dir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler TKY konusunda ağırlıklı olarak biraz bilgileri olduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.9

Örneklem Grubundaki Bireylerin TKY Konusunda Hizmet İçi Eğitim Alma Durumları Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Evet</i>	75	32,3	32,3
	<i>Hayır</i>	157	67,7	100,0
	<i>Toplam</i>	232	100,0	100,0

Çizelge 4.1.9'a göre; Evet diyen bireylerin oranı %32,3 iken hayır diyenlerin oranı ise % 67,7 'dir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler TKY konusunda ağırlıklı olarak hizmet içi eğitimi almadıklarını söylemişlerdir.

Çizelge 4.1.10

Örneklem Grubundaki Bireylerin TKY Konusunda Aldıkları Hizmet İçi Eğitimden Yararlanma Dereceleri Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Çok Yararlandım</i>	33	14,2	14,3
	<i>Kararsızım</i>	68	29,3	43,9
	<i>Hiç Yararlanmadım</i>	129	55,6	100,0
	<i>Toplam</i>	230	99,1	100,0
<i>Cevap Vermeyen</i>	2	0,9		
<i>Toplam</i>	232	100,0		

Çizelge 4.1.10'a göre; Bireylerin %14,2 'si çok yararlandığını, %29,3'ü kararsız olduğunu ve %55,6'sı ise hiç yararlanmadığını belirtmişlerdir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireylerin TKY konusunda hizmet içi eğitim aldıklarını söyleyen bireylerin büyük çoğunluğu bu eğitimden faydalanamadıklarını belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.11

Okul müdürü tarafından okulun misyonu (okulun amaçları) ve vizyonu (okulun ilerde nasıl olmak istediği) açık ve anlaşılır bir şekilde tanımlanmaktadır Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uygulamaya Tamamen Uyuyor</i>	69	29,7	29,9
	<i>Uyg. Uyuyor</i>	67	28,9	58,9
	<i>Uyg. Biraz Uyuyor</i>	51	22,0	81,0

<i>Uyg. Uymuyor</i>	29	12,5	12,6	93,5
<i>Uyg. Hiç uymuyor</i>	15	6,5	6,5	100,0
<i>Toplam</i>	231	99,6	100,0	
Cevap Vermeyen	1	0,4		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.11'e göre; %29,7'si uygulamaya tamamen uyduğunu, %28,9'u uygulamaya uyduğunu, %22'si uygulamaya biraz uyduğunu, %12,5'i uygulamaya uymadığını ve %6,5'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.12
Yöneticiler okulun amaçlarının çalışanlara aktarılması sürecinde aktif olarak yer almazlar Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	18	7,8	7,9	7,9
<i>Uyuyor</i>	46	19,8	20,2	28,1
<i>Uyg. Biraz Uyuyor</i>	78	33,6	34,2	62,3
<i>Uyg. Uymuyor</i>	53	22,8	23,2	85,5
<i>Uyg. Hiç uymuyor</i>	33	14,2	14,5	100,0
<i>Toplam</i>	228	98,3	100,0	
Cevap Vermeyen	4	1,7		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.2.'ye göre; Bireylerin %7,8'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %19,8'i uygulamaya uyduğunu, %33,6'si uygulamaya biraz uyduğunu, %22,8'i uygulamaya uymadığını ve %14,2'si ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak biraz uygulamaya uyduğunu belirtmişlerdir

Çizelge 4.1.13
Okul değerleri, yöneticiler tarafından çalışanlara açık ve anlaşılır biçimde açıklanmamaktadır Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	30	12,9	13,1	13,1
<i>Uyuyor</i>	58	25,0	25,3	38,4
<i>Uyg. Biraz Uyuyor</i>	52	22,4	22,7	61,1

<i>Uyg Uymuyor</i>	52	22,4	22,7	83,8
<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	37	15,9	16,2	100,0
Toplam	229	98,7	100,0	
Cevap Vermeyen	3	1,3		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.13'e göre; Bireylerin %12,9'u uygulamaya tamamen uyduğunu, %25'i uygulamaya uyduğunu, %22,4'ü uygulamaya biraz uyduğunu, %22,4'ü uygulamaya uymadığını ve %15,9'u ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireylerin düşünceleri bu konuda hemen hemen eşit dağılım gösterdiği görülmektedir.

Çizelge 4.1.14
Yöneticiler okulun amaçlarına ulaşmasında tutarlı bir yaklaşım sergilemektedir Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	59	25,4	25,8	25,8
<i>Uyuyor</i>	80	34,5	34,9	60,7
<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	43	18,5	18,8	79,5
<i>Uyg Uymuyor</i>	32	13,8	14,0	93,4
<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	15	6,5	6,6	100,0
Toplam	229	98,7	100,0	
Cevap Vermeyen	3	1,3		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.14'e göre; Bireylerin %25,4'ü uygulamaya tamamen uyduğunu, %34,5'i uygulamaya uyduğunu, %18,5'i uygulamaya biraz uyduğunu, %13,8'i uygulamaya uymadığını ve %6,5'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ağırlıklı olarak uygulamaya tam uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.15
Yöneticiler tarafından okuldaki bütün çalışmalar adil ve sistemli bir şekilde değerlendirilmektedir Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	42	18,1	18,3	18,3
<i>Uyuyor</i>	80	34,5	34,9	53,3

<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	52	22,4	22,7	76,0
<i>Uyg Uymuyor</i>	31	13,4	13,5	89,5
<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	24	10,3	10,5	100,0
Toplam	229	98,7	100,0	
Cevap Vermeyen	3	1,3		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.15'e göre; Bireylerin %18,1'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %34,5'i uygulamaya uyduğunu, %22,4'ü uygulamaya biraz uyduğunu, %13,4'ü uygulamaya uymadığını ve %10,3'ü ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.16
Yöneticiler müşterilerin (veliler, öğrenciler, çalışanlar) memnuniyet ve beklentilerini anketlerle ölçerler Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	32	13,8	14,2	14,2
<i>Uyuyor</i>	63	27,2	27,9	42,0
<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	52	22,4	23,0	65,0
<i>Uyg Uymuyor</i>	40	17,2	17,7	82,7
<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	39	16,8	17,3	100,0
Toplam	226	97,4	100,0	
Cevap Vermeyen	6	2,6		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.16'ya göre; Bireylerin %13,8'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %27,2'si uygulamaya uyduğunu, %22,4'ü uygulamaya biraz uyduğunu, %17,2'si uygulamaya uymadığını ve %16,8'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.17
Çalışmaları sürekli iyileştirmeyi sağlamak ve müşteri odaklılık kültürünü geliştirmek amacıyla okul yöneticileri, yaratıcılığı yeni düşünceleri desteklemektedirler Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	57	24,6	24,8
	<i>Uyuyor</i>	66	28,4	28,7
	<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	57	24,6	24,8
	<i>Uyg Uymuyor</i>	36	15,5	15,7
	<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	14	6,0	6,1
	<i>Toplam</i>	230	99,1	100,0
Cevap Vermeyen	2	,9		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.17'ye göre; Bireylerin %24,6'sı uygulamaya tamamen uyduğunu, %28,4'ü uygulamaya uyduğunu, %24,6'sı uygulamaya biraz uyduğunu, %15,5'i uygulamaya uymadığını ve %6'sı ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.18
Yöneticiler okulun değerleri (çalışanların ortak davranış biçimleri vb) konusunda davranışları ile diğer çalışanlara örnek olması Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	48	20,7	21,0
	<i>Uyuyor</i>	84	36,2	36,7
	<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	54	23,3	23,6
	<i>Uyg Uymuyor</i>	29	12,5	12,7
	<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	14	6,0	6,1
	<i>Toplam</i>	229	98,7	100,0
Cevap Vermeyen	3	1,3		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.18'e göre; Bireylerin %20,7'si uygulamaya tamamen uyduğunu, %36,2'si uygulamaya uyduğunu, %23,3'ü uygulamaya biraz uyduğunu, %12,5'i uygulamaya uymadığını ve %6'sı ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre

araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.19
Yöneticiler çalışanların kendilerini geliştirmelerine önem vermektedirler
Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	55	23,7	24,0
	<i>Uyuyor</i>	88	37,9	62,4
	<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	53	22,8	23,1
	<i>Uyg Uymuyor</i>	26	11,2	11,4
	<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	7	3,0	3,1
	<i>Toplam</i>	229	98,7	100,0
<i>Cevap Vermeyen</i>	3	1,3		
<i>Toplam</i>	232	100,0		

Çizelge 4.1.19'a göre; Bireylerin %23,7'si uygulamaya tamamen uyduğunu, %37,9'u uygulamaya uyduğunu, %22,8'i uygulamaya biraz uyduğunu, %11,2'si uygulamaya uymadığını ve %3'ü ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.20
Okul yöneticileri iyileştirme çalışmalarının geliştirilmesine ve desteklenmesine aktif olarak katılmaktadırlar Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	57	24,6	24,8
	<i>Uyuyor</i>	67	28,9	53,9
	<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	70	30,2	30,4
	<i>Uyg Uymuyor</i>	25	10,8	10,9
	<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	11	4,7	4,8
	<i>Toplam</i>	230	99,1	100,0
<i>Cevap Vermeyen</i>	2	,9		
<i>Toplam</i>	232	100,0		

Çizelge 4.1.20'ye göre; Bireylerin %24,6'sı uygulamaya tamamen uyduğunu, %28,9'u uygulamaya uyduğunu, %30,2'si uygulamaya biraz uyduğunu, %10,8'i uygulamaya uymadığını ve %4,7'si ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre

araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir

Çizelge 4.1.21
Okul yöneticileri çalışanların gönüllerini ve güvenlerini kazanmaları yönünde çaba sarf etmezler Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	30	12,9	13,1
	<i>Uyuyor</i>	31	13,4	26,6
	<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	56	24,1	24,5
	<i>Uyg Uymuyor</i>	63	27,2	78,6
	<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	49	21,1	100,0
	<i>Toplam</i>	229	98,7	100,0
Cevap Vermeyen	3	1,3		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.21'e göre; Bireylerin %12,9'u uygulamaya tamamen uyduğunu, %13,4'ü uygulamaya uyduğunu, %24,1'i uygulamaya biraz uyduğunu, %27,2'si uygulamaya uymadığını ve %21,1'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun uygulamaya uymadığını belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.22
Yöneticiler okuldaki statülerini kullanmadan yapılmasını istedikleri iş konusunda çalışanları ikna etmektedir Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	52	22,4	22,7
	<i>Uyuyor</i>	50	21,6	44,5
	<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	81	34,9	79,9
	<i>Uyg Uymuyor</i>	29	12,5	92,6
	<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	17	7,3	100,0
	<i>Toplam</i>	229	98,7	100,0
Cevap Vermeyen	3	1,3		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.22'ye göre; Bireylerin %22,4'ü uygulamaya tamamen uyduğunu, %21,6'sı uygulamaya uyduğunu, %34,9'u uygulamaya biraz uyduğunu, %12,5'i uygulamaya uymadığını ve %7,3'ü ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.23
Okul yöneticileri çalışanların kendilerini geliştirmelerine fırsat vermekte ve onlara kaynak sağlamaktadırlar Değişkeni İçin f, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	42	18,1	18,3
	<i>Uyuyor</i>	80	34,5	53,0
	<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	62	26,7	27,0
	<i>Uyg Uymuyor</i>	25	10,8	10,9
	<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	21	9,1	9,1
	<i>Toplam</i>	230	99,1	100,0
<i>Cevap Vermeyen</i>	2	,9		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.23'e göre; Bireylerin %18,1'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %34,5'i uygulamaya uyduğunu, %26,7'si uygulamaya biraz uyduğunu, %10,8'i uygulamaya uymadığını ve %9,1'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.24
Çalışanlar sorumlu oldukları alanda sürekli hizmet içi eğitimlerle eğitilerek desteklenmektedirler Değişkeni İçin f, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	36	15,5	15,7
	<i>Uyuyor</i>	59	25,4	41,3
	<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	75	32,3	32,6
	<i>Uyg Uymuyor</i>	39	16,8	17,0
	<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	21	9,1	9,1
	<i>Toplam</i>	230	99,1	100,0
<i>Cevap Vermeyen</i>	2	,9		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.24'e göre; bireylerin %15,5'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %25,4'ü uygulamaya uyduğunu, %32,3'ü uygulamaya biraz uyduğunu, %16,8'i uygulamaya uymadığını ve %9,1'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.25
'Bir işi en iyi o işi yapan bilir' anlayışı ile sürecin geliştirilmesinde çalışanların kendi işlerini ilgilendiren kararlara katılması sağlanmalıdır
Değişkeni İçin f, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	28	12,1	12,3
	<i>Uyuyor</i>	81	34,9	48,0
	<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	84	36,2	37,0
	<i>Uyg Uymuyor</i>	18	7,8	7,9
	<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	16	6,9	7,0
	<i>Toplam</i>	227	97,8	100,0
	Cevap Vermeyen	5	2,2	
	Toplam	232	100,0	

Çizelge 4.1.25'e göre; Bireylerin %12,1'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %34,9'u uygulamaya uyduğunu, %36,2'si uygulamaya biraz uyduğunu, %7,8'i uygulamaya uymadığını ve %6,9'u ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.26
Çalışanlar eğitilerek kurum içinde güven kültürü oluşturulmakta sürekli hizmet içi eğitimlerle çalışanların gelişiminin sağlanması
Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	25	10,8	11,0
	<i>Uyuyor</i>	58	25,0	25,6
	<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	85	36,6	37,4
	<i>Uyg Uymuyor</i>	41	17,7	18,1
	<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	18	7,8	7,9
	<i>Toplam</i>	227	97,8	100,0
Cevap Vermeyen	5	2,2		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.26'ya göre; Bireylerin %10,8'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %25'i uygulamaya uyduğunu, %36,6'sı uygulamaya biraz uyduğunu, %17,7'si uygulamaya uymadığını ve %7,8'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.27
Okuldaki çalışanların potansiyellerini kullanabilmeleri ve çalışanların katılımını arttırabilmek için çalışanlar sürekli hizmet içi eğitimlerle desteklenmekte ve okulda güven kültürü oluşturulmaktadır Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	26	11,2	11,5
	<i>Uyuyor</i>	57	24,6	25,1
	<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	75	32,3	33,0
	<i>Uyg Uymuyor</i>	48	20,7	21,1
	<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	21	9,1	9,3
	<i>Toplam</i>	227	97,8	100,0
Cevap Vermeyen	5	2,2		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.27'ye göre; Bireylerin %11,2'si uygulamaya tamamen uyduğunu, %24,6'sı uygulamaya uyduğunu, %32,3'ü uygulamaya biraz uyduğunu, %15,1'i uygulamaya uymadığını ve %7,8'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre

araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.28
Okul yöneticileri çalışanları kendilerini ilgilendiren kararlara katılmaları için motive etmekte, yöreklendirmekte ve yüksek düzeyde katılımı sağlamaktadır
Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	44	19,0	19,5
	<i>Uyuyor</i>	53	22,8	23,5
	<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	76	32,8	33,6
	<i>Uyg Uymuyor</i>	35	15,1	15,5
	<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	18	7,8	8,0
	<i>Toplam</i>	226	97,4	100,0
<i>Cevap Vermeyen</i>	6	2,6		
<i>Toplam</i>	232	100,0		

Çizelge 4.1.28'e göre; Bireylerin %19'u uygulamaya tamamen uyduğunu, %22,8'i uygulamaya uyduğunu, %32,8'i uygulamaya biraz uyduğunu, %15,1'i uygulamaya uymadığını ve %7,8'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.29
Çalışanlara öğrenme ve yeni beceriler geliştirme fırsatı sağlanmaktadır
Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	37	15,9	16,3
	<i>Uyuyor</i>	54	23,3	23,8
	<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	86	37,1	37,9
	<i>Uyg Uymuyor</i>	30	12,9	13,2
	<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	20	8,6	8,8
	<i>Toplam</i>	227	97,8	100,0
<i>Cevap Vermeyen</i>	5	2,2		
<i>Toplam</i>	232	100,0		

Çizelge 4.1.29'a göre; bireylerin %15,9'u uygulamaya tamamen uyduğunu, %23,3'ü uygulamaya uyduğunu, %37,1'i uygulamaya biraz uyduğunu, %12,9'u uygulamaya uymadığını ve %8,6'sı ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.30
İletişim konusunda müşteri memnuniyetini arttırabilmek için çalışanlara hizmet içi eğitim verilmemektedir Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	18	7,8	8,0
	<i>Uyuyor</i>	54	23,3	24,0
	<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	80	34,5	35,6
	<i>Uyg Uymuyor</i>	41	17,7	18,2
	<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	32	13,8	14,2
	<i>Toplam</i>	225	97,0	100,0
<i>Cevap Vermeyen</i>	7	3,0		
<i>Toplam</i>	232	100,0		

Çizelge 4.1.30'a göre; Bireylerin %7,8'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %23,3'ü uygulamaya uyduğunu, %34,5'i uygulamaya biraz uyduğunu, %17,7'si uygulamaya uymadığını ve %13,8'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.31
Okul yöneticileri için çalışanların işten tatmin düzeylerini bilmek önemlidir Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	45	19,4	20,1
	<i>Uyuyor</i>	55	23,7	24,6
	<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	75	32,3	33,5
	<i>Uyg Uymuyor</i>	33	14,2	14,7
	<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	16	6,9	7,1
	<i>Toplam</i>	224	96,6	100,0

Cevap Vermeyen	8	3,4
Toplam	232	100,0

Çizelge 4.1.31'e göre; Bireylerin %19,4'ü uygulamaya tamamen uyduğunu, %23,7'si uygulamaya uyduğunu, %32,3'ü uygulamaya biraz uyduğunu, %14,2'si uygulamaya uymadığını ve %6,9'u ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.32
Okul yöneticileri çalışanlarının kaygılarını bilmek ve izlemek için çaba sarf etmezler
Değişkeni İçin f, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer				
<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	26	11,2	11,5	11,5
<i>Uyuyor</i>	44	19,0	19,5	31,0
<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	60	25,9	26,5	57,5
<i>Uyg Uymuyor</i>	49	21,1	21,7	79,2
<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	46	19,8	20,4	100,0
Toplam	226	97,4	100,0	
Cevap Vermeyen	6	2,6		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.32'ye göre; Bireylerin %11,2'si uygulamaya tamamen uyduğunu, %19'u uygulamaya uyduğunu, %25,9'u uygulamaya biraz uyduğunu, %21,1'i uygulamaya uymadığını ve %19,8'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.33
Yöneticiler çalışanlara motivasyonlarını düşüren durumların neler olduğunu sormaktadırlar Değişkeni İçin f, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	25	10,8	11,1
	<i>Uyuyor</i>	64	27,6	28,4
	<i>Uyg. Biraz Uyuyor</i>	72	31,0	32,0
	<i>Uyg. Uymuyor</i>	38	16,4	16,9
	<i>Uyg. Hiç uymuyor</i>	26	11,2	11,6
	<i>Toplam</i>	225	97,0	100,0
<i>Cevap Vermeyen</i>	7	3,0		
<i>Toplam</i>	232	100,0		

Çizelge 4.1.33'e göre; Bireylerin %10,8'si uygulamaya tamamen uyduğunu, %27,6'u uygulamaya uyduğunu, %31'i uygulamaya biraz uyduğunu, %16,4'ü uygulamaya uymadığını ve %11,2'si ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.34
Okulun planlanan hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların işe alınmalarının eğitimlerinin okul yönetimi tarafından planlanmasının gerekmediği düşünülmektedir Değişkeni İçin f, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	27	11,6	12,1
	<i>Uyuyor</i>	44	19,0	19,6
	<i>Uyg. Biraz Uyuyor</i>	72	31,0	32,1
	<i>Uyg. Uymuyor</i>	43	18,5	19,2
	<i>Uyg. Hiç uymuyor</i>	38	16,4	17,0
	<i>Toplam</i>	224	96,6	100,0
<i>Cevap Vermeyen</i>	8	3,4		
<i>Toplam</i>	232	100,0		

Çizelge 4.1.34'e göre; Bireylerin %11,6'sı uygulamaya tamamen uyduğunu, %19'u uygulamaya uyduğunu, %31'i uygulamaya biraz uyduğunu, %18,5'i uygulamaya uymadığını ve %16,4'ü ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.35
Yönetimce okuldaki çalışanların değerlendirme sürecine saygı ve güven duymalarının gerekli olduğu düşünülmektedir
Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	35	15,1	15,8
	<i>Uyuyor</i>	75	32,3	49,5
	<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	55	23,7	24,8
	<i>Uyg Uymuyor</i>	48	20,7	21,6
	<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	9	3,9	4,1
	<i>Toplam</i>	222	95,7	100,0
Cevap Vermeyen	10	4,3		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.35'e göre; Bireylerin %15,1'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %32,3'ü uygulamaya uyduğunu, %23,7'si uygulamaya biraz uyduğunu, %20,7'si uygulamaya uymadığını ve %3,9'u ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.36
Çalışanlar yeterince bilgilendirilmekte ve görüşlerine değer verilmektedir
Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	34	14,7	15,0
	<i>Uyuyor</i>	62	26,7	27,4
	<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	70	30,2	31,0
	<i>Uyg Uymuyor</i>	41	17,7	18,1
	<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	19	8,2	8,4
	<i>Toplam</i>	226	97,4	100,0
Cevap Vermeyen	6	2,6		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.36'ya göre; Bireylerin %14,7'si uygulamaya tamamen uyduğunu, %26,7'si uygulamaya uyduğunu, %30,2'si uygulamaya biraz uyduğunu, %17,7'si uygulamaya uymadığını ve %8,2'si ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre

araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.37
Çalışanların okulun başarısına katkıda bulunma yönündeki çabaları takdir edilmekte ve ödüllendirilmektedir Değişkeni İçin f , %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	40	17,2	17,5
	<i>Uyuyor</i>	66	28,4	28,9
	<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	61	26,3	26,8
	<i>Uyg Uymuyor</i>	40	17,2	17,5
	<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	21	9,1	9,2
	<i>Toplam</i>	228	98,3	100,0
<i>Cevap Vermeyen</i>	4	1,7		
<i>Toplam</i>	232	100,0		

Çizelge 4.1.37'ye göre; Bireylerin %17,2'si uygulamaya tamamen uyduğunu, %28,4'ü uygulamaya uyduğunu, %26,3'ü uygulamaya biraz uyduğunu, %17,2'si uygulamaya uymadığını ve %9,1'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya uyd uğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.38
Okulun geliştirilmesi için tedarikçilerle (Diğer okullar üniversiteler, MEB vb) işbirliği yapılarak bilgi paylaşılmakta ve güvene dayalı ilişkiler kurulmaktadır Değişkeni İçin f , %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	39	16,8	17,2
	<i>Uyuyor</i>	57	24,6	25,1
	<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	82	35,3	36,1
	<i>Uyg Uymuyor</i>	36	15,5	15,9
	<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	13	5,6	5,7
	<i>Toplam</i>	227	97,8	100,0
<i>Cevap Vermeyen</i>	5	2,2		
<i>Toplam</i>	232	100,0		

Çizelge 4.1.38'e göre; Bireylerin %16,8'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %24,6'sı uygulamaya uyduğunu, %35,3'ü uygulamaya biraz uyduğunu, %15,5'i uygulamaya

uymadığını ve %5,6'sı ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.39
Tedarikçilerle (Diğer okullar, üniversiteler, MEB) kurulan sürekli ilişkiler sayesinde
denk okullar ile rekabet avantajı elde edilmektedir
Değişkeni İçin f, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	42	18,1	18,4
	<i>Uyuyor</i>	61	26,3	45,2
	<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	64	27,6	28,1
	<i>Uyg Uymuyor</i>	44	19,0	19,3
	<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	17	7,3	7,5
	<i>Toplam</i>	228	98,3	100,0
<i>Cevap Vermeyen</i>	4	1,7		
<i>Toplam</i>	232	100,0		

Çizelge 4.1.39'a göre; Bireylerin %18,1'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %26,3'ü uygulamaya uyduğunu, %27,6'sı uygulamaya biraz uyduğunu, %19'u uygulamaya uymadığını ve %7,3'ü ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.40
Çalışanlar tedarikçilerle (Diğer okullar, üniversiteler MEB) ilgili güncel bilgilere
kolayca ulaşabilmektedirler Değişkeni İçin f, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	51	22,0	22,4
	<i>Uyuyor</i>	64	27,6	28,1
	<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	59	25,4	25,9
	<i>Uyg Uymuyor</i>	46	19,8	20,2
	<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	8	3,4	3,5
	<i>Toplam</i>	228	98,3	100,0

Cevap Vermeyen	4	1,7
Toplam	232	100,0

Çizelge 4.1.40'a göre; Bireylerin %22'si uygulamaya tamamen uyduğunu, %27,6'sı uygulamaya uyduğunu, %25,4'ü uygulamaya biraz uyduğunu, %19,8'i uygulamaya uymadığını ve %3,4'ü ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.41
Diğer kurumlarla yapılan işbirliğinin okuldaki çalışmalara hiç bir etkisi olmamaktadır Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	21	9,1	9,4
	<i>Uyuyor</i>	35	15,1	15,6
	<i>Uyg. Biraz Uyuyor</i>	67	28,9	29,9
	<i>Uyg. Uymuyor</i>	53	22,8	23,7
	<i>Uyg. Hiç uymuyor</i>	48	20,7	21,4
	<i>Toplam</i>	224	96,6	100,0
Cevap Vermeyen	8	3,4		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.41'e göre; Bireylerin %9,1'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %15,1'i uygulamaya uyduğunu, %28,9'u uygulamaya biraz uyduğunu, %22,8'i uygulamaya uymadığını ve %20,7'si ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişler.

Çizelge 4.1.42
Okul yönetimince tedarikçilerle (Diğer okullar, üniversiteler, MEB) kurulan ilişkilerin kurumun geleceğini planlaması açısından öneminin fazla olmadığı düşünülmektedir Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	18	7,8	7,9
	<i>Uyuyor</i>	35	15,1	15,3
	<i>Uyg. Biraz Uyuyor</i>	77	33,2	33,6

<i>Uyg Uymuyor</i>	55	23,7	24,0	80,8
<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	44	19,0	19,2	100,0
<i>Toplam</i>	229	98,7	100,0	
Cevap Vermeyen	3	1,3		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.42'ye göre; Bireylerin %7,8'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %15,1'i uygulamaya uyduğunu, %33,2'si uygulamaya biraz uyduğunu, %23,7'si uygulamaya uymadığını ve %19'u ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.43
İşbirliği yapılan diğer okullarla karşılıklı gelişme sağlanmaktadır
Değişkeni İçin f, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	28	12,1	12,3	12,3
<i>Uyuyor</i>	53	22,8	23,3	35,7
<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	78	33,6	34,4	70,0
<i>Uyg Uymuyor</i>	56	24,1	24,7	94,7
<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	12	5,2	5,3	100,0
<i>Toplam</i>	227	97,8	100,0	
Cevap Vermeyen	5	2,2		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.43'e göre; Bireylerin %12,1'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %22,8'i uygulamaya uyduğunu, %33,6'sı uygulamaya biraz uyduğunu, %24,1'i uygulamaya uymadığını ve %5,2'si ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.44
Süreçlerin iyileştirilmesi ve müşteri tedarikçi zincirinde katma değer yaratmak(daha fazla yarar sağlamak) amacıyla birlikte çalışılıp sinerji(Çalışanların iş yapma enerjilerinin bir araya getirilerek güçlendirilmesi) yaratılmaktadır
Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	30	12,9	13,1
	<i>Uyuyor</i>	63	27,2	27,5
	<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	80	34,5	34,9
	<i>Uyg Uymuyor</i>	41	17,7	17,9
	<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	15	6,5	6,6
	<i>Toplam</i>	229	98,7	100,0
Cevap Vermeyen	3	1,3		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.44'e göre; Bireylerin %12,9'u uygulamaya tamamen uyduğunu, %27,2'si uygulamaya uyduğunu, %34,5'si uygulamaya biraz uyduğunu, %17,7'si uygulamaya uymadığını ve %6,5'si ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.45
İşbirliği yapılan diğer kurumlarla bilgi birikiminin paylaşılmasının bir yararı olmadığı düşünülmektedir Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	19	8,2	8,4
	<i>Uyuyor</i>	46	19,8	20,4
	<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	52	22,4	23,0
	<i>Uyg Uymuyor</i>	57	24,6	25,2
	<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	52	22,4	23,0
	<i>Toplam</i>	226	97,4	100,0
Cevap Vermeyen	6	2,6		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.45'e göre; Bireylerin %8,2'si uygulamaya tamamen uyduğunu, %19,8'i uygulamaya uyduğunu, %22,4'ü uygulamaya biraz uyduğunu, %24,6'sı uygulamaya uymadığını ve %22,4'ü ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre

araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya uymadığını belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.46
Okul iç (öğretmenler, memurlar, öğrenciler) ve dış müşterilerinin (veliler, toplum vb) memnuniyeti ile kendini gösteren müşteri odaklılık kültürüne sahiptir Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	47	20,3	20,6	20,6
<i>Uyuyor</i>	63	27,2	27,6	48,2
<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	64	27,6	28,1	76,3
<i>Uyg Uymuyor</i>	39	16,8	17,1	93,4
<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	15	6,5	6,6	100,0
<i>Toplam</i>	228	98,3	100,0	
<i>Cevap Vermeyen</i>	4	1,7		
<i>Toplam</i>	232	100,0		

Çizelgeye 4.1.46'ya göre; Bireylerin %20,3'ü uygulamaya tamamen uyduğunu, %27,2'si uygulamaya uyduğunu, %27,6'si uygulamaya biraz uyduğunu, %16,8'i uygulamaya uymadığını ve %6,5'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir

Çizelge 4.1.47
Yöneticiler bölümlerin çalışmalarını öğrenci, veli ve toplum ihtiyaçları doğrultusunda yönlendirmektedirler Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	46	19,8	20,2	20,2
<i>Uyuyor</i>	69	29,7	30,3	50,4
<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	67	28,9	29,4	79,8
<i>Uyg Uymuyor</i>	32	13,8	14,0	93,9
<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	14	6,0	6,1	100,0
<i>Toplam</i>	228	98,3	100,0	
<i>Cevap Vermeyen</i>	4	1,7		
<i>Toplam</i>	232	100,0		

Çizelge 4.1.47'ye göre; Bireylerin %19,8'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %29,7'si uygulamaya uyduğunu, %28,9'u uygulamaya biraz uyduğunu, %13,8'i uygulamaya uymadığını ve %6'sı ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.48
Okulda öğrenci ve velilerin ihtiyaçlarına odaklanılmaktadır
Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	32	13,8	14,2
	<i>Uyuyor</i>	43	18,5	19,0
	<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	57	24,6	25,2
	<i>Uyg Uymuyor</i>	42	18,1	18,6
	<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	52	22,4	23,0
	<i>Toplam</i>	226	97,4	100,0
<i>Cevap Vermeyen</i>	6	2,6		
<i>Toplam</i>	232	100,0		

Çizelge 4.1.48'e göre; Bireylerin %13,8'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %18,5'i uygulamaya uyduğunu, %24,6'sı uygulamaya biraz uyduğunu, %18,1'i uygulamaya uymadığını ve %22,4'ü ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.49
Tüm çalışanlar öğrenci ve veli beklentilerini de göz önünde bulundurarak
çalışmaktadırlar Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	47	20,3	20,7
	<i>Uyuyor</i>	71	30,6	31,3
	<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	62	26,7	27,3
	<i>Uyg Uymuyor</i>	25	10,8	11,0

Uyg Hiç uymuyor	22	9,5	9,7	100,0
Toplam	227	97,8	100,0	
Cevap Vermeyen	5	2,2		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.49'a göre; Bireylerin %20,3'ü uygulamaya tamamen uyduğunu, %30,6'sı uygulamaya uyduğunu, %26,7'si uygulamaya biraz uyduğunu, %10,8'i uygulamaya uymadığını ve %9,5'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.50
Müşteri memnuniyetinin arttırılması için çalışanlar veliler ile kurulacak iletişim konusunda eğitim almaktadırlar
Değişkeni İçin f, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Uyg. Tam Uyuyor	31	13,4	13,6	13,6
Uyuyor	52	22,4	22,8	36,4
Uyg Biraz Uyuyor	77	33,2	33,8	70,2
Uyg Uymuyor	41	17,7	18,0	88,2
Uyg Hiç uymuyor	27	11,6	11,8	100,0
Toplam	228	98,3	100,0	
Cevap Vermeyen	4	1,7		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.50'ye göre; Bireylerin %13,4'ü uygulamaya tamamen uyduğunu, %22,4'ü uygulamaya uyduğunu, %33,2'si uygulamaya biraz uyduğunu, %17,7'si uygulamaya uymadığını ve %11,6'sı ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir.

Çizelge 4.1.51
Çalışanların işten tatmin düzeyleri yapılan anketlerle sürekli ölçülmektedir
Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	19	8,2	8,3	8,3
<i>Uyuyor</i>	45	19,4	19,7	28,1
<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	65	28,0	28,5	56,6
Değer				
<i>Uyg Uymuyor</i>	53	22,8	23,2	79,8
<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	46	19,8	20,2	100,0
<i>Toplam</i>	228	98,3	100,0	
Cevap Vermeyen	4	1,7		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.51'e göre; Bireylerin %8,2'si uygulamaya tamamen uyduğunu, %19,4'ü uygulamaya uyduğunu, %28'i uygulamaya biraz uyduğunu, %22,8'i uygulamaya uymadığını ve %19,8'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.52
İç müşterilerin (çalışanlar, öğrenciler) memnuniyet düzeyleri uygulanan anketler
yolu ile ölçülmektedir Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	22	9,5	9,6	9,6
<i>Uyuyor</i>	47	20,3	20,6	30,3
<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	55	23,7	24,1	54,4
Değer				
<i>Uyg Uymuyor</i>	65	28,0	28,5	82,9
<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	39	16,8	17,1	100,0
<i>Toplam</i>	228	98,3	100,0	
Cevap Vermeyen	4	1,7		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.52'ye göre; Bireylerin %9,5'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %20,3'ü uygulamaya uyduğunu, %23,7'si uygulamaya biraz uyduğunu, %28'i uygulamaya uymadığını ve %16,8'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre

araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya uymadığını belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.53

Kurum eğitim süreçlerinin kalite ve etkinliği hakkında en güvenilir bilgilerin öğrenciler veliler ve toplumdan alınabileceği düşünülmektedir Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	37	15,9	16,3
	<i>Uyuyor</i>	65	28,0	28,6
	<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	54	23,3	23,8
	<i>Uyg Uymuyor</i>	46	19,8	20,3
	<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	25	10,8	11,0
	<i>Toplam</i>	227	97,8	100,0
	<i>Cevap Vermeyen</i>	5	2,2	
	<i>Toplam</i>	232	100,0	

Çizelge 4.1.53'e göre; Bireylerin %15,9'u uygulamaya tamamen uyduğunu, %28'i uygulamaya uyduğunu, %23,3'ü uygulamaya biraz uyduğunu, %19,8'i uygulamaya uymadığını ve %10,8'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.54

Sosyal faaliyetler(tiyatro, gezi) ile çalışanların memnuniyeti ve performansı arttırılmaktadır Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	57	24,6	25,0
	<i>Uyuyor</i>	52	22,4	22,8
	<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	56	24,1	24,6
	<i>Uyg Uymuyor</i>	41	17,7	18,0
	<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	22	9,5	9,6

Toplam	228	98,3	100,0
Cevap Vermeyen	4	1,7	
Toplam	232	100,0	

Çizelge 4.1.54'e göre; Bireylerin %24,6'sı uygulamaya tamamen uyduğunu, %22,4'ü uygulamaya uyduğunu, %24,1'i uygulamaya biraz uyduğunu, %17,7'si uygulamaya uymadığını ve %9,5'si ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.55
Müşteri memnuniyetine ilişkin anket sonuçları müşteri memnuniyetini ölçen eşdeğer okulların anket sonuçlarıyla sürekli karşılaştırılmaktadır
Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Uyg. Tam Uyuyor	20	8,6	8,9	8,9
Uyuyor	42	18,1	18,8	27,7
Uyg Biraz Uyuyor	69	29,7	30,8	58,5
Uyg Uymuyor	43	18,5	19,2	77,7
Uyg Hiç uymuyor	50	21,6	22,3	100,0
Toplam	224	96,6	100,0	
Cevap Vermeyen	8	3,4		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.55'e göre; Bireylerin %8,6'sı uygulamaya tamamen uyduğunu, %18,1'i uygulamaya uyduğunu, %29,7'si uygulamaya biraz uyduğunu, %18,5'i uygulamaya uymadığını ve %21,6'sı ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.56
Yöneticiler okulun hedeflerini saptamakta ve çalışanları hedefler doğrultusunda yönlendirmektedir Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	49	21,1	21,6
	<i>Uyuyor</i>	72	31,0	53,3
	<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	54	23,3	23,8
	<i>Uyg Uymuyor</i>	29	12,5	12,8
	<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	23	9,9	10,1
	<i>Toplam</i>	227	97,8	100,0
Cevap Vermeyen	5	2,2		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.56'ya göre; Bireylerin %21,1'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %31'i uygulamaya uyduğunu, %23,3'ü uygulamaya biraz uyduğunu, %12,5'i uygulamaya uymadığını ve %9,9'u ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.57
Hedeflenen sonuçlara erişmedeki başarı düzeyi yapılan anketlerle ölçülmektedir Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	29	12,5	12,8
	<i>Uyuyor</i>	48	20,7	21,1
	<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	70	30,2	30,8
	<i>Uyg Uymuyor</i>	51	22,0	22,5
	<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	29	12,5	12,8
	<i>Toplam</i>	227	97,8	100,0
Cevap Vermeyen	5	2,2		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.57'ye göre; Bireylerin %12,5'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %20,7'si uygulamaya uyduğunu, %30,2'si uygulamaya biraz uyduğunu, %22'si uygulamaya uymadığını ve %12,5'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.58
Çalışmalarda yapılan değişiklikler konusunda ilgili paydaşlara (öğrenciler, veliler, öğretmenler v.b) bilgi verilmektedir Değişkeni İçin f , %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	40	17,2	17,7
	<i>Uyuyor</i>	58	25,0	25,7
	<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	61	26,3	27,0
	<i>Uyg Uymuyor</i>	41	17,7	18,1
	<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	26	11,2	11,5
	<i>Toplam</i>	226	97,4	100,0
Cevap Vermeyen	6	2,6		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.58'e göre; Bireylerin %17,2'si uygulamaya tamamen uyduğunu, %25'i uygulamaya uyduğunu, %26,3'ü uygulamaya biraz uyduğunu, %17,7'si uygulamaya uymadığını ve %11,2'si ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.59
Öğrenci ve velilerin şimdiki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini öğrenmek amacıyla müşteri memnuniyet anketi ve diğer geri bildirim araçlarından yararlanılmaktadır Değişkeni İçin f , %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	28	12,1	12,4
	<i>Uyuyor</i>	53	22,8	23,6
	<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	63	27,2	28,0
	<i>Uyg Uymuyor</i>	46	19,8	20,4
	<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	35	15,1	15,6
	<i>Toplam</i>	225	97,0	100,0
Cevap Vermeyen	7	3,0		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.59'a göre; Bireylerin %12,1'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %22,8'i uygulamaya uyduğunu, %27,2'si uygulamaya biraz uyduğunu, %19,8'i uygulamaya uymadığını ve %15,1'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.60
Okulun öğrenci veli ve çalışanlarının ihtiyaçlarının zamanında karşılanabileceği canlı ve dinamik bir sistem vardır Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	38	16,4	16,9
	<i>Uyuyor</i>	44	19,0	19,6
	<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	68	29,3	30,2
	<i>Uyg Uymuyor</i>	44	19,0	19,6
	<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	31	13,4	13,8
	<i>Toplam</i>	225	97,0	100,0
Cevap Vermeyen	7	3,0		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.60'a göre; Bireylerin %16,4'ü uygulamaya tamamen uyduğunu, %19'u uygulamaya uyduğunu, %29,3'ü uygulamaya biraz uyduğunu, %19'u uygulamaya uymadığını ve %13,4'ü ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir.

Çizelge 4.1.61
Öğrenci ve velilerin okul hizmetlerinden memnuniyeti ve çalışanların tatmin düzeyleri anketlerle sürekli izlenmelidir Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	26	11,2	11,5
	<i>Uyuyor</i>	46	19,8	20,3
	<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	60	25,9	26,4
	<i>Uyg Uymuyor</i>	53	22,8	23,3
	<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	42	18,1	18,5
	<i>Toplam</i>	227	97,8	100,0
Cevap Vermeyen	5	2,2		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.61'e göre; Bireylerin %11,2'si uygulamaya tamamen uyduğunu, %19,8'i uygulamaya uyduğunu, %25,9'u uygulamaya biraz uyduğunu, %22,8'i uygulamaya uymadığını ve %18,1'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.62
Rekabet halinde olan eğitim hizmetlerinin geliştirilmesi için çalışanların yenilikçilik ve yaratıcılığında yararlanılmaktadır Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	32	13,8	14,1
	<i>Uyuyor</i>	64	27,6	42,3
	<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	61	26,3	26,9
	<i>Uyg Uymuyor</i>	37	15,9	16,3
	<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	33	14,2	14,5
	<i>Toplam</i>	227	97,8	100,0
<i>Cevap Vermeyen</i>	5	2,2		
<i>Toplam</i>	232	100,0		

Çizelge 4.1.62'ye göre; Bireylerin %13,8'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %27,6'sı uygulamaya uyduğunu, %26,3'ü uygulamaya biraz uyduğunu, %15,9'u uygulamaya uymadığını ve %14,2'si ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.63
Velilerin, öğrencilerin, çalışanların, okul yöneticilerinin iletişim gereksinimlerini belirlemede ve karşılanmaktadır Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	39	16,8	17,3
	<i>Uyuyor</i>	50	21,6	22,2
	<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	72	31,0	32,0
	<i>Uyg Uymuyor</i>	35	15,1	15,6
	<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	29	12,5	12,9
	<i>Toplam</i>	225	97,0	100,0
<i>Cevap Vermeyen</i>	7	3,0		
<i>Toplam</i>	232	100,0		

Çizelge 4.1.63'e göre; Bireylerin %16,8'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %21,6'sı uygulamaya uyduğunu, %31'i uygulamaya biraz uyduğunu, %15,1'i uygulamaya uymadığını ve %12,5'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre

araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.64

Okul yöneticileri, müşteri memnuniyet anketi sonuçlarını denk okulların anket sonuçları ile karşılaştırarak sürekli bir süreç iyileştirme çalışması yapmaktadırlar Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	21	9,1	9,3	9,3
<i>Uyuyor</i>	47	20,3	20,9	30,2
<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	70	30,2	31,1	61,3
<i>Uyg Uymuyor</i>	52	22,4	23,1	84,4
<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	35	15,1	15,6	100,0
<i>Toplam</i>	225	97,0	100,0	
Cevap Vermeyen	7	3,0		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.64'e göre; Bireylerin %9,1'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %20,3'ü uygulamaya uyduğunu, %30,2'si uygulamaya biraz uyduğunu, %22,4'ü uygulamaya uymadığını ve %15,1'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir.

Çizelge 4.1.65

Süreçlerde yapılması düşünülen değişiklikler için ilgili paydaşlarla görüşülmekte ve değişiklik uygulamaya geçirilmeden önce gerekli bilgilendirme ve eğitim paydaşlara verilmelidir Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	23	9,9	10,3	10,3
<i>Uyuyor</i>	44	19,0	19,7	30,0
<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	73	31,5	32,7	62,8
<i>Uyg Uymuyor</i>	52	22,4	23,3	86,1
<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	31	13,4	13,9	100,0
<i>Toplam</i>	223	96,1	100,0	
Cevap Vermeyen	9	3,9		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.65'e göre; Bireylerin %9,9'u uygulamaya tamamen uyduğunu, %19'u uygulamaya uyduğunu, %31,5'i uygulamaya biraz uyduğunu, %22,4'ü uygulamaya uymadığını ve %13,4'ü ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre

araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir

Çizelge 4.1.66
Okul yöneticilerinin liderliğine sürekli gelişim ve değişim bütün çalışanlar tarafından benimsenmiştir Değişkeni İçin f, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	48	20,7	21,2
	<i>Uyuyor</i>	63	27,2	27,9
	<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	58	25,0	25,7
	<i>Uyg Uymuyor</i>	33	14,2	14,6
	<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	24	10,3	10,6
	<i>Toplam</i>	226	97,4	100,0
Cevap Vermeyen	6	2,6		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.66'ya göre; Bireylerin %20,7'si uygulamaya tamamen uyduğunu, %27,2'si uygulamaya uyduğunu, %25'i uygulamaya biraz uyduğunu, %14,2'si uygulamaya uymadığını ve %10,3'ü ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir.

Çizelge 4.1.67
Çalışanlar orijinal fikirleri ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarma konusunda özendirilmekte ve desteklenmektedir Değişkeni İçin f, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	35	15,1	15,5
	<i>Uyuyor</i>	64	27,6	28,3
	<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	60	25,9	26,5
	<i>Uyg Uymuyor</i>	39	16,8	17,3
	<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	28	12,1	12,4
	<i>Toplam</i>	226	97,4	100,0
Cevap Vermeyen	6	2,6		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.67'ye göre; Bireylerin %15,1'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %27,5'si uygulamaya uyduğunu, %25,9'u uygulamaya biraz uyduğunu, %16,8'i uygulamaya uymadığını ve %12,1'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre

araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.68
Okulda sürekli öğrenme temel değer haline getirilmiştir Değişkeni İçin
f, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	45	19,4	20,0
	<i>Uyuyor</i>	58	25,0	25,8
	<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	67	28,9	29,8
	<i>Uyg Uymuyor</i>	37	15,9	16,4
	<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	18	7,8	8,0
	<i>Toplam</i>	225	97,0	100,0
Cevap Vermeyen	7	3,0		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.68'e göre; Bireylerin %19,4'ü uygulamaya tamamen uyduğunu, %25'i uygulamaya uyduğunu, %28,9'u uygulamaya biraz uyduğunu, %15,9'u uygulamaya uymadığını ve %7,8'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.69
Sürekli gelişim isteği ve gayreti içinde olan çalışanların ödüllendirilmeleri
motivasyonlarını arttırmaktadır Değişkeni İçin f, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	31	13,4	13,8
	<i>Uyuyor</i>	47	20,3	20,9
	<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	47	20,3	20,9
	<i>Uyg Uymuyor</i>	50	21,6	22,2
	<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	50	21,6	22,2
	<i>Toplam</i>	225	97,0	100,0
Cevap Vermeyen	7	3,0		
Toplam	31	13,4		

Çizelge 4.1.69'a göre; Bireylerin %13,4'ü uygulamaya tamamen uyduğunu, %20,3'ü uygulamaya uyduğunu, %20,3'ü uygulamaya biraz uyduğunu, %21,6'i uygulamaya uymadığını ve %21,6'sı ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir.

Çizelge 4.1.70

Okulun başarısının okul yöneticilerinin çalışanlarına sunduğu öğrenme imkanları ile artacağı düşünülmektedir Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	41	17,7	18,2
	<i>Uyuyor</i>	70	30,2	49,3
	<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	58	25,0	25,8
	<i>Uyg Uymuyor</i>	35	15,1	15,6
	<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	21	9,1	9,3
	<i>Toplam</i>	225	97,0	100,0
Cevap Vermeyen	7	3,0		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.70'e göre; Bireylerin %17,7'si uygulamaya tamamen uyduğunu, %30,2'si uygulamaya uyduğunu, %25'i uygulamaya biraz uyduğunu, %15,1'i uygulamaya uymadığını ve %9,1'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.71

Kurum çalışanları eleştirilere açıktır. Bu eleştirileri gelişme ve değişim için fırsat olarak görmektedirler Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	34	14,7	15,0
	<i>Uyuyor</i>	65	28,0	28,8
	<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	61	26,3	27,0
	<i>Uyg Uymuyor</i>	34	14,7	15,0
	<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	32	13,8	14,2
	<i>Toplam</i>	226	97,4	100,0
Cevap Vermeyen	6	2,6		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.71'e göre; Bireylerin %14,7'si uygulamaya tamamen uyduğunu, %28'i uygulamaya uyduğunu, %26,3'ü uygulamaya biraz uyduğunu, %14,7'si uygulamaya uymadığını ve %13,8'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.72
Okulda sürekli gelişimin sağlanabilmesi için kurum öğrenmeyi, temel değer haline getirmiştir Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	43	18,5	19,0
	<i>Uyuyor</i>	55	23,7	24,3
	<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	72	31,0	31,9
	<i>Uyg Uymuyor</i>	35	15,1	15,5
	<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	21	9,1	9,3
	<i>Toplam</i>	226	97,4	100,0
Cevap Vermeyen	6	2,6		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.72'ye göre; Bireylerin %18,5'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %23,7'si uygulamaya uyduğunu, %31'i uygulamaya biraz uyduğunu, %15,1'i uygulamaya uymadığını ve %9,1'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.73
Sürekli gelişimin sağlanabilmesi için aynı işi yapan insanlar arasında işbirliği değil, rekabet ortamı oluşturulmaktadır Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	21	9,1	9,3
	<i>Uyuyor</i>	46	19,8	20,4
	<i>Uyg Biraz Uyuyor</i>	75	32,3	33,3
	<i>Uyg Uymuyor</i>	52	22,4	23,1
	<i>Uyg Hiç uymuyor</i>	31	13,4	13,8
	<i>Toplam</i>	225	97,0	100,0
Cevap Vermeyen	7	3,0		

Toplam	232	100,0
---------------	-----	-------

Çizelge 4.1.73'e göre; Bireylerin %9,1'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %19,8'i uygulamaya uyduğunu, %32,3'ü uygulamaya biraz uyduğunu, %22,4'ü uygulamaya uymadığını ve %13,4'ü ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 4.1.74
Yöneticiler kendilerini geliştirerek çalışanlarına model olmaları gerektiğini düşünmemektedirler Değişkeni İçin *f*, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

	N	(%)	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Değer	<i>Uyg. Tam Uyuyor</i>	23	9,9	10,2
	<i>Uyuyor</i>	47	20,3	31,0
	<i>Uyg. Biraz Uyuyor</i>	53	22,8	23,5
	<i>Uyg. Uymuyor</i>	46	19,8	20,4
	<i>Uyg. Hiç uymuyor</i>	57	24,6	25,2
	<i>Toplam</i>	226	97,4	100,0
Cevap Vermeyen	6	2,6		
Toplam	232	100,0		

Çizelge 4.1.74'e göre; Bireylerin %9,9'u uygulamaya tamamen uyduğunu, %20,3'ü uygulamaya uyduğunu, %22,8'i uygulamaya biraz uyduğunu, %19,8'i uygulamaya uymadığını ve %24,6'sı ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya hiç uymadığını belirtmişlerdir.

4.2 Araştırma Evrenindeki Bireylerin Bağımsızlık Değişkenine göre Bağımlı Sorulara İlişkin Verdiği Cevaplara İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Bu bölümde ilköğretim okullarında çalışan bireylerin okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin tutumlarının cinsiyet, branş ve hizmet içi alma durumunun liderlik, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, tedarikçilerle ilişkiler, müşteri, süreç ve sürekli gelişim boyutlarına göre değerlendirilmelerine ilişkin görüş farklılıklarının t testi sonuçlarını içermektedir.

Çizelge 4.2.1
İlköğretim okullarında çalışan kişilerin okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi
ilkelerine ilişkin tutumlarının cinsiyet değişkenine göre t Testi Sonuçları

Boyut	Bayan			Bay			t	sd	p
	N	x	ss	N	x	ss			
Liderlik	158	37,58	10,92	73	35,86	12,47	1,06	229	,289
Çalışanların geliştirilmesi ve katılımı	158	36,50	10,02	73	34,39	11,57	1,41	229	,160
Tedarikçilerle ilişkiler	158	23,49	5,37	73	22,13	7,21	1,59	229	,112
Müşteri	158	28,44	9,11	73	28,45	10,56	-0,07	229	,995
Süreç	158	28,05	9,07	73	29,54	10,68	-1,09	229	,276
Sürekli Gelişim	158	25,43	8,83	73	24,82	9,50	0,47	229	,635
Toplam	158	178,97	41,30	73	175,21	52,67	,587	229	,558

Çizelge 4.2.1’de ilköğretim okullarında çalışan kişilerin okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre yapılan t-testi sonuçları yer almaktadır.

Liderlik boyutu için bayanların ortalaması 37,58 iken bayların ortalaması 35,86’dır. Çizelgede görüldüğü gibi gruplar arasındaki fark olup olmadığının incelenmesi için yapılan t-testi sonuçları incelendiği zaman gruplar arasında anlamlı bir fark ($p>0,05$) olduğu görülmemektedir. Bu sonuçlara göre bayan ve baylar okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin liderlik boyutunda bayan ve bayların görüşleri arasında fark saptanmamıştır.

Çalışanların geliştirilmesi ve katılımı boyutu için bayanların ortalaması 36,50 iken bayların ortalaması 34,39’dır. Çizelgede görüldüğü gibi gruplar arasındaki fark olup olmadığının incelenmesi için yapılan t-testi sonuçları incelendiği zaman gruplar arasında anlamlı bir fark ($p>0,05$) olduğu görülmemektedir. Bu sonuçlara göre bayan ve baylar okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin çalışanların geliştirilmesi ve katılımı boyutunda bayan ve bayların görüşleri arasında fark saptanmamıştır.

Tedarikçilerle ilişkiler boyutu için bayanların ortalaması 23,49 iken bayların ortalaması 22,13’dır. Çizelgede görüldüğü gibi gruplar arasındaki fark olup olmadığının incelenmesi için yapılan t-testi sonuçları incelendiği zaman gruplar arasında anlamlı bir fark ($p>0,05$) olduğu görülmemektedir. Bu sonuçlara göre bayan ve baylar okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin Tedarikçilerle ilişkiler boyutunda bayan ve bayların görüşleri arasında fark saptanmamıştır.

Müşteri boyutu için bayanların ortalaması 28,44 iken bayların ortalaması 28,45’dır. Çizelgede görüldüğü gibi gruplar arasındaki fark olup olmadığının incelenmesi için yapılan

t-testi sonuçları incelendiği zaman gruplar arasında anlamlı bir fark ($p>0,05$) olduğu görülmemektedir. Bu sonuçlara göre bayan ve baylar okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin müşteri boyutunda bayan ve bayların görüşleri arasında fark saptanmamıştır.

Süreç boyutu için bayanların ortalaması 28,05 iken bayların ortalaması 29,54'dür. Çizelgede görüldüğü gibi gruplar arasındaki fark olup olmadığının incelenmesi için yapılan t-testi sonuçları incelendiği zaman gruplar arasında anlamlı bir fark ($p>0,05$) olduğu görülmemektedir. Bu sonuçlara göre bayan ve baylar okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin süreç boyutunda bayan ve bayların görüşleri arasında fark saptanmamıştır.

Sürekli gelişim boyutu için bayanların ortalaması 25,43 iken bayların ortalaması 24,82'dir. Çizelgede görüldüğü gibi gruplar arasındaki fark olup olmadığının incelenmesi için yapılan t-testi sonuçları incelendiği zaman gruplar arasında anlamlı bir fark ($p>0,05$) olduğu görülmemektedir. Bu sonuçlara göre bayan ve baylar okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin sürekli gelişim boyutunda bayan ve bayların görüşleri arasında fark saptanmamıştır.

Çizelge 4.2.2

İlköğretim okullarında çalışan kişilerin okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin tutumlarının branş değişkenine göre t Testi Sonuçları

Boyut	Sınıf Öğretmeni			Branş Öğretmeni			t	sd	p
	N	x	ss	N	x	ss			
Liderlik	138	36,80	11,89	93	37,38	10,78	-,379	229	,705
Çalışanların geliştirilmesi ve katılımı	138	36,44	9,89	93	34,93	11,47	1,064	229	,289
Tedarikçilerle ilişkiler	138	23,06	5,76	93	23,06	6,43	,001	229	,999
Müşteri	138	29,02	9,41	93	27,59	9,80	1,114	229	,267
Süreç	138	27,95	9,47	93	29,39	9,81	-1,106	229	,270
Sürekli Gelişim	138	25,00	8,94	93	25,59	9,20	-,487	229	,627
Toplam	138	177,88	45,145	93	177,64	45,33	,039	229	,969

Çizelge 4.2.2'de ilköğretim okullarında çalışan kişilerin okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin tutumlarının branş değişkenine göre yapılan t-testi sonuçları yer almaktadır.

Liderlik boyutu için sınıf öğretmenlerinin ortalaması 36,80 iken branş öğretmenlerinin

ortalaması 37,38'dir. Çizelgede görüldüğü gibi gruplar arasındaki fark olup olmadığının incelenmesi için yapılan t-testi sonuçları incelendiği zaman gruplar arasında anlamlı bir fark ($p>0,05$) olduğu görülmemektedir. Bu sonuçlara göre okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin liderlik boyutunda sınıf öğretmenlerinin ve branş öğretmenlerinin görüşleri arasında fark saptanmamıştır.

Çalışanların geliştirilmesi ve katılımı boyutu için sınıf öğretmenlerinin ortalaması 36,44 iken branş öğretmenlerinin ortalaması 34,93'dür. Çizelgede görüldüğü gibi gruplar arasındaki fark olup olmadığının incelenmesi için yapılan t-testi sonuçları incelendiği zaman gruplar arasında anlamlı bir fark ($p>0,05$) olduğu görülmemektedir. Bu sonuçlara göre okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin Çalışanların geliştirilmesi ve katılımı boyutunda sınıf öğretmenlerinin ve branş öğretmenlerinin görüşleri arasında fark saptanmamıştır.

Tedarikçilerle ilişkiler boyutu için sınıf öğretmenlerinin ortalaması 23,06 iken branş öğretmenlerinin ortalaması 23,06'dır. Çizelgede görüldüğü gibi gruplar arasındaki fark olup olmadığının incelenmesi için yapılan t-testi sonuçları incelendiği zaman gruplar arasında anlamlı bir fark ($p>0,05$) olduğu görülmemektedir. Bu sonuçlara göre okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin Tedarikçilerle ilişkiler boyutunda sınıf öğretmenlerinin ve branş öğretmenlerinin görüşleri arasında fark saptanmamıştır.

Müşteri boyutu için sınıf öğretmenlerinin ortalaması 29,02 iken branş öğretmenlerinin ortalaması 27,59'dir. Çizelgede görüldüğü gibi gruplar arasındaki fark olup olmadığının incelenmesi için yapılan t-testi sonuçları incelendiği zaman gruplar arasında anlamlı bir fark ($p>0,05$) olduğu görülmemektedir. Bu sonuçlara göre okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin müşteri boyutunda sınıf öğretmenlerinin ve branş öğretmenlerinin görüşleri arasında fark saptanmamıştır.

Süreç boyutu için sınıf öğretmenlerinin ortalaması 27,95 iken branş öğretmenlerinin ortalaması 29,39'dur. Çizelgede görüldüğü gibi gruplar arasındaki fark olup olmadığının incelenmesi için yapılan t-testi sonuçları incelendiği zaman gruplar arasında anlamlı bir fark ($p>0,05$) olduğu görülmemektedir. Bu sonuçlara göre okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin süreç boyutunda sınıf öğretmenlerinin ve branş öğretmenlerinin görüşleri arasında fark saptanmamıştır.

Sürekli gelişim boyutu için sınıf öğretmenlerinin ortalaması 25,00 iken branş öğretmenlerinin ortalaması 25,59'dur. Çizelgede görüldüğü gibi gruplar arasındaki fark

olup olmadığının incelenmesi için yapılan t-testi sonuçları incelendiği zaman gruplar arasında anlamlı bir fark ($p>0,05$) olduğu görülmemektedir. Bu sonuçlara göre okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin sürekli gelişim boyutunda sınıf öğretmenlerinin ve branş öğretmenlerinin görüşleri arasında fark saptanmamıştır.

Çizelge 4.2.3

İlköğretim okullarında çalışan kişilerin okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin tutumlarının hizmet içi alma değişkenine göre t Testi Sonuçları

Boyut	Evet			Hayır			t	sd	p
	N	x	ss	N	x	ss			
Liderlik	75	38,21	13,58	157	36,48	10,21	1,080	230	,281
Çalışanların geliştirilmesi ve katılımı	75	35,33	12,97	157	36,13	9,20	-,540	230	,590
Tedarikçilerle ilişkiler	75	22,66	7,63	157	23,24	5,08	-,688	230	,492
Müşteri	75	28,24	10,33	157	28,56	9,19	-,238	230	,812
Süreç	75	26,63	8,80	157	29,41	9,86	-2,067	230	,040
Sürekli Gelişim	75	23,50	10,09	157	26,08	8,36	-2,049	230	,042
Toplam	75	174,24	52,42	157	179,55	41,10	-,840	230	,402

Çizelge 4.2.3’de ilköğretim okullarında çalışan kişilerin okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin tutumlarının hizmet içi eğitim alma değişkenine göre yapılan t-testi sonuçları yer almaktadır.

Liderlik boyutu için hizmet içi eğitim alan bireylerin ortalaması 38,21 iken hizmet içi eğitimi almayan bireylerin ortalaması 36,48’dir. Çizelgede görüldüğü gibi gruplar arasındaki fark olup olmadığının incelenmesi için yapılan t-testi sonuçları incelendiği zaman gruplar arasında anlamlı bir fark ($p>0,05$) olduğu görülmemektedir. Bu sonuçlara göre okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin liderlik boyutunda hizmet içi alan ve almayan bireylerin görüşleri arasında fark saptanmamıştır.

Çalışanların geliştirilmesi ve katılımı boyutu için hizmet içi eğitim alan bireylerin ortalaması 35,33 iken hizmet içi eğitimi almayan bireylerin ortalaması 36,13’dür. Çizelgede görüldüğü gibi gruplar arasındaki fark olup olmadığının incelenmesi için yapılan t-testi sonuçları incelendiği zaman gruplar arasında anlamlı bir fark ($p>0,05$) olduğu görülmemektedir. Bu sonuçlara göre okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin Çalışanların geliştirilmesi ve katılımı boyutunda hizmet içi alan ve almayan bireylerin görüşleri arasında fark saptanmamıştır.

Tedarikçilerle ilişkiler boyutu için hizmet içi eğitim alan bireylerin ortalaması 22,66 iken hizmet içi eğitimi almayan bireylerin ortalaması 23,24’dür.Çizelgede görüldüğü gibi

gruplar arasındaki fark olup olmadığının incelenmesi için yapılan t-testi sonuçları incelendiği zaman gruplar arasında anlamlı bir fark ($p>0,05$) olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin Tedarikçilerle ilişkiler boyutunda hizmet içi alan ve almayan bireylerin görüşleri arasında fark saptanmamıştır.

Müşteri boyutu için hizmet içi eğitim alan bireylerin ortalaması 28,24 iken hizmet içi eğitimi almayan bireylerin ortalaması 28,56'dür. Çizelgede görüldüğü gibi gruplar arasındaki fark olup olmadığının incelenmesi için yapılan t-testi sonuçları incelendiği zaman gruplar arasında anlamlı bir fark ($p>0,05$) olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin müşteri boyutunda hizmet içi alan ve almayan bireylerin görüşleri arasında fark saptanmamıştır.

Süreç boyutu için hizmet içi eğitim alan bireylerin ortalaması 26,63 iken hizmet içi eğitimi almayan bireylerin ortalaması 29,41'dir. Çizelgede görüldüğü gibi gruplar arasındaki fark olup olmadığının incelenmesi için yapılan t-testi sonuçları incelendiği zaman gruplar arasında anlamlı bir fark ($p<0,05$) olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin süreç boyutunda hizmet içi almayan bireyler, hizmet içi almayan bireylere göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu fark hizmet içi almayanların lehinedir.

Sürekli gelişim boyutu için hizmet içi eğitim alan bireylerin ortalaması 23,50 iken hizmet içi eğitimi almayan bireylerin ortalaması 26,08'dir. Çizelgede görüldüğü gibi gruplar arasındaki fark olup olmadığının incelenmesi için yapılan t-testi sonuçları incelendiği zaman gruplar arasında anlamlı bir fark ($p<0,05$) olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin sürekli gelişim boyutunda hizmet içi almayan bireyler, hizmet içi almayan bireylere göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu fark hizmet içi almayanların lehinedir.

4.3. Araştırma Evrenindeki Bireylerin Bağımsızlık Değişkenine göre Tek Yönlü Varyans Analizine (One-Way Anova) İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Bu bölüm eğitimeci kişilerin, okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ile ilgili sorulara verdiği cevaplar ve değerlendirilmesinin tek yönlü varyans analizine (One-Way Anova) ilişkin görüş farklılıklarını içermektedir.

Çizelge 4.3.1
İlköğretim Okullarında Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri ile Yaş
Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları

<i>ALT</i> BOYUTLAR	25 ve altı		26–35		36–45		46 ve üstü	
	N =7		N =86		N =63		N =74	
	x	ss	x	ss	x	ss	x	ss
Liderlik	41,71	12,15	40,29	8,64	38,97	11,72	30,97	11,77
Çalışan Memnuniyeti	35,86	11,91	39,08	6,67	38,19	11,00	30,54	11,04
Tedarik	21,71	7,32	25,09	3,92	24,11	5,61	19,81	6,90
Müşteri	27,14	13,45	30,99	7,14	30,44	9,65	23,76	10,02
Süreç	37,00	12,77	29,60	7,82	28,48	9,09	26,42	10,98
Gelişim	29,29	9,29	27,93	6,29	26,97	9,70	20,59	29,29
Toplam	192,71	42,89	192,47	30,33	186,80	45,42	152,09	49,07

Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Levene İstatistiği	sd1	sd2	p
Liderlik	2,958	3	226	0,033
Çalışan Memnuniyeti	5,739	3	226	0,001
Tedarik	4,850	3	226	0,003
Müşteri	4,184	3	226	0,007
Süreç	4,094	3	226	0,007
Gelişim	4,201	3	226	0,006

Anova Çizelgesi

<i>ALT</i> BOYUTLAR	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Liderlik	Gruplar Arası	4018,800	3	1339,600	11,709	,000
	Grup İçi	25855,044	226	114,403		
	TOPLAM	29873,843	229			
Çalışan Memnuniyeti	Gruplar Arası	3324,603	3	1108,201	11,910	,000
	Grup İçi	21029,380	226	93,050		
	TOPLAM	24353,983	229			
Tedarik	Gruplar Arası	1218,633	3	406,211	13,018	,000
	Grup İçi	7052,258	226	31,205		
	TOPLAM	8270,891	229			
Müşteri	Gruplar Arası	2445,973	3	815,324	9,953	,000
	Grup İçi					
	TOPLAM					

	Grup İçi	18513,023	226	81,916		
	TOPLAM	20958,996	229			
Süreç	Gruplar Arası	931,210	3	310,403	3,491	,016
	Grup İçi	20094,286	226	88,913		
	TOPLAM	21025,496	229			
Gelişim	Gruplar Arası	2519,390	3	839,797	12,149	,000
	Grup İçi	15622,784	226	69,127		
	TOPLAM	18142,174	229			

Tukey Testi Çizelgesi

	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Liderlik	25 yaş ve altı	26–35	1,42359	4,20399	,987
		36–45	2,74603	4,26136	,917
		46 ve üstü	10,74131	4,22957	,057
	26–35	25 yaş ve altı	-1,42359	4,20399	,987
		36–45	1,32244	1,77375	,878
		46 ve üstü	9,31772	1,69595	,000
	36–45	25 yaş ve altı	-2,74603	4,26136	,917
		26–35	-1,32244	1,77375	,878
		46 ve üstü	7,99528	1,83355	,000
	46 ve üstü	25 yaş ve altı	-10,74131	4,22957	,057
		26–35	-9,31772	1,69595	,000
		36–45	-7,99528	1,83355	,000
Çalışan Memnuniyeti	25 yaş ve altı	26–35	-3,22425	3,79142	,830
		36–45	-2,33333	3,84316	,930
		46 ve üstü	5,31660	3,81449	,505
	26–35	25 yaş ve altı	3,22425	3,79142	,830
		36–45	,89092	1,59968	,945
		46 ve üstü	8,54085	1,52952	,000
	36–45	25 yaş ve	2,33333	3,84316	,930

		altı			
		26–35	-,89092	1,59968	,945
		46 ve üstü	7,64994	1,65361	,000
	46 ve üstü	25 yaş ve altı	-5,31660	3,81449	,505
		26–35	-8,54085	1,52952	,000
		36–45	-7,64994	1,65361	,000
Tedarik	25 yaş ve altı	26–35	-3,37874	2,19560	,416
		36–45	-2,39683	2,22556	,704
		46 ve üstü	1,90347	2,20896	,825
	26–35	25 yaş ve altı	3,37874	2,19560	,416
		36–45	,98191	,92637	,714
		46 ve üstü	5,28221	,88574	,000
	36–45	25 yaş ve altı	2,39683	2,22556	,704
		26–35	-,98191	,92637	,714
		46 ve üstü	4,30030	,95760	,000
	46 ve üstü	25 yaş ve altı	-1,90347	2,20896	,825
		26–35	-5,28221	,88574	,000
		36–45	-4,30030	,95760	,000
Müşteri	25 yaş ve altı	26–35	-3,84551	3,55736	,701
		36–45	-3,30159	3,60590	,797
		46 ve üstü	3,38610	3,57900	,780
	26–35	25 yaş ve altı	3,84551	3,55736	,701
		36–45	,54393	1,50092	,984
		46 ve üstü	7,23162	1,43509	,000
	36–45	25 yaş ve altı	3,30159	3,60590	,797
		26–35	-,54393	1,50092	,984
		46 ve üstü	6,68769	1,55152	,000
	46 ve üstü	25 yaş ve altı	-3,38610	3,57900	,780
		26–35	-7,23162	1,43509	,000
		36–45	-6,68769	1,55152	,000
Süreç	25 yaş ve altı	26–35	7,39535	3,70617	,193
		36–45	8,52381	3,75675	,108
		46 ve üstü	10,58108	3,72872	,025
	26–35	25 yaş ve altı	-7,39535	3,70617	,193
		36–45	1,12846	1,56371	,888
		46 ve üstü	3,18573	1,49512	,147

	36-45	25 yaş ve altı	-8,52381	3,75675	,108
		26-35	-1,12846	1,56371	,888
		46 ve üstü	2,05727	1,61643	,581
	46 ve üstü	25 yaş ve altı	-10,58108	3,72872	,025
		26-35	-3,18573	1,49512	,147
		36-45	-2,05727	1,61643	,581
Gelişim	25 yaş ve altı	26-35	1,35548	3,26790	,976
		36-45	2,31746	3,31249	,897
		46 ve üstü	8,69112	3,28778	,043
	26-35	25 yaş ve altı	-1,35548	3,26790	,976
		36-45	,96198	1,37879	,898
		46 ve üstü	7,33564	1,31832	,000
	36-45	25 yaş ve altı	-2,31746	3,31249	,897
		26-35	-,96198	1,37879	,898
		46 ve üstü	6,37366	1,42528	,000
	46 ve üstü	25 yaş ve altı	-8,69112	3,28778	,043
		26-35	-7,33564	1,31832	,000
		36-45	-6,37366	1,42528	,000

Çizelge 4.3.1’de ilköğretim okullarında çalışan kişilerin okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin tutumlarının kişilerin yaş gruplarına göre değişim sonuçları verilmiştir. Araştırmaya katılan farklı yaş gruplarına sahip kişilerin ilköğretim okullarında uygulanmakta olan toplam kalite yönetimi konusunda görüşlerinin karşılaştırılması amacıyla tek yönlü varyans (Anova) analizi uygulanmıştır. Ancak önce varyansların homojenliğinin incelenmesi gerekmektedir. Çünkü varyansların homojen olması varyansların eşit olması anlamına gelmektedir. Eşit varyansa sahip gruplar arasında bir fark olmadığı bilinmektedir. Bu amaçla varyansların homojen olup olmama durumunu ortaya çıkarmak için Levene Testi uygulanmıştır. Levene Testi sonucunda bütün TKY ilkeleri için $p < .05$ düzeyinde kişilerin yaş grupları arasında anlamlı bir fark saptanmış ve varyansların homojen dağılım göstermediği belirlenmiştir.

Çizelge 4.3.1’deki araştırmaya katılan farklı yaş gruplarına sahip kişilerin ilköğretim okullarında uygulanmakta olan toplam kalite yönetimi konusundaki yaklaşımının “Liderlik, Çalışan Memnuniyeti, Tedarik, Müşteri, Süreç ve Gelişim” boyutuna ilişkin görüşleri arasında kişilerin yaş değişkeni açısından anlamlı bir fark ($p < .05$) olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre çalışanların toplam kalite yönetimi konusundaki

yaklaşımlarının “Liderlik, Çalışan Memnuniyeti, Tedarik, Müşteri, Süreç ve Gelişim” boyutları düzeyinde görüşleri kişilerin yaş grupları dikkate alındığında anlamlı bir şekilde değişmektedir.

Tukey testi sonucuna göre toplam kalite yönetimi ilkelerinden liderlik boyutu dikkate alındığında farkın araştırmaya katılan kişilerden 46 ve üstü yaş grubuna ait olduğu görülmektedir. Bu yaş grubu hem 26–35 hem de 36–45 yaş gruplarından ilgili boyutta farklılaşmaktadır. Aynı şekilde 46 ve üstü yaş grubu çalışan memnuniyeti, müşteri, tedarik ve gelişim boyutlarında da 26–35 ve 36–45 yaş gruplarından farklılaşmaktadır. Süreç boyutunda ise sadece 25 yaş altı ve 46 ve üstü yaş grupları birbirinden farklı çıkmıştır.

Bu testler sonucunda TKY ilkeleri hakkındaki görüşlerini belirten kişilerden 46 ve üstü yaş grubundakiler diğer yaş gruplarındaki kişilere göre “Liderlik, Çalışan Memnuniyeti, Tedarik, Müşteri, Süreç ve Gelişim” boyutlarında daha farklı görüşlerde bulunmuşlardır.

Çizelge 4.3.2
İlköğretim Okullarında Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri ile Statü Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları

	Müdür/Md. Yrd.		Bölüm Başkanı		Öğretmen	
	N =11		N =3		N =218	
<i>ALT BOYUTLAR</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>
Liderlik	32,73	14,60	41,67	5,77	37,20	11,28
Çalışan Memnuniyeti	31,73	14,94	42,67	9,24	35,99	10,29
Tedarik	21,64	10,21	23,33	4,62	23,13	5,79
Müşteri	25,91	10,63	32,67	5,77	28,53	9,55
Süreç	27,45	12,14	42,00	8,66	28,30	9,35
Gelişim	23,18	9,86	33,33	2,31	25,24	9,00
Toplam	160,63	67,24	215,66	31,75	178,18	43,65

Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Levene İstatistiği	sd1	sd2	p
Liderlik	,768	2	229	,465
Çalışan Memnuniyeti	1,027	2	229	,360
Tedarik	2,707	2	229	,069
Müşteri	,449	2	229	,639
Süreç	,318	2	229	,728
Gelişim	1,120	2	229	,328

Anova Çizelgesi

<i>ALT BOYUTLAR</i>	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Liderlik	Gruplar Arası	274,202	2	137,101	1,053	,351
	Grup İçi	29825,367	229	130,242		
	TOPLAM	30099,569	231			
Çalışan Memnuniyeti	Gruplar Arası	330,545	2	165,272	1,490	,227
	Grup İçi	25396,830	229	110,903		
	TOPLAM	25727,375	231			
Tedarik	Gruplar Arası	23,539	2	11,770	,323	,724
	Grup İçi	8347,616	229	36,452		
	TOPLAM	8371,155	231			
Müşteri	Gruplar Arası	125,658	2	62,829	,686	,505
	Grup İçi	20973,911	229	91,589		
	TOPLAM	21099,569	231			
Süreç	Gruplar Arası	566,684	2	283,342	3,153	,045
	Grup İçi	20580,347	229	89,871		
	TOPLAM	21147,030	231			
Gelişim	Gruplar Arası	243,082	2	121,541	1,501	,225
	Grup İçi	18546,418	229	80,989		
	TOPLAM	18789,500	231			

Tukey Testi Çizelgesi

(I)Statü	(J) Statü	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	p	
Liderlik	Bölüm Başkanı	-8,93939	7,43331	,453	
	Müdür/Md. Yrd.				
	Öğretmen	-4,46997	3,52670	,415	
	Bölüm Başkanı	Müdür/Md. Yrd.	8,93939	7,43331	,453
	Öğretmen	Öğretmen	4,46942	6,63411	,779
	Öğretmen	Müdür/Md. Yrd.	4,46997	3,52670	,415
	Bölüm Başkanı	-4,46942	6,63411	,779	

		Başkanı			
Çalışan Memnuniyeti	Müdür/Md. Yrd.	Bölüm Başkanı	-10,93939	6,85929	,250
		Öğretmen	-4,26355	3,25436	,391
	Bölüm Başkanı	Müdür/Md. Yrd.	10,93939	6,85929	,250
		Öğretmen	6,67584	6,12180	,521
	Öğretmen	Müdür/Md. Yrd.	4,26355	3,25436	,391
		Bölüm Başkanı	-6,67584	6,12180	,521
Tedarik	Müdür/Md. Yrd.	Bölüm Başkanı	-1,69697	3,93252	,903
		Öğretmen	-1,49208	1,86576	,704
	Bölüm Başkanı	Müdür/Md. Yrd.	1,69697	3,93252	,903
		Öğretmen	,20489	3,50971	,998
	Öğretmen	Müdür/Md. Yrd.	1,49208	1,86576	,704
		Bölüm Başkanı	-,20489	3,50971	,998
Müşteri	Müdür/Md. Yrd.	Bölüm Başkanı	-6,75758	6,23346	,525
		Öğretmen	-2,61843	2,95743	,650
	Bölüm Başkanı	Müdür/Md. Yrd.	6,75758	6,23346	,525
		Öğretmen	4,13914	5,56326	,738
	Öğretmen	Müdür/Md. Yrd.	2,61843	2,95743	,650
		Bölüm Başkanı	-4,13914	5,56326	,738
Süreç	Müdür/Md. Yrd.	Bölüm Başkanı	-14,54545	6,17470	,050
		Öğretmen	-,84362	2,92956	,955
	Bölüm Başkanı	Müdür/Md. Yrd.	14,54545	6,17470	,050
		Öğretmen	13,70183	5,51082	,036
	Öğretmen	Müdür/Md. Yrd.	,84362	2,92956	,955
		Bölüm Başkanı	-13,70183	5,51082	,036
Gelişim	Müdür/Md. Yrd.	Bölüm Başkanı	-10,15152	5,86164	,196
		Öğretmen	-2,06130	2,78103	,739
	Bölüm Başkanı	10,15152	5,86164	,196	

Başkanı	Yrd.			
	Öğretmen	8,09021	5,23142	,271
Öğretmen	Müdür/Md.	2,06130	2,78103	,739
	Yrd.			
	Bölüm Başkanı	-8,09021	5,23142	,271

Çizelge 4.3.2’de ilköğretim okullarında çalışan kişilerin okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin tutumlarının kişilerin statü gruplarına göre değişim sonuçları verilmiştir. Araştırmaya katılan farklı statü gruplarına sahip kişilerin ilköğretim okullarında uygulanmakta olan toplam kalite yönetimi konusunda görüşlerinin karşılaştırılması amacıyla tek yönlü varyans (Anova) analizi uygulanmıştır. Ancak önce varyansların homojenliğinin incelenmesi gerekmektedir. Çünkü varyansların homojen olması varyansların eşit olması anlamına gelmektedir. Eşit varyansa sahip gruplar arasında bir fark olmadığı bilinmektedir. Bu amaçla varyansların homojen olup olmama durumunu ortaya çıkarmak için Levene Testi uygulanmıştır. Levene Testi sonucunda bütün TKY ilkeleri için $p > .05$ düzeyinde kişilerin statü grupları arasında anlamlı bir fark saptanmamış ve varyansların homojen dağılım gösterdiği belirlenmiştir.

Çizelge 4.3.2’deki araştırmaya katılan farklı statü gruplarına sahip kişilerin ilköğretim okullarında uygulanmakta olan toplam kalite yönetimi konusundaki yaklaşımının “Liderlik, Çalışan Memnuniyeti, Tedarik, Müşteri ve Gelişim” boyutuna ilişkin görüşleri arasında kişilerin statü değişkeni açısından anlamlı bir fark ($p > .05$) olmadığı görülmektedir. Bu sonuca göre çalışanların toplam kalite yönetimi konusundaki yaklaşımlarının “Liderlik, Çalışan Memnuniyeti, Tedarik, Müşteri ve Gelişim” boyutları düzeyinde görüşleri kişilerin statü grupları dikkate alındığında değişmemektedir. Süreç boyutu için varyans analizi sonucunda $p < 0,05$ olmak üzere grupların en az birinin farklı olduğunu ortaya koymaktadır.

Tukey testi sonucuna göre toplam kalite yönetimi ilkelerinden süreç boyutu hariç diğer boyutlar dikkate alındığında statü grupları arasında farkın olmadığı ortaya çıkmıştır. Süreç boyutunda gruplar arasında ortaya çıkan farkın araştırmaya katılan kişilerden statü grubu öğretmen ve bölüm başkanı olanlardan kaynaklandığı sonucuna varılmıştır.

Çizelge 4.3.3
İlköğretim Okullarında Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri ile Kıdem Süresi Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları

<i>ALT</i>	5 yıldan az	6–10	11–15	16 ve üstü
------------	--------------------	-------------	--------------	-------------------

BOYUTLAR	N =28		N =62		N =32		N =110	
	x	SS	x	SS	x	SS	x	SS
Liderlik	40,04	10,85	41,69	7,30	39,31	10,83	33,00	12,30
Çalışan Memnuniyeti	36,79	8,34	40,92	6,65	40,06	9,46	31,58	11,41
Tedarik	24,39	5,38	25,45	4,32	25,34	3,10	20,71	6,76
Müşteri	29,71	11,32	31,47	6,69	32,28	6,09	25,33	10,32
Süreç	33,07	9,94	28,79	7,91	29,69	6,63	26,69	10,63
Gelişim	28,29	7,70	28,19	6,80	29,56	7,77	21,56	9,39
Toplam	192,28	37,40	195,80	31,49	195,56	34,45	195,56	48,63

Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Levene İstatistiği	sd1	sd2	p
Liderlik	5,811	3	228	,001
Çalışan Memnuniyeti	4,313	3	228	,006
Tedarik	6,219	3	228	,000
Müşteri	9,526	3	228	,000
Süreç	4,440	3	228	,005
Gelişim	2,439	3	228	,065

Anova Çizelgesi

ALT BOYUTLAR	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Liderlik	Gruplar Arası	3554,552	3	1184,851	10,177	,000
	Grup İçi	26545,017	228	116,426		
	TOPLAM	30099,569	231			
Çalışan Memnuniyeti	Gruplar Arası	4189,425	3	1396,475	14,783	,000
	Grup İçi	21537,950	228	94,465		
	TOPLAM	25727,375	231			
Tedarik	Gruplar Arası	1179,212	3	393,071	12,461	,000
	Grup İçi	7191,943	228	31,544		
	TOPLAM	8371,155	231			
Müşteri	Gruplar Arası	2151,732	3	717,244	8,631	,000
	Grup İçi	18947,837	228	83,105		
	TOPLAM	21099,569	231			
Süreç	Gruplar Arası	994,533	3	331,511	3,751	,012
	Grup İçi					
	TOPLAM					

Gelişim	Grup İçi	20152,497	228	88,388	
	TOPLAM	21147,030	231		
	Gruplar Arası	2885,179	3	961,726	13,787 ,000
	Grup İçi	15904,321	228	69,756	
	TOPLAM	18789,500	231		

Tukey Testi Çizelgesi

	(I) Kıdem Süresi	(J) Kıdem Süresi	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	p	
Liderlik	5 yıldan az	6–10 yıl	-1,65783	2,45680	,907	
		11–15 yıl 16 yıl ve üstü	,72321 7,03571	2,79219 2,28396	,994 ,012	
	6–10 yıl	5 yıldan az	1,65783	2,45680	,907	
		11–15 yıl 16 yıl ve üstü	2,38105 8,69355	2,34864 1,71355	,742 ,000	
	11–15 yıl	5 yıldan az	-,72321	2,79219	,994	
		6–10 yıl 16 yıl ve üstü	-2,38105 6,31250	2,34864 2,16719	,742 ,020	
	16 yıl ve üstü	5 yıldan az	-7,03571	2,28396	,012	
		6–10 yıl 11–15 yıl	-8,69355 -6,31250	1,71355 2,16719	,000 ,020	
	Çalışan Memnuniyeti	5 yıldan az	6–10 yıl	-4,13364	2,21300	,245

		11-15 yıl	-3,27679	2,51511	,562
		16 yıl ve üstü	5,20390	2,05731	,058
	6-10 yıl	5 yıldan az	4,13364	2,21300	,245
		11-15 yıl	,85685	2,11557	,977
		16 yıl ve üstü	9,33754	1,54350	,000
	11-15 yıl	5 yıldan az	3,27679	2,51511	,562
		6-10 yıl	-,85685	2,11557	,977
		16 yıl ve üstü	8,48068	1,95212	,000
	16 yıl ve üstü	5 yıldan az	-5,20390	2,05731	,058
		6-10 yıl	-9,33754	1,54350	,000
		11-15 yıl	-8,48068	1,95212	,000
Tedarik	5 yıldan az	6-10 yıl	-1,05876	1,27880	,841
		11-15 yıl	-,95089	1,45337	,914
		16 yıl ve üstü	3,68377	1,18883	,012
	6-10 yıl	5 yıldan az	1,05876	1,27880	,841
		11-15 yıl	,10786	1,22250	1,000
		16 yıl ve üstü	4,74252	,89192	,000
	11-15 yıl	5 yıldan az	,95089	1,45337	,914
		6-10 yıl	-,10786	1,22250	1,000
		16 yıl ve üstü	4,63466	1,12805	,000
	16 yıl ve üstü	5 yıldan az	-3,68377	1,18883	,012

		6–10 yıl	-4,74252	,89192	,000
		11–15 yıl	-4,63466	1,12805	,000
Müşteri	5 yıldan az	6–10 yıl	-1,75346	2,07567	,833
		11–15 yıl	-2,56696	2,35903	,697
		16 yıl ve üstü	4,38701	1,92964	,107
	6–10 yıl	5 yıldan az	1,75346	2,07567	,833
		11–15 yıl	-,81351	1,98429	,977
		16 yıl ve üstü	6,14047	1,44772	,000
	11–15 yıl	5 yıldan az	2,56696	2,35903	,697
		6–10 yıl	,81351	1,98429	,977
		16 yıl ve üstü	6,95398	1,83099	,001
	16 yıl ve üstü	5 yıldan az	-4,38701	1,92964	,107
		6–10 yıl	-6,14047	1,44772	,000
		11–15 yıl	-6,95398	1,83099	,001
Süreç	5 yıldan az	6–10 yıl	4,28111	2,14064	,191
		11–15 yıl	3,38393	2,43287	,506
		16 yıl ve üstü	6,38052	1,99004	,008
	6–10 yıl	5 yıldan az	-4,28111	2,14064	,191
		11–15 yıl	-,89718	2,04640	,972
		16 yıl ve üstü	2,09941	1,49303	,497
	11–15 yıl	5 yıldan az	-3,38393	2,43287	,506

		6–10 yıl	,89718	2,04640	,972
		16 yıl ve üstü	2,99659	1,88830	,388
	16 yıl ve üstü	5 yıldan az	-6,38052	1,99004	,008
		6–10 yıl	-2,09941	1,49303	,497
		11–15 yıl	-2,99659	1,88830	,388
Gelişim	5 yıldan az	6–10 yıl	,09217	1,90168	1,000
		11–15 yıl	-1,27679	2,16128	,935
		16 yıl ve üstü	6,72208	1,76789	,001
	6–10 yıl	5 yıldan az	-,09217	1,90168	1,000
		11–15 yıl	-1,36895	1,81796	,875
		16 yıl ve üstü	6,62991	1,32636	,000
	11–15 yıl	5 yıldan az	1,27679	2,16128	,935
		6–10 yıl	1,36895	1,81796	,875
		16 yıl ve üstü	7,99886	1,67750	,000
	16 yıl ve üstü	5 yıldan az	-6,72208	1,76789	,001
		6–10 yıl	-6,62991	1,32636	,000
		11–15 yıl	-7,99886	1,67750	,000

Çizelge 4.3.3.'de ilköğretim okullarında çalışan kişilerin okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin tutumlarının kişilerin kıdem süresi gruplarına göre değişim sonuçları verilmiştir. Araştırmaya katılan farklı kıdem süresi gruplarına sahip kişilerin ilköğretim okullarında uygulanmakta olan toplam kalite yönetimi konusunda görüşlerinin karşılaştırılması amacıyla tek yönlü varyans (Anova) analizi uygulanmıştır. Ancak önce varyansların homojenliğinin incelenmesi gerekmektedir. Çünkü varyansların homojen

olması varyansların eşit olması anlamına gelmektedir. Eşit varyansa sahip gruplar arasında bir fark olmadığı bilinmektedir. Bu amaçla varyansların homojen olup olmama durumunu ortaya çıkarmak için Levene Testi uygulanmıştır. Levene Testi sonucunda bütün TKY ilkeleri için $p < .05$ düzeyinde kişilerin kıdem süresi grupları arasında anlamlı bir fark saptanmış ve varyansların homojen dağılım göstermediği belirlenmiştir.

Çizelge 4.3.3'deki araştırmaya katılan farklı kıdem süresi gruplarına sahip kişilerin ilköğretim okullarında uygulanmakta olan toplam kalite yönetimi konusundaki yaklaşımının "Liderlik, Çalışan Memnuniyeti, Tedarik, Müşteri, Süreç ve Gelişim" boyutuna ilişkin görüşleri arasında kişilerin kıdem süresi değişkeni açısından anlamlı bir fark ($p < .05$) olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre çalışanların toplam kalite yönetimi konusundaki yaklaşımlarının "Liderlik, Çalışan Memnuniyeti, Tedarik, Müşteri, Süreç ve Gelişim" boyutları düzeyinde görüşleri kişilerin kıdem süresi grupları dikkate alındığında anlamlı bir şekilde değişmektedir.

Tukey testi sonucuna göre toplam kalite yönetimi ilkelerinden liderlik boyutu dikkate alındığında farkın araştırmaya katılan kişilerden 16 ve üstü kıdem süresi grubuna ait olduğu görülmektedir. Bu kıdem süresi grubu hem 6–10 hem de 11–15 kıdem süresine sahip gruplardan ilgili boyutta farklılaşmaktadır. Aynı şekilde 16 ve üstü kıdem süresi grubu çalışan memnuniyeti, müşteri, tedarik ve gelişim boyutlarında da 6–10 ve 11–15 kıdem süresi gruplarından farklılaşmaktadır. Süreç boyutunda ise sadece 5 yıl altı ve 16 yıl üstü kıdem süresi grupları birbirinden farklı çıkmıştır.

Bu testler sonucunda TKY ilkeleri hakkındaki görüşlerini belirten kişilerden 16 ve üstü kıdem süresi grubundakiler diğer kıdem süresi gruplarındaki kişilere göre "Liderlik, Çalışan Memnuniyeti, Tedarik, Müşteri, Süreç ve Gelişim" boyutlarında daha farklı görüşlerde bulunmuşlardır.

Çizelge 4.3.4
İlköğretim Okullarında Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri ile Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları

<i>ALT</i>	1-3 yıl		4-6 yıl		7-9 yıl		10 yıl üstü	
	N =76		N =57		N =37		N =62	
<i>BOYUTLAR</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>
Liderlik	36,45	10,12	41,04	9,98	36,81	13,40	34,24	12,12
Çalışan	35,36	8,49	40,77	9,00	34,76	11,54	32,68	12,10

Memnuniyeti								
Tedarik	23,30	5,22	24,67	4,14	22,00	7,35	21,92	7,18
Müşteri	27,70	9,30	31,23	6,97	30,19	11,18	25,81	10,22
Süreç	30,43	8,56	29,07	7,98	28,43	9,11	25,40	11,59
Gelişim	25,75	8,89	27,35	6,91	26,43	10,62	22,00	9,19
Toplam	178,69	38,173	193,35	37,23	178,62	53,39	162,04	49,52

Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Levene İstatistiği	sd1	sd2	p
Liderlik	2,629	3	228	,051
Çalışan Memnuniyeti	1,729	3	228	,162
Tedarik	4,977	3	228	,002
Müşteri	3,102	3	228	,027
Süreç	3,740	3	228	,012
Gelişim	2,529	3	228	,058

Anova Çizelgesi

ALT BOYUTLAR	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Liderlik	Gruplar Arası	1423,803	3	474,601	3,774	,011
	Grup İçi	28675,766	228	125,771		
	TOPLAM	30099,569	231			
Çalışan Memnuniyeti	Gruplar Arası	2067,573	3	689,191	6,641	,000
	Grup İçi	23659,802	228	103,771		
	TOPLAM	25727,375	231			
Tedarik	Gruplar Arası	273,852	3	91,284	2,570	,055
	Grup İçi	8097,303	228	35,514		
	TOPLAM	8371,155	231			
Müşteri	Gruplar Arası	1028,141	3	342,714	3,893	,010
	Grup İçi	20071,428	228	88,033		
	TOPLAM	21099,569	231			
Süreç	Gruplar Arası	896,639	3	298,880	3,365	,019
	Grup İçi	20250,391	228	88,818		
	TOPLAM	21147,030	231			
Gelişim	Gruplar Arası	977,186	3	325,729	4,169	,007
	Grup İçi					
	TOPLAM					

Grup İçi	17812,314	228	78,124
TOPLAM	18789,500	231	

Tukey Testi Çizelgesi

	(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Liderlik	1-3 yıl	4-6 yıl	-4,58772	1,96504	,093
		7-9 yıl	-,36344	2,24813	,998
		10 yıl ve üstü	2,20543	1,91923	,659
	4-6 yıl	1-3 yıl	4,58772	1,96504	,093
		7-9 yıl	4,22428	2,36764	,284
		10 yıl ve üstü	6,79315	2,05793	,006
	7-9 yıl	1-3 yıl	,36344	2,24813	,998
		4-6 yıl	-4,22428	2,36764	,284
		10 yıl ve üstü	2,56888	2,32976	,688
	10 yıl ve üstü	1-3 yıl	-2,20543	1,91923	,659
	4-6 yıl	-6,79315	2,05793	,006	
	7-9 yıl	-2,56888	2,32976	,688	
Çalışan Memnuni yeti	1-3 yıl	4-6 yıl	-5,41667	1,78492	,014
		7-9 yıl	,59851	2,04207	,991
		10 yıl ve üstü	2,67784	1,74331	,418
	4-6 yıl	1-3 yıl	5,41667	1,78492	,014
		7-9 yıl	6,01517	2,15062	,028
		10 yıl ve üstü	8,09451	1,86930	,000
	7-9 yıl	1-3 yıl	-,59851	2,04207	,991
		4-6 yıl	-6,01517	2,15062	,028

		10 yıl ve üstü	2,07934	2,11621	,760
	10 yıl ve üstü	1-3 yıl	-2,67784	1,74331	,418
		4-6 yıl	-8,09451	1,86930	,000
		7-9 yıl	-2,07934	2,11621	,760
Tedarik	1-3 yıl	4-6 yıl	-1,36404	1,04420	,560
		7-9 yıl	1,30263	1,19463	,696
		10 yıl ve üstü	1,38328	1,01986	,528
	4-6 yıl	1-3 yıl	1,36404	1,04420	,560
		7-9 yıl	2,66667	1,25814	,150
		10 yıl ve üstü	2,74731	1,09356	,061
	7-9 yıl	1-3 yıl	-1,30263	1,19463	,696
		4-6 yıl	-2,66667	1,25814	,150
		10 yıl ve üstü	,08065	1,23801	1,000
	10 yıl ve üstü	1-3 yıl	-1,38328	1,01986	,528
		4-6 yıl	-2,74731	1,09356	,061
		7-9 yıl	-,08065	1,23801	1,000
Müşteri	1-3 yıl	4-6 yıl	-3,53070	1,64401	,141
		7-9 yıl	-2,49182	1,88085	,548
		10 yıl ve üstü	1,89092	1,60568	,642
	4-6 yıl	1-3 yıl	3,53070	1,64401	,141
		7-9 yıl	1,03888	1,98083	,953
		10 yıl ve üstü	5,42162	1,72172	,010
	7-9 yıl	1-3 yıl	2,49182	1,88085	,548
		4-6 yıl	-1,03888	1,98083	,953
		10 yıl ve üstü	4,38274	1,94914	,113
	10 yıl ve üstü	1-3 yıl	-1,89092	1,60568	,642
		4-6 yıl	-5,42162	1,72172	,010
		7-9 yıl	-4,38274	1,94914	,113
Süreç	1-3 yıl	4-6 yıl	1,36404	1,65132	,842
		7-9 yıl	2,00178	1,88921	,714

		10 yıl ve üstü	5,03098	1,61282	,011
4-6 yıl		1-3 yıl	-1,36404	1,65132	,842
		7-9 yıl	,63774	1,98964	,989
		10 yıl ve üstü	3,66695	1,72938	,150
7-9 yıl		1-3 yıl	-2,00178	1,88921	,714
		4-6 yıl	-,63774	1,98964	,989
		10 yıl ve üstü	3,02921	1,95781	,411
10 yıl ve üstü		1-3 yıl	-5,03098	1,61282	,011
		4-6 yıl	-3,66695	1,72938	,150
		7-9 yıl	-3,02921	1,95781	,411
Gelişim	1-3 yıl	4-6 yıl	-1,60088	1,54873	,730
		7-9 yıl	-,68243	1,77184	,981
		10 yıl ve üstü	3,75000	1,51262	,066
4-6 yıl		1-3 yıl	1,60088	1,54873	,730
		7-9 yıl	,91844	1,86603	,961
		10 yıl ve üstü	5,35088	1,62193	,006
7-9 yıl		1-3 yıl	,68243	1,77184	,981
		4-6 yıl	-,91844	1,86603	,961
		10 yıl ve üstü	4,43243	1,83617	,077
10 yıl ve üstü		1-3 yıl	-3,75000	1,51262	,066
		4-6 yıl	-5,35088	1,62193	,006
		7-9 yıl	-4,43243	1,83617	,077

Çizelge 4.3.4’de ilköğretim okullarında çalışan kişilerin okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin tutumlarının kişilerin çalışma süresi gruplarına göre değişim sonuçları verilmiştir. Araştırmaya katılan farklı çalışma süresi gruplarına sahip kişilerin ilköğretim okullarında uygulanmakta olan toplam kalite yönetimi konusunda görüşlerinin karşılaştırılması amacıyla tek yönlü varyans (Anova) analizi uygulanmıştır. Ancak önce varyansların homojenliğinin incelenmesi gerekmektedir. Çünkü varyansların homojen olması varyansların eşit olması anlamına gelmektedir. Eşit varyansa sahip gruplar arasında bir fark olmadığı bilinmektedir. Bu amaçla varyansların homojen olup olmama durumunu

ortaya çıkarmak için Levene Testi uygulanmıştır. Levene Testi sonucunda bütün TKY ilkeleri için $p < .05$ düzeyinde kişilerin çalışma süresi grupları arasında anlamlı bir fark saptanmış ve varyansların homojen dağılım göstermediği belirlenmiştir.

Çizelge 4.3.4'deki araştırmaya katılan farklı süresi gruplarına sahip kişilerin ilköğretim okullarında uygulanmakta olan toplam kalite yönetimi konusundaki yaklaşımının "Liderlik, Çalışan Memnuniyeti, Tedarik, Müşteri, Süreç ve Gelişim" boyutuna ilişkin görüşleri arasında kişilerin çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir fark ($p < .05$) olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre çalışanların toplam kalite yönetimi konusundaki yaklaşımlarının "Liderlik, Çalışan Memnuniyeti, Tedarik, Müşteri, Süreç ve Gelişim" boyutları düzeyinde görüşleri kişilerin süresi grupları dikkate alındığında anlamlı bir şekilde değişmektedir.

Tukey testi sonucuna göre toplam kalite yönetimi ilkelerinden liderlik boyutu dikkate alındığında farkın araştırmaya katılan kişilerden 10 yıl ve üstü çalışma süresi grubuna ait olduğu görülmektedir. Bu çalışma süresi grubu hem 1-3 yıl hem de 4-6 yıl çalışma süresine sahip gruplardan ilgili boyutta farklılaşmaktadır. Aynı şekilde 10 yıl ve üstü çalışma süresi grubu liderlik, çalışan memnuniyeti, müşteri ve gelişim boyutlarında 4-6 yıl çalışma süresi grubundan farklılaşmaktadır. Süreç boyutunda ise sadece 1-3 yıl ve 10 yıl üstü çalışma süresi grupları birbirinden farklı çıkmıştır.

Bu testler sonucunda TKY ilkeleri hakkındaki görüşlerini belirten kişilerden 16 ve üstü çalışma süresi grubundakiler diğer çalışma süresi gruplarındaki kişilere göre "Liderlik, Çalışan Memnuniyeti, Müşteri, Süreç ve Gelişim" boyutlarında daha farklı görüşlerde bulunmuşlardır.

Çizelge 4.3.5
İlköğretim Okullarında Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri ile Mezun Olduğu Okul Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları

<i>ALT</i> <i>BOYUTLAR</i>	Öğretmen							
	Okulu		Ön Lisans		Lisans		Lisans Üstü	
	N =2		N =63		N =152		N =13	
	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>
Liderlik	24,50	3,54	31,84	12,13	39,07	10,71	40,38	7,83
Çalışan Memnuniyeti	25,00	1,41	32,14	10,01	37,33	10,70	37,54	7,43
Tedarik	18,00	0,00	20,19	5,80	24,16	5,84	24,23	5,25

Müşteri	21,00	7,07	25,37	21,00	29,69	9,41	30,38	7,04
Süreç	22,50	3,54	26,48	11,51	28,90	8,58	32,69	9,22
Gelişim	18,00	2,83	21,33	9,51	26,85	8,50	25,23	5,97
Toplam	129,00	18,38	157,34	47,07	185,56	42,51	190,46	33,95

Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Levene İstatistiği	sd1	sd2	p
Liderlik	1,718	3	226	,164
Çalışan Memnuniyeti	,963	3	226	,411
Tedarik	1,000	3	226	,394
Müşteri	,287	3	226	,835
Süreç	4,040	3	226	,008
Gelişim	2,137	3	226	,096

Anova Çizelgesi

<i>ALT BOYUTLAR</i>	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Liderlik	Gruplar Arası	2786,390	3	928,797	7,722	,000
	Grup İçi	27183,332	226	120,280		
	TOPLAM	29969,722	229			
Çalışan Memnuniyeti	Gruplar Arası	1470,463	3	490,154	4,586	,004
	Grup İçi	24154,498	226	106,878		
	TOPLAM	25624,961	229			
Tedarik	Gruplar Arası	772,933	3	257,644	7,695	,000
	Grup İçi	7566,910	226	33,482		
	TOPLAM	8339,843	229			
Müşteri	Gruplar Arası	993,140	3	331,047	3,722	,012
	Grup İçi	20100,147	226	88,939		
	TOPLAM	21093,287	229			
Süreç	Gruplar Arası	580,492	3	193,497	2,148	,095
	Grup İçi	20362,503	226	90,100		
	TOPLAM	20942,996	229			
Gelişim	Gruplar Arası	1458,560	3	486,187	6,487	,000
	Grup İçi	16937,827	226	74,946		
	TOPLAM	18396,387	229			

Tukey Testi Çizelgesi

	(I) Mezun Olduğu Okul	(J) Mezun Olduğu Okul	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	p	
Liderlik	Öğretmen Okulu	Ön Lisans	-7,34127	7,87714	,788	
		Lisans	-14,56579	7,80586	,246	
		Lisans Üstü	-15,88462	8,33021	,228	
	Ön Lisans	Öğretmen Okulu	Öğretmen Okulu	7,34127	7,87714	,788
			Lisans	-7,22452	1,64333	,000
			Lisans Üstü	-8,54335	3,34089	,054
	Lisans	Öğretmen Okulu	Öğretmen Okulu	14,56579	7,80586	,246
			Ön Lisans	7,22452	1,64333	,000
			Lisans Üstü	-1,31883	3,16917	,976
	Lisans Üstü	Öğretmen Okulu	Öğretmen Okulu	15,88462	8,33021	,228
Ön Lisans			8,54335	3,34089	,054	
Lisans			1,31883	3,16917	,976	
Çalışan Memnuni yeti	Öğretmen Okulu	Ön Lisans	-7,14286	7,42534	,771	
		Lisans	-12,32895	7,35815	,339	
		Lisans Üstü	-12,53846	7,85242	,383	
	Ön Lisans	Öğretmen Okulu	7,14286	7,42534	,771	

		Lisans	-5,18609	1,54907	,005
		Lisans	-5,39560	3,14927	,319
		Üstü			
	Lisans	Öğretmen Okulu	12,32895	7,35815	,339
		Ön Lisans	5,18609	1,54907	,005
		Lisans	-,20951	2,98740	1,000
		Üstü			
	Lisans	Öğretmen Okulu	12,53846	7,85242	,383
	Üstü				
		Ön Lisans	5,39560	3,14927	,319
		Lisans	,20951	2,98740	1,000
Tedarik	Öğretmen Okulu	Ön Lisans	-2,19048	4,15601	,952
		Lisans	-6,16447	4,11840	,441
		Lisans	-6,23077	4,39505	,490
		Üstü			
	Ön Lisans	Öğretmen Okulu	2,19048	4,15601	,952
		Lisans	-3,97400	,86703	,000
		Lisans	-4,04029	1,76267	,103
		Üstü			
	Lisans	Öğretmen Okulu	6,16447	4,11840	,441
		Ön Lisans	3,97400	,86703	,000
		Lisans	-,06630	1,67207	1,000
		Üstü			
	Lisans	Öğretmen Okulu	6,23077	4,39505	,490
	Üstü				
		Ön Lisans	4,04029	1,76267	,103
		Lisans	,06630	1,67207	1,000
Müşteri	Öğretmen Okulu	Ön Lisans	-4,36508	6,77356	,917

		Lisans	-8,69079	6,71226	,567
		Lisans	-9,38462	7,16316	,557
		Üstü			
	Ön Lisans	Öğretmen Okulu	4,36508	6,77356	,917
		Lisans	-4,32571	1,41310	,013
		Lisans	-5,01954	2,87283	,302
		Üstü			
	Lisans	Öğretmen Okulu	8,69079	6,71226	,567
		Ön Lisans	4,32571	1,41310	,013
		Lisans	-,69383	2,72517	,994
		Üstü			
	Lisans	Öğretmen Okulu	9,38462	7,16316	,557
		Ön Lisans	5,01954	2,87283	,302
		Lisans	,69383	2,72517	,994
Süreç	Öğretmen Okulu	Ön Lisans	-3,97619	6,81762	,937
		Lisans	-6,40132	6,75593	,779
		Lisans	-10,19231	7,20975	,492
		Üstü			
	Ön Lisans	Öğretmen Okulu	3,97619	6,81762	,937
		Lisans	-2,42513	1,42229	,323
		Lisans	-6,21612	2,89152	,141
		Üstü			
	Lisans	Öğretmen Okulu	6,40132	6,75593	,779
		Ön Lisans	2,42513	1,42229	,323
		Lisans	-3,79099	2,74290	,512
		Üstü			
	Lisans	Öğretmen Okulu	10,19231	7,20975	,492
	Üstü				

		Ön Lisans	6,21612	2,89152	,141
		Lisans	3,79099	2,74290	,512
Gelişim	Öğretmen Okulu	Ön Lisans	-3,33333	6,21793	,950
		Lisans	-8,84868	6,16167	,478
		Lisans Üstü	-7,23077	6,57557	,690
	Ön Lisans	Öğretmen Okulu	3,33333	6,21793	,950
		Lisans	-5,51535	1,29718	,000
		Lisans Üstü	-3,89744	2,63718	,453
	Lisans	Öğretmen Okulu	8,84868	6,16167	,478
		Ön Lisans	5,51535	1,29718	,000
		Lisans Üstü	1,61791	2,50163	,917
	Lisans Üstü	Öğretmen Okulu	7,23077	6,57557	,690
		Ön Lisans	3,89744	2,63718	,453
		Lisans	-1,61791	2,50163	,917

Çizelge 4.3.5’de ilköğretim okullarında çalışan kişilerin okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin tutumlarının kişilerin mezun gruplarına göre ilköğretim okullarında uygulanmakta olan toplam kalite yönetimi konusunda görüşlerinin karşılaştırılması amacıyla tek yönlü varyans (Anova) analizi uygulanmıştır. Ancak önce varyansların homojenliğinin incelenmesi gerekmektedir. Çünkü varyansların homojen olması varyansların eşit olması anlamına gelmektedir. Eşit varyansa sahip gruplar arasında bir fark olmadığı bilinmektedir. Bu amaçla varyansların homojen olup olmama durumunu ortaya çıkarmak için Levene Testi uygulanmıştır. Levene Testi sonucunda bütün TKY ilkelerinin “Süreç” boyutu için $p < .05$ düzeyinde kişilerin mezun olduğu okul grupları arasında anlamlı bir fark saptanmış ve varyansların homojen dağılım göstermediği belirlenmiştir.

Çizelge 4.3.5’deki araştırmaya katılan farklı mezun olunan okul gruplarına sahip kişilerin ilköğretim okullarında uygulanmakta olan toplam kalite yönetimi konusundaki yaklaşımının “Liderlik, Çalışan Memnuniyeti, Tedarik, Müşteri ve Gelişim” boyutuna ilişkin görüşleri arasında kişilerin mezun olduğu okul değişkeni açısından anlamlı bir fark ($p<.05$) olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre çalışanların toplam kalite yönetimi konusundaki yaklaşımlarının “Liderlik, Çalışan Memnuniyeti, Tedarik, Müşteri ve Gelişim” boyutları düzeyinde görüşleri kişilerin mezun oldukları okul grupları dikkate alındığında anlamlı bir şekilde değişmektedir.

Tukey testi sonucuna göre toplam kalite yönetimi ilkelerinden liderlik boyutu dikkate alındığında farkın araştırmaya katılan kişilerden lisans mezunu olduğu okul grubuna ait olduğu görülmektedir. Bu mezun olduğu okul grubu önlisans grubundan ilgili boyutta farklılaşmaktadır. Aynı şekilde lisans mezun olduğu okul grubu liderlik, çalışan memnuniyeti, müşteri ve gelişim boyutlarında önlisans mezunu okul grubundan farklılaşmaktadır. Süreç boyutunda ise sadece mezun olunan okul grupları açısından bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Bu testler sonucunda TKY ilkeleri hakkındaki görüşlerini belirten kişilerden 16 ve üstü mezun olduğu okul grubundakiler diğer mezun olduğu okul gruplarındaki kişilere göre “Liderlik, Çalışan Memnuniyeti, Müşteri ve Gelişim” boyutlarında daha farklı görüşlerde bulunmuşlardır.

Çizelge 4.3.6
İlköğretim Okullarında Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri ile TKY
Konusundaki Bilgi Düzeyi Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları

<i>ALT</i> <i>BOYUTLAR</i>	Hiç Bilgim Yok		Çok Az Bilgim Var		Biraz Bilgim Var		Oldukça Bilgim Var		Çok Fazla Bilgim Var	
	N =2		N =32		N =131		N =55		N =12	
	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>
Liderlik	40,50	7,78	38,47	9,76	37,95	10,26	32,95	13,41	41,58	14,58
Çalışan Memnuniyeti	37,50	7,78	35,88	10,46	37,18	9,64	32,89	12,08	35,08	12,06
Tedarik	19,50	2,12	23,91	7,16	23,59	4,55	21,67	7,91	22,00	6,76
Müşteri	38,00	16,97	31,19	10,02	28,62	8,30	25,93	10,90	29,42	11,85
Süreç	36,50	6,36	30,13	10,08	28,24	9,43	27,20	9,96	30,33	7,90
Gelişim	34,00	2,83	28,13	10,01	25,23	7,40	23,84	11,20	22,83	10,36
Toplam	206,00	38,18	187,68	47,48	180,46	37,35	164,07	55,79	181,25	53,44

Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Levene İstatistiği	sd1	sd2	p
Liderlik	1,714	4	227	,148
Çalışan Memnuniyeti	,578	4	227	,679
Tedarik	4,147	4	227	,003
Müşteri	1,204	4	227	,310
Süreç	,456	4	227	,768
Gelişim	4,415	4	227	,002

Anova Çizelgesi

<i>ALT BOYUTLAR</i>	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Liderlik	Gruplar Arası	1366,721	4	341,680	2,699	,032
	Grup İçi	28732,848	227	126,576		
	TOPLAM	30099,569	231			
Çalışan Memnuniyeti	Gruplar Arası	724,151	4	181,038	1,644	,164
	Grup İçi	25003,224	227	110,146		
	TOPLAM	25727,375	231			
Tedarik	Gruplar Arası	204,087	4	51,022	1,418	,229
	Grup İçi	8167,068	227	35,978		
	TOPLAM	8371,155	231			
Müşteri	Gruplar Arası	787,152	4	196,788	2,199	,070
	Grup İçi	20312,417	227	89,482		
	TOPLAM	21099,569	231			
Süreç	Gruplar Arası	353,380	4	88,345	,964	,428
	Grup İçi	20793,650	227	91,602		
	TOPLAM	21147,030	231			
Gelişim	Gruplar Arası	597,676	4	149,419	1,864	,118
	Grup İçi	18191,824	227	80,140		
	TOPLAM	18789,500	231			

Tukey Testi Çizelgesi

	(I) TKY Konusun da Bilgi Düzeyi	(J) TKY Konusun da Bilgi Düzeyi	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Liderlik	Hiç Bilgim Yok	Çok Az Bilgim Var	2,03125	8,20023	,999
		Biraz Bilgim Var	2,55344	8,01589	,998
		Oldukça Bilgim Var	7,55455	8,09874	,884
		Çok Fazla Bilgim Var	-1,08333	8,59280	1,000
	Çok Az Bilgim Var	Hiç Bilgim Yok	-2,03125	8,20023	,999
		Biraz Bilgim Var	,52219	2,21850	,999
		Oldukça Bilgim Var	5,52330	2,50138	,180
		Çok Fazla Bilgim Var	-3,11458	3,80835	,925
	Biraz Bilgim Var	Hiç Bilgim Yok	-2,55344	8,01589	,998
		Çok Az Bilgim Var	-,52219	2,21850	,999
		Oldukça Bilgim Var	5,00111	1,80766	,048
		Çok Fazla Bilgim Var	-3,63677	3,39327	,821
	Oldukça Bilgim Var	Hiç Bilgim Yok	-7,55455	8,09874	,884
		Çok Az Bilgim Var	-5,52330	2,50138	,180

		Biraz Bilgim Var	-5,00111	1,80766	,048	
		Çok Fazla Bilgim Var	-8,63788	3,58461	,116	
	Çok Fazla Bilgim Var	Hiç Bilgim Yok	1,08333	8,59280	1,000	
		Çok Az Bilgim Var	3,11458	3,80835	,925	
		Biraz Bilgim Var	3,63677	3,39327	,821	
		Oldukça Bilgim Var	8,63788	3,58461	,116	
	Çalışan Memnuniyeti	Hiç Bilgim Yok	Çok Az Bilgim Var	1,62500	7,64953	1,000
		Biraz Bilgim Var	,32443	7,47757	1,000	
		Oldukça Bilgim Var	4,60909	7,55486	,973	
		Çok Fazla Bilgim Var	2,41667	8,01574	,998	
	Çok Az Bilgim Var	Hiç Bilgim Yok	-1,62500	7,64953	1,000	
		Biraz Bilgim Var	-1,30057	2,06951	,970	
		Oldukça Bilgim Var	2,98409	2,33340	,704	
		Çok Fazla Bilgim Var	,79167	3,55260	,999	
	Biraz Bilgim Var	Hiç Bilgim Yok	Çok Az	- ,32443	7,47757	1,000
				1,30057	2,06951	,970

		Bilgim Var			
		Oldukça Bilgim Var	4,28466	1,68626	,085
		Çok Fazla Bilgim Var	2,09224	3,16539	,964
	Oldukça Bilgim Var	Hiç Bilgim Yok	-4,60909	7,55486	,973
		Çok Az Bilgim Var	-2,98409	2,33340	,704
		Biraz Bilgim Var	-4,28466	1,68626	,085
		Çok Fazla Bilgim Var	-2,19242	3,34388	,965
	Çok Fazla Bilgim Var	Hiç Bilgim Yok	-2,41667	8,01574	,998
		Çok Az Bilgim Var	-,79167	3,55260	,999
		Biraz Bilgim Var	-2,09224	3,16539	,964
		Oldukça Bilgim Var	2,19242	3,34388	,965
Tedarik	Hiç Bilgim Yok	Çok Az Bilgim Var	-4,40625	4,37189	,852
		Biraz Bilgim Var	-4,08779	4,27361	,874
		Oldukça Bilgim Var	-2,17273	4,31779	,987
		Çok Fazla Bilgim Var	-2,50000	4,58119	,982
	Çok Az Bilgim Var	Hiç Bilgim Yok	4,40625	4,37189	,852

	Biraz Bilgim Var	,31846	1,18278	,999	
	Oldukça Bilgim Var	2,23352	1,33359	,452	
	Çok Fazla Bilgim Var	1,90625	2,03040	,881	
	Biraz Bilgim Var	4,08779	4,27361	,874	
	Hiç Bilgim Yok				
	Çok Az Bilgim Var	-,31846	1,18278	,999	
	Oldukça Bilgim Var	1,91506	,96374	,276	
	Çok Fazla Bilgim Var	1,58779	1,80910	,905	
	Oldukça Bilgim Var	2,17273	4,31779	,987	
	Hiç Bilgim Yok				
	Çok Az Bilgim Var	-2,23352	1,33359	,452	
	Biraz Bilgim Var	-1,91506	,96374	,276	
	Çok Fazla Bilgim Var	-,32727	1,91111	1,000	
	Çok Fazla Bilgim Var	2,50000	4,58119	,982	
	Hiç Bilgim Yok				
	Çok Az Bilgim Var	-1,90625	2,03040	,881	
	Biraz Bilgim Var	-1,58779	1,80910	,905	
	Oldukça Bilgim Var	,32727	1,91111	1,000	
Müşteri	Hiç Bilgim	Çok Az Bilgim	6,81250	6,89473	,861

Yok	Var			
	Biraz Bilgim	9,38168	6,73974	,633
	Var			
	Oldukça Bilgim	12,07273	6,80940	,392
	Var			
	Çok Fazla Bilgim	8,58333	7,22481	,758
	Var			
Çok Az Bilgim Var	Hiç Bilgim	-6,81250	6,89473	,861
	Yok			
	Biraz Bilgim	2,56918	1,86531	,643
	Var			
	Oldukça Bilgim	5,26023	2,10315	,094
	Var			
	Çok Fazla Bilgim	1,77083	3,20205	,981
	Var			
Biraz Bilgim Var	Hiç Bilgim	-9,38168	6,73974	,633
	Yok			
	Çok Az Bilgim	-2,56918	1,86531	,643
	Var			
	Oldukça Bilgim	2,69105	1,51987	,393
	Var			
	Çok Fazla Bilgim	-,79835	2,85305	,999
	Var			
Oldukça Bilgim Var	Hiç Bilgim	-12,07273	6,80940	,392
	Yok			
	Çok Az Bilgim	-5,26023	2,10315	,094
	Var			
	Biraz Bilgim	-2,69105	1,51987	,393
	Var			
	Çok Fazla Bilgim	-3,48939	3,01393	,775
	Var			
Çok Fazla	Hiç Bilgim	-8,58333	7,22481	,758

	Bilgim Var	Yok			
		Çok Az Bilgim Var	-1,77083	3,20205	,981
		Biraz Bilgim Var	,79835	2,85305	,999
		Oldukça Bilgim Var	3,48939	3,01393	,775
Süreç	Hiç Bilgim Yok	Çok Az Bilgim Var	6,37500	6,97593	,891
		Biraz Bilgim Var	8,25573	6,81911	,745
		Oldukça Bilgim Var	9,30000	6,88959	,660
		Çok Fazla Bilgim Var	6,16667	7,30989	,917
	Çok Az Bilgim Var	Hiç Bilgim Yok	-6,37500	6,97593	,891
		Biraz Bilgim Var	1,88073	1,88728	,857
		Oldukça Bilgim Var	2,92500	2,12792	,645
		Çok Fazla Bilgim Var	-,20833	3,23976	1,000
	Biraz Bilgim Var	Hiç Bilgim Yok	-8,25573	6,81911	,745
		Çok Az Bilgim Var	-1,88073	1,88728	,857
		Oldukça Bilgim Var	1,04427	1,53777	,961
		Çok Fazla Bilgim Var	-2,08906	2,88665	,951
	Oldukça	Hiç	-9,30000	6,88959	,660

	Bilgim Var	Bilgim Yok			
		Çok Az Bilgim Var	-2,92500	2,12792	,645
		Biraz Bilgim Var	-1,04427	1,53777	,961
		Çok Fazla Bilgim Var	-3,13333	3,04942	,842
	Çok Fazla Bilgim Var	Hiç Bilgim Yok	-6,16667	7,30989	,917
		Çok Az Bilgim Var	,20833	3,23976	1,000
		Biraz Bilgim Var	2,08906	2,88665	,951
		Oldukça Bilgim Var	3,13333	3,04942	,842
Gelişim	Hiç Bilgim Yok	Çok Az Bilgim Var	5,87500	6,52491	,897
		Biraz Bilgim Var	8,77099	6,37823	,644
		Oldukça Bilgim Var	10,16364	6,44416	,514
		Çok Fazla Bilgim Var	11,16667	6,83728	,478
	Çok Az Bilgim Var	Hiç Bilgim Yok	-5,87500	6,52491	,897
		Biraz Bilgim Var	2,89599	1,76526	,473
		Oldukça Bilgim Var	4,28864	1,99035	,201
		Çok Fazla Bilgim Var	5,29167	3,03030	,408

Biraz Bilgim Var	Hiç Bilgim Yok	-8,77099	6,37823	,644
	Çok Az Bilgim Var	-2,89599	1,76526	,473
	Oldukça Bilgim Var	1,39264	1,43835	,869
	Çok Fazla Bilgim Var	2,39567	2,70002	,901
Oldukça Bilgim Var	Hiç Bilgim Yok	-10,16364	6,44416	,514
	Çok Az Bilgim Var	-4,28864	1,99035	,201
	Biraz Bilgim Var	-1,39264	1,43835	,869
	Çok Fazla Bilgim Var	1,00303	2,85227	,997
Çok Fazla Bilgim Var	Hiç Bilgim Yok	-11,16667	6,83728	,478
	Çok Az Bilgim Var	-5,29167	3,03030	,408
	Biraz Bilgim Var	-2,39567	2,70002	,901
	Oldukça Bilgim Var	-1,00303	2,85227	,997

Çizelge 4.3.6'da ilköğretim okullarında çalışan kişilerin okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin tutumlarının kişilerin TKY konusundaki bilgi düzeyleri gruplarına göre ilköğretim okullarında uygulanmakta olan toplam kalite yönetimi konusunda görüşlerinin karşılaştırılması amacıyla tek yönlü varyans (Anova) analizi uygulanmıştır. Ancak önce varyansların homojenliğinin incelenmesi gerekmektedir. Çünkü varyansların homojen olması varyansların eşit olması anlamına gelmektedir. Eşit varyansa sahip gruplar arasında bir fark olmadığı bilinmektedir. Bu amaçla varyansların homojen

olup olmama durumunu ortaya çıkarmak için Levene Testi uygulanmıştır. Levene Testi sonucunda bütün TKY ilkelerinin “Tedarik” ve “Gelişim” boyutu için $p < .05$ düzeyinde kişilerin TKY bilgi düzeyleri grupları arasında anlamlı bir fark saptanmış ve varyansların homojen dağılım göstermediği belirlenmiştir.

Çizelge 4.3.6’daki araştırmaya katılan farklı TKY konusundaki bilgi düzeyi gruplarına sahip kişilerin ilköğretim okullarında uygulanmakta olan toplam kalite yönetimi konusundaki yaklaşımının “Liderlik” boyutuna ilişkin görüşleri arasında kişilerin TKY konusundaki bilgi düzeyi değişkeni açısından anlamlı bir fark ($p < .05$) olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre çalışanların toplam kalite yönetimi konusundaki yaklaşımlarının “Liderlik” boyutları düzeyinde görüşleri kişilerin TKY konusundaki bilgi düzeyi grupları dikkate alındığında anlamlı bir şekilde değişmektedir.

Tukey testi sonucuna göre toplam kalite yönetimi ilkelerinden liderlik boyutu dikkate alındığında farkın araştırmaya katılan kişilerden TKY konusunda biraz bilgi düzeyine sahip olan grup ile oldukça bilgi düzeyine sahip grup arasında ortaya çıktığı görülmüştür. TKY bilgi düzeyi gruplarının çalışan memnuniyeti, tedarik, müşteri, süreç ve gelişim boyutlarında TKY konusundaki bilgi düzeyi açısından bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Çizelge 4.3.7
İlköğretim Okullarında Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri ile Hizmet İçi Eğitimden Yararlanma Derecesine İlişkin Anova Testi Sonuçları

<i>ALT</i> <i>BOYUTLAR</i>	Çok Yararlandım		Kararsızım		Hiç Yararlanmadım	
	N =33		N =68		N =129	
	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>x</i>	<i>Ss</i>
Liderlik	35,30	13,31	37,07	10,91	37,53	11,17
Çalışan Memnuniyeti	34,03	10,58	35,59	11,80	36,52	9,88
Tedarik	21,27	6,51	22,84	6,08	23,69	5,76
Müşteri	25,70	9,95	28,60	9,60	29,18	9,41
Süreç	26,85	9,93	28,94	7,32	28,75	10,43
Gelişim	21,55	8,45	24,21	9,89	26,88	8,30
Toplam	164,69	48,15	176,92	44,02	182,20	44,14

Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Levene İstatistiği	sd1	sd2	p
Liderlik	,959	2	227	,385

Çalışan Memnuniyeti	,153	2	227	,858
Tedarik	,850	2	227	,429
Müşteri	,234	2	227	,791
Süreç	4,648	2	227	,011
Gelişim	,483	2	227	,617

Anova Çizelgesi

<i>ALT BOYUTLAR</i>	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Liderlik	Gruplar Arası	129,986	2	64,993	,498	,608
	Grup İçi	29631,757	227	130,536		
	TOPLAM	29761,743	229			
Çalışan Memnuniyeti	Gruplar Arası	171,419	2	85,710	,766	,466
	Grup İçi	25407,642	227	111,928		
	TOPLAM	25579,061	229			
Tedarik	Gruplar Arası	159,720	2	79,860	2,245	,108
	Grup İçi	8073,363	227	35,565		
	TOPLAM	8233,083	229			
Müşteri	Gruplar Arası	319,334	2	159,667	1,752	,176
	Grup İçi	20684,148	227	91,120		
	TOPLAM	21003,483	229			
Süreç	Gruplar Arası	111,153	2	55,576	,610	,544
	Grup İçi	20674,069	227	91,075		
	TOPLAM	20785,222	229			
Gelişim	Gruplar Arası	869,988	2	434,994	5,594	,004
	Grup İçi	17652,555	227	77,765		
	TOPLAM	18522,543	229			

Tukey Testi Çizelgesi

	(I) Yararlanma Derecesi	(J) Yararlanma Derecesi	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Liderlik	Çok Yararlandım	Kararsızım	-1,77050	2,42390	,746
		Hiç Yararlanmadım	-2,22410	2,22880	,579

	Kararsızım	Çok Yararlandım	1,77050	2,42390	,746
		Hiç Yararlanmadım	-,45360	1,71218	,962
	Hiç Yararlanmadım	Çok Yararlandım	2,22410	2,22880	,579
		Kararsızım	,45360	1,71218	,962
		Kararsızım	-1,55793	2,24449	,767
Çalışan Memnuniyeti	Çok Yararlandım	Hiç Yararlanmadım	-2,48908	2,06383	,451
	Kararsızım	Çok Yararlandım	1,55793	2,24449	,767
		Hiç Yararlanmadım	-,93114	1,58545	,827
	Hiç Yararlanmadım	Çok Yararlandım	2,48908	2,06383	,451
		Kararsızım	,93114	1,58545	,827
Tedarik	Çok Yararlandım	Kararsızım	-1,56551	1,26521	,432
		Hiç Yararlanmadım	-2,41720	1,16338	,097
	Kararsızım	Çok Yararlandım	1,56551	1,26521	,432
		Hiç Yararlanmadım	-,85169	,89371	,607
	Hiç Yararlanmadım	Çok Yararlandım	2,41720	1,16338	,097
		Kararsızım	,85169	,89371	,607
Müşteri	Çok Yararlandım	Kararsızım	-2,90597	2,02514	,325
		Hiç Yararlanmadım	-3,48132	1,86214	,150
	Kararsızım	Çok Yararlandım	2,90597	2,02514	,325
		Hiç Yararlanmadım	-,57535	1,43051	,915
	Hiç Yararlanmadım	Çok Yararlandım	3,48132	1,86214	,150
		Kararsızım	,57535	1,43051	,915
Süreç	Çok	Kararsızım	-2,09269	2,02465	,556

	Yararlandım	Hiç Yararlanmadım	-1,90345	1,86168	,563
	Kararsızım	Çok Yararlandım	2,09269	2,02465	,556
		Hiç Yararlanmadım	,18924	1,43016	,990
	Hiç Yararlanmadım	Çok Yararlandım	1,90345	1,86168	,563
		Kararsızım	-,18924	1,43016	,990
Gelişim	Çok Yararlandım	Kararsızım	-2,66043	1,87085	,331
		Hiç Yararlanmadım	-5,33827	1,72027	,006
	Kararsızım	Çok Yararlandım	2,66043	1,87085	,331
		Hiç Yararlanmadım	-2,67784	1,32152	,108
	Hiç Yararlanmadım	Çok Yararlandım	5,33827	1,72027	,006
		Kararsızım	2,67784	1,32152	,108

Çizelge 4.3.7.'de ilköğretim okullarında çalışan kişilerin okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin tutumlarının kişilerin TKY konusundan yararlanma derecelerine göre ilköğretim okullarında uygulanmakta olan toplam kalite yönetimi konusunda görüşlerinin karşılaştırılması amacıyla tek yönlü varyans (Anova) analizi uygulanmıştır. Ancak önce varyansların homojenliğinin incelenmesi gerekmektedir. Çünkü varyansların homojen olması varyansların eşit olması anlamına gelmektedir. Eşit varyansa sahip gruplar arasında bir fark olmadığı bilinmektedir. Bu amaçla varyansların homojen olup olmama durumunu ortaya çıkarmak için Levene Testi uygulanmıştır. Levene Testi sonucunda bütün TKY ilkelerinin “Süreç” boyutu için $p < .05$ düzeyinde kişilerin TKY konusunda hizmet içi eğitim alma dereceleri arasında anlamlı bir fark saptanmış ve varyansların homojen dağılım göstermediği belirlenmiştir.

Çizelge 4.3.7'deki araştırmaya katılan farklı TKY konusundaki hizmet içi eğitimden yararlanma derecesi gruplarına sahip kişilerin ilköğretim okullarında uygulanmakta olan toplam kalite yönetimi konusundaki yaklaşımının “Gelişim” boyutuna ilişkin görüşleri arasında kişilerin hizmet içi eğitimden yararlanma açısından anlamlı bir fark ($p < .05$) olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre çalışanların toplam kalite yönetimi konusundaki yaklaşımlarının “Gelişim” boyutları düzeyinde görüşleri kişilerin TKY konusundaki bilgi

düzeyi grupları dikkate alındığında anlamlı bir şekilde değişmektedir.

Tukey testi sonucuna göre toplam kalite yönetimi ilkelerinden gelişim boyutu dikkate alındığında farkın araştırmaya katılan kişilerden TKY konusunda hizmet içi eğitimden hiç yararlanmamış grup ile oldukça yararlanmış grup arasında ortaya çıktığı görülmüştür. TKY konusunda hizmet içi eğitimden yararlanma derecesi farklı grupların liderlik, çalışan memnuniyeti, tedarik, müşteri ve süreç boyutlarında TKY konusundaki hizmet içi eğitimden yararlanma açısından bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

BÖLÜM 5 SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Bu Bölümde, yapılan araştırmada elde edilen sonuçlar anlatılarak, bu sonuçlardan hareket edilerek bir takım önerilerde bulunulacaktır.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırma ile Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliği araştırılmıştır. Araştırma sürecinde elde edilen verilerin istatistikî analizleri sonucu şu bulgulara ulaşılmıştır.

5.1.1. Araştırma Evrenindeki Öğretmen ve Yöneticilerin Demografik Bilgilerine İlişkin Sonuç ve Tartışmalar

Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyete göre dağılımları şu şekildedir; %68,1’ni bayan öğretmenler, %31,5’ni ise erkek öğretmenler oluşturmaktadır. Bu sonuca göre araştırmanın büyük bir kısmını bayan öğretmenler oluşturmaktadır.2001 yılında Çetin tarafından yapılan aynı araştırmada %53,4’ü bayan öğretmenler, %46,6’sının erkek öğretmenlerden oluştuğu sonucu bulunmuştur.

Araştırmaya katılan bireylerin yaş gruplarına göre dağılımları şu şekildedir; 25 yaş ve altı %3, 26–35 yaş arası %37,1, 36–45 yaş arası %27,2, 46 ve üstü yaş grubu ise %31,9’dur.Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireylerin önemli bir kısmı %37,1 ile 26–35 yaş aralığındadır.

Araştırmaya katılan bireylerin statülerine göre dağılımları şu şekildedir; %4,7’si müdür/müdür yardımcısı,%1,3’ü bölüm başkanı,%94’ünü ise öğretmenler oluşturmaktadır. Bu sonuçlara göre Araştırmaya katılan bireylerin önemli bir kısmını (%94,0) öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan bireylerin branşlarına göre dağılımları şu şekildedir; %59,5’ini sınıf öğretmenleri, %40,1’ini ise branş öğretmenleri oluşturmaktadır. Bu sonuçlara göre

Araştırmaya katılan bireylerin branşlaşma açısından sınıf öğretmeni olanlar (%59,5) daha fazladır.

Araştırmaya katılan bireylerin kıdem sürelerine göre dağılımları ise şu şekildedir; 5 yıldan az olanlar %12,1, 6–10 yıl olanlar %26,7, 11–15 yıl olanlar %32 ve 16 yıl ve üstü olanlar ise %47,4'dür. Bu sonuçlara göre Araştırmadaki bireyler ağırlıklı olarak %47,4 ile 16 yıl ve üstü aralığında görev süresine sahiptirler.2001 yılında Çetin'in yapmış olduğu aynı araştırmada bireylerin %27,7'si 5 yıldan az kıdemli,%16,6'sı 6–10 yıl kıdemli,%14,3'ü 11-15 yıl kıdemli,%41,4'ü 16 yıl ve üstü kıdemlidir. Bu da göstermektedir ki araştırmaya 16 yıl ve üstü bireyler daha önem vermiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin görev yaptıkları okulda çalışma sürelerine göre dağılımları şu şekildedir;1-3 yıl çalışanlar %32,8,4-6 yıl çalışanlar %24,6,7-9 yıl çalışanlar %15,9 ve 10 yıl ve üstü çalışanlar ise %26,7'dir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireylerin görev yaptıkları okulda ağırlıklı olarak 1–3 yıl arasında görev yaptıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan bireylerin mezun olduğu okul türüne göre dağılımları şu şekildedir; %0,9'u öğretmen okulu mezunu, %27,2'si ön lisans , %65,5'i lisans ve %5,6'sı ise yüksek lisans ve üstü mezunudur. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ağırlıklı olarak lisans eğitimi seviyesindedirler. 2001 yılında Çetin 'in yapmış olduğu aynı araştırmada, bireylerin %4,4'ü öğretmen okulu mezunu,%33,2'si ön lisans mezunu,%60,1'i lisans mezunu,%8'i lisansüstü düzeyde bir okuldan mezun olmuştur. Bu da göstermektedir ki geçen 6 yıla rağmen bireylerin mezun olduğu okul türünde değişim meydana gelmemiştir. Araştırmaya katılan bireyler ağırlıklı olarak lisans eğitimi seviyesindedir.

Araştırmaya katılan bireylerin TKY konusunda bilgi düzeylerine göre dağılımları şu şekildedir; Hiç bilgim yok diyen bireylerin oranı % 0,9,çok az bilgim var diyen bireylerin oranı %13,8, biraz bilgim var diyen bireylerin oranı %56,5, oldukça bilgim var diyen bireylerin oranı %23,7 ve çok bilgim var diyen bireylerin oranı ise %5,2 'dir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler TKY konusunda ağırlıklı olarak biraz bilgileri olduğunu belirtmişlerdir.2001 yılında Çetin 'in yapmış olduğu aynı araştırmada ise biraz bilgim var diyen bireylerin oranını %37,9 bularak ağırlıklı olarak bireylerin TKY konusunda biraz bilgi sahibi olduklarını belirtmiştir. bu sonuç benim yapmış olduğum araştırmamın

sonucuyla paralellik göstermiştir. Bireyler geçen 6 yıla rağmen TKY konusunda yeterince bilgilendirilememiştir. Bu da demektir ki, TKY konusunda yeterince hizmet içi eğitimlere önem verilmemiştir.

Araştırmaya katılan deneklerin TKY konusunda hizmet içi eğitim alma durumlarına göre dağılımları şu şekildedir; evet diyen bireylerin oranı %32,3 iken hayır diyenlerin oranı ise % 67,7 'dir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler TKY konusunda ağırlıklı olarak hizmet içi eğitimi almadıklarını söylemişlerdir. 2001 yılında Çetin 'in yapmış olduğu aynı araştırmada ise bireylerin %95,9'u TKY konusunda hizmet içi eğitim almadığını belirtmişlerdir. Bu da gösteriliyor ki geçen 5 yıl süresince hizmet içi eğitim alma oranı artmıştır. TKY konusunda hizmet içi eğitime daha fazla önem verildiği görülmektedir.

Araştırmaya katılan bireylerin TKY konusunda aldıkları hizmet içi eğitimden yararlanma dereceleri değişkenine göre bireylerin %14,2 'si çok yararlandığını, %29,3'ü kararsız olduğunu ve %55,6'sı ise hiç yararlanmadığını belirtmişlerdir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireylerin TKY konusunda hizmet içi eğitim aldıklarını söyleyen bireylerin büyük çoğunluğu bu eğitimden faydalanamadıklarını belirtmişlerdir. 2001 yılında Çetin'in yapmış olduğu aynı araştırmada bireylerin %1,2'si çok yararlandığını, %2,3'ü kararsız olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle verilen hizmet içi eğitimlerin daha ciddiyetle yapılması gerekir.

Araştırmaya katılan deneklerin okul müdürü tarafından okulun misyonu (okulun amaçları) ve vizyonu (okulun ilerde nasıl olmak istediği) açık ve anlaşılır bir şekilde tanımlanmaktadır değişkenine göre %29,7'si uygulamaya tamamen uyduğunu, %28,9'u uygulamaya uyduğunu, %22'si uygulamaya biraz uyduğunu, %12,5'i uygulamaya uymadığını ve %6,5'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan bireylerin yöneticiler okulun amaçlarının çalışanlara aktarılması sürecinde aktif olarak yer almazlar değişkenine göre bireylerin %7,8'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %19,8'i uygulamaya uyduğunu, %33,6'si uygulamaya biraz uyduğunu, %22,8'i uygulamaya uymadığını ve %14,2'si ise uygulamaya hiç uymadığını

belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak biraz uygulamaya uyduğunu belirtmişlerdir. Bu da gösteriyor ki, yöneticiler okulun amaçlarının çalışanlara aktarılmasında daha aktif olmalılar.

Araştırmaya katılan deneklerin okul değerleri, yöneticiler tarafından çalışanlara açık ve anlaşılır biçimde açıklanmamaktadır değişkenine göre bireylerin %12,9'u uygulamaya tamamen uyduğunu, %25'i uygulamaya uyduğunu, %22,4'ü uygulamaya biraz uyduğunu, %22,4'ü uygulamaya uymadığını ve %15,9'u ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireylerin düşünceleri bu konuda hemen hemen eşit dağılım gösterdiği görülmektedir.

Araştırmaya katılan bireylerin yöneticiler okulun amaçlarına ulaşmasında tutarlı bir yaklaşım sergilemektedir değişkenine göre bireylerin %25,4'ü uygulamaya tamamen uyduğunu, %34,5'i uygulamaya uyduğunu, %18,5'i uygulamaya biraz uyduğunu, %13,8'i uygulamaya uymadığını ve %6,5'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ağırlıklı olarak uygulamaya tam uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan deneklerin yöneticiler tarafından okuldaki bütün çalışmalar adil ve sistemli bir şekilde değerlendirilmektedir değişkenine göre bireylerin %18,1'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %34,5'i uygulamaya uyduğunu, %22,4'ü uygulamaya biraz uyduğunu, %13,4'ü uygulamaya uymadığını ve %10,3'ü ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan bireylerin yöneticiler müşterilerin (veliler, öğrenciler, çalışanlar) memnuniyet ve beklentilerini anketlerle ölçerler değişkenine göre bireylerin %13,8'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %27,2'si uygulamaya uyduğunu, %22,4'ü uygulamaya biraz uyduğunu, %17,2'si uygulamaya uymadığını ve %16,8'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan deneklerin çalışmaları sürekli iyileştirmeyi sağlamak ve müşteri odaklılık kültürünü geliştirmek amacıyla okul yöneticileri, yaratıcılığı yeni düşünceleri desteklemektedirler değişkenine göre bireylerin %24,6'sı uygulamaya tamamen uyduğunu, %28,4'ü uygulamaya uyduğunu, %24,6'sı uygulamaya biraz uyduğunu, %15,5'i uygulamaya uymadığını ve %6'sı ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan bireylerin yöneticiler okulun değerleri (çalışanların ortak davranış biçimleri vb) konusunda davranışları ile diğer çalışanlara örnek olması değişkenine göre bireylerin %20,7'si uygulamaya tamamen uyduğunu, %36,2'si uygulamaya uyduğunu, %23,3'ü uygulamaya biraz uyduğunu, %12,5'i uygulamaya uymadığını ve %6'sı ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan deneklerin yöneticiler çalışanların kendilerini geliştirmelerine önem vermektedirler değişkenine göre bireylerin %23,7'si uygulamaya tamamen uyduğunu, %37,9'u uygulamaya uyduğunu, %22,8'i uygulamaya biraz uyduğunu, %11,2'si uygulamaya uymadığını ve %3'ü ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan bireylerin okul yöneticileri iyileştirme çalışmalarının geliştirilmesine ve desteklenmesine aktif olarak katılmaktadırlar değişkenine göre bireylerin %24,6'sı uygulamaya tamamen uyduğunu, %28,9'u uygulamaya uyduğunu, %30,2'si uygulamaya biraz uyduğunu, %10,8'i uygulamaya uymadığını ve %4,7'si ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir. 2002 yılında Kaymaz'ın yapmış olduğu araştırmada; Organizasyonlarda kalitenin oluşmasını sağlayacak kalite organizasyonu oluşturulması gerekliliği sonucuna varmıştır. Her ne kadar sürekli gelişim için kurumda çalışanların tümünün sorumluluğu söz konusu ise de, burada yöneticilerin sorumluluğu esastır. Sürekli gelişimde yönetimin üzerine düşen görevler; politika ve hedefler oluşturmak, politikaların bölümler arası faaliyetler ile yayılımını ve

yürütülmesini organize etmek, kaynak ayırmak, operasyonel faaliyetlerde sürekli gelişim düşüncesi ile hareket etmek, standartlar oluşturmak, bunları geliştirmek, eğitim programları ile çalışanlara sürekli gelişim bilincini aşlamak, yetenekleri ve problem çözme araçlarını geliştirmede çalışanlara yardımcı olmak hep yönetim kademelerinin sorumluluğu altındadır.

Araştırmaya katılan deneklerin okul yöneticileri çalışanların gönüllerini ve güvenlerini kazanmaları yönünde çaba sarf etmezler değişkenine göre bireylerin %12,9'u uygulamaya tamamen uyduğunu, %13,4'ü uygulamaya uyduğunu, %24,1'i uygulamaya biraz uyduğunu, %27,2'si uygulamaya uymadığını ve %21,1'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun uygulamaya uymadığını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan bireylerin yöneticiler okuldaki statülerini kullanmadan yapılmasını istedikleri iş konusunda çalışanları ikna etmektedir değişkenine göre bireylerin %22,4'ü uygulamaya tamamen uyduğunu, %21,6'sı uygulamaya uyduğunu, %34,9'u uygulamaya biraz uyduğunu, %12,5'i uygulamaya uymadığını ve %7,3'ü ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan bireylerin okul yöneticileri çalışanların kendilerini geliştirmelerine fırsat vermekte ve onlara kaynak sağlamaktadırlar değişkenine göre bireylerin %18,1'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %34,5'i uygulamaya uyduğunu, %26,7'si uygulamaya biraz uyduğunu, %10,8'i uygulamaya uymadığını ve %9,1'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan bireylerin Çalışanlar sorumlu oldukları alanda sürekli hizmet içi eğitimlerle eğitilerek desteklenmektedirler değişkenine göre bireylerin %15,5'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %25,4'ü uygulamaya uyduğunu, %32,3'ü uygulamaya biraz uyduğunu, %16,8'i uygulamaya uymadığını ve %9,1'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.2005 yılında Düzağaç'ın

yapmış olduğu araştırmada; öğretmenlerin bireysel gelişimine yeterli destek olunmadığı, hizmet içi faaliyetlerinin yetersiz olduğu sonucuna varmıştır. Bu da göstermektedir ki hizmet içi eğitimler yeterince yapılmamaktadır. Bu nedenle hizmet içi eğitime daha fazla önem verilmelidir.

Araştırmaya katılan bireylerin “Bir işi en iyi o işi yapan bilir” anlayışı ile sürecin geliştirilmesinde çalışanların kendi işlerini ilgilendiren kararlara katılması sağlanmalıdır değişkenine göre bireylerin %12,1’i uygulamaya tamamen uyduğunu, %34,9’u uygulamaya uyduğunu, %36,2’si uygulamaya biraz uyduğunu, %7,8’i uygulamaya uymadığını ve %6,9’u ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan bireylerin çalışanlar eğitilerek kurum içinde güven kültürü oluşturulmakta sürekli hizmet içi eğitimlerle çalışanların gelişiminin sağlanması değişkenine göre bireylerin %10,8’i uygulamaya tamamen uyduğunu, %25’i uygulamaya uyduğunu, %36,6’sı uygulamaya biraz uyduğunu, %17,7’si uygulamaya uymadığını ve %7,8’i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan bireylerin okuldaki çalışanların potansiyellerini kullanabilmeleri ve çalışanların katılımını arttırabilmek için çalışanlar sürekli hizmet içi eğitimlerle desteklenmekte ve okulda güven kültürü oluşturulmaktadır değişkenine göre bireylerin %11,2’si uygulamaya tamamen uyduğunu, %24,6’sı uygulamaya uyduğunu, %32,3’ü uygulamaya biraz uyduğunu, %15,1’i uygulamaya uymadığını ve %7,8’i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan bireylerin okul yöneticileri çalışanları kendilerini ilgilendiren kararlara katılmaları için motive etmekte, yüreklendirmekte ve yüksek düzeyde katılımı sağlamaktadır değişkenine göre bireylerin %19’u uygulamaya tamamen uyduğunu, %22,8’i uygulamaya uyduğunu, %32,8’i uygulamaya biraz uyduğunu, %15,1’i uygulamaya uymadığını ve %7,8’i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu

sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan bireylerin çalışanlara öğrenme ve yeni beceriler geliştirme firsatı sağlanmaktadır değişkenine göre bireylerin %15,9'u uygulamaya tamamen uyduğunu, %23,3' uygulamaya uyduğunu, %37,1'i uygulamaya biraz uyduğunu, %12,9'u uygulamaya uymadığını ve %8,6'sı ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan bireylerin iletişim konusunda müşteri memnuniyetini arttırabilmek için çalışanlara hizmet içi eğitim verilmemektedir değişkenine göre bireylerin %7,8'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %23,3' uygulamaya uyduğunu, %34,5'i uygulamaya biraz uyduğunu, %17,7'si uygulamaya uymadığını ve %13,8'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan deneklerin okul yöneticileri için çalışanların işten tatmin düzeylerini bilmek önemlidir değişkenine göre bireylerin %19,4' uygulamaya tamamen uyduğunu, %23,7'si uygulamaya uyduğunu, %32,3' uygulamaya biraz uyduğunu, %14,2'si uygulamaya uymadığını ve %6,9'u ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan deneklerin okul yöneticileri çalışanlarının kaygılarını bilmek ve izlemek için çaba sarf etmezler değişkenine göre bireylerin %11,2'si uygulamaya tamamen uyduğunu, %19'u uygulamaya uyduğunu, %25,9'u uygulamaya biraz uyduğunu, %21,1'i uygulamaya uymadığını ve %19,8'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan deneklerin yöneticiler çalışanlara motivasyonlarını düşüren durumların neler olduğunu sormaktadırlar değişkenine göre bireylerin %10,8'si uygulamaya tamamen

uyduğunu, %27,6' u uygulamaya uyduğunu, %31' i uygulamaya biraz uyduğunu, %16,4' ü uygulamaya uymadığını ve %11,2' si ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan bireylerin okulun planlanan hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların işe alınmalarının eğitilmelerin okul yönetimi tarafından planlanmasının gerekmediği düşünülmektedir değişkenine göre bireylerin %11,6' sı uygulamaya tamamen uyduğunu, %19' u uygulamaya uyduğunu, %31' i uygulamaya biraz uyduğunu, %18,5' i uygulamaya uymadığını ve %16,4' ü ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan deneklerin yönetimce okuldaki çalışanların değerlendirme sürecine saygı ve güven duymalarının gerekli olduğunu düşünülmektedir değişkenine göre bireylerin %15,1' i uygulamaya tamamen uyduğunu, %32,3' ü uygulamaya uyduğunu, %23,7' si uygulamaya biraz uyduğunu, %20,7' si uygulamaya uymadığını ve %3,9' u ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan bireylerin çalışanlar yeterince bilgilendirilmekte ve görüşlerine değer verilmektedir değişkenine göre bireylerin %14,7' si uygulamaya tamamen uyduğunu, %26,7' si uygulamaya uyduğunu, %30,2' si uygulamaya biraz uyduğunu, %17,7' si uygulamaya uymadığını ve %8,2' si ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan deneklerin çalışanların okulun başarısına katkıda bulunma yönündeki çabaları takdir edilmekte ve ödüllendirilmektedir değişkenine göre bireylerin %17,2' si uygulamaya tamamen uyduğunu, %28,4' ü uygulamaya uyduğunu, %26,3' ü uygulamaya biraz uyduğunu, %17,2' si uygulamaya uymadığını ve %9,1' i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan bireylerin okulun geliştirilmesi için tedarikçilerle (Diğer okullar üniversiteler, MEB vb) işbirliği yapılarak bilgi paylaşılmakta ve güvene dayalı ilişkiler kurulmaktadır değişkenine göre bireylerin %16,8'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %24,6'sı uygulamaya uyduğunu, %35,3'ü uygulamaya biraz uyduğunu, %15,5'i uygulamaya uymadığını ve %5,6'sı ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan deneklerin tedarikçilerle (Diğer okullar, üniversiteler, MEB) kurulan sürekli ilişkiler sayesinde denk okullar ile rekabet avantajı elde edilmektedir değişkenine göre bireylerin %18,1'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %26,3'ü uygulamaya uyduğunu, %27,6'sı uygulamaya biraz uyduğunu, %19'u uygulamaya uymadığını ve %7,3'ü ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan bireylerin çalışanlar tedarikçilerle (Diğer okullar, üniversiteler MEB) ilgili güncel bilgilere kolayca ulaşabilmektedirler değişkenine göre bireylerin %22'si uygulamaya tamamen uyduğunu, %27,6'sı uygulamaya uyduğunu, %25,4'ü uygulamaya biraz uyduğunu, %19,8'i uygulamaya uymadığını ve %3,4'ü ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan deneklerin diğer kurumlarla yapılan işbirliğinin okuldaki çalışmalara hiç bir etkisi olmamaktadır değişkenine göre bireylerin %9,1'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %15,1'i uygulamaya uyduğunu, %28,9'u uygulamaya biraz uyduğunu, %22,8'i uygulamaya uymadığını ve %20,7'si ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan bireylerin okul yönetimince tedarikçilerle (Diğer okullar, üniversiteler, MEB) kurulan ilişkilerin kurumun geleceğini planlaması açısından öneminin fazla olmadığı düşünülmektedir değişkenine göre bireylerin %7,8'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %15,1'i uygulamaya uyduğunu, %33,2'si uygulamaya biraz uyduğunu,

%23,7'si uygulamaya uymadığını ve %19'u ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan deneklerin işbirliği yapılan diğer okullarla karşılıklı gelişme sağlanmaktadır değişkenine göre bireylerin %12,1'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %22,8'i uygulamaya uyduğunu, %33,6'sı uygulamaya biraz uyduğunu, %24,1'i uygulamaya uymadığını ve %5,2'si ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan bireylerin süreçlerin iyileştirilmesi ve müşteri tedarikçi zincirinde katma değer yaratmak(daha fazla yarar sağlamak) amacıyla birlikte çalışılıp sinerji (Çalışanların iş yapma enerjilerinin bir araya getirilerek güçlendirilmesi) yaratılmaktadır değişkenine göre bireylerin %12,9'u uygulamaya tamamen uyduğunu, %27,2'si uygulamaya uyduğunu, %34,5'si uygulamaya biraz uyduğunu, %17,7'si uygulamaya uymadığını ve %6,5'si ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan deneklerin işbirliği yapılan diğer kurumlarla bilgi birikiminin paylaşılmasının bir yararı olmadığı düşünülmektedir değişkenine göre bireylerin %8,2'si uygulamaya tamamen uyduğunu, %19,8'i uygulamaya uyduğunu, %22,4'ü uygulamaya biraz uyduğunu, %24,6'sı uygulamaya uymadığını ve %22,4'ü ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya uymadığını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan bireylerin okul iç (öğretmenler, memurlar, öğrenciler) ve dış müşterilerinin (veliler, toplum vb) memnuniyeti ile kendini gösteren müşteri odaklılık kültürüne sahiptir değişkenine göre bireylerin %20,3'ü uygulamaya tamamen uyduğunu, %27,2'si uygulamaya uyduğunu, %27,6'si uygulamaya biraz uyduğunu, %16,8'i uygulamaya uymadığını ve %6,5'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz

uyduğunu belirtmişlerdir.2005 yılında Gökpınar'ın yapmış olduğu araştırmada da İÖÖ'da müşteri hizmeti boyutunun orta düzeyde uygulandığı görülmektedir. Riley'e göre, müşteri kavramı, eğitim hizmetlerinden yararlananlar için kullanıldığı gibi alışveriş yapanlar için de kullanılmaktadır, ancak, eğitim "müşterileri" süpermarket alıcısıyla çok az benzerlik taşımaktadır. Bunların en önemlisi, eğitim müşterisinin müşteri olmak zorunda olması ve süreçte yer almasıdır, süpermarket müşterisi ise hiçbir şey almadan dükkândan çıkıp gidebilir (Ensari, 2002, s.27).

Bir okulda bulunan birimler ve bu birimlerde çalışan kişiler birbirlerine hizmet sunmaktadırlar. Örneğin, mali işler biriminde çalışanlar, maaş, ek ders, yolluk, satın alma gibi işlemleri yaparak hizmet sunarken bu birimde çalışanlar da diğer birimlerden, yerine getirmekle görevli olduğu hizmetleri yürütebilmek için, mal, hizmet, bilgi ve belge almaktadır

Araştırmaya katılan deneklerin yöneticiler bölümlerin çalışmalarını öğrenci, veli ve toplum ihtiyaçları doğrultusunda yönlendirmektedirler değişkenine göre bireylerin %19,8'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %29,7'si uygulamaya uyduğunu, %28,9'u uygulamaya biraz uyduğunu, %13,8'i uygulamaya uymadığını ve %6'sı ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan bireylerin okulda öğrenci ve velilerin ihtiyaçlarına odaklanılmaktadır değişkenine göre bireylerin %13,8'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %18,5'i uygulamaya uyduğunu, %24,6'sı uygulamaya biraz uyduğunu, %18,1'i uygulamaya uymadığını ve %22,4'ü ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan deneklerin tüm çalışanlar öğrenci ve veli beklentilerini de göz önünde bulundurarak çalışmaktadırlar değişkenine göre bireylerin %20,3'ü uygulamaya tamamen uyduğunu, %30,6'sı uygulamaya uyduğunu, %26,7'si uygulamaya biraz uyduğunu, %10,8'i uygulamaya uymadığını ve %9,5'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan bireylerin müşteri memnuniyetinin arttırılması için çalışanlar veliler ile kurulacak iletişim konusunda eğitim almaktadırlar değişkenine göre bireylerin %13,4'ü uygulamaya tamamen uyduğunu, %22,4'ü uygulamaya uyduğunu, %33,2'si uygulamaya biraz uyduğunu, %17,7'si uygulamaya uymadığını ve %11,6'sı ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.2005 yılında Gökpınar'ın yapmış olduğu araştırmada da İÖÖ'da iletişim boyutunun biraz uygulandığı sonucuna varmıştır.2005 yılında MEB'in yayınladığı Eğitimde Toplam Kalite Ödülü El Kitabı adlı çalışmada; Bugün rekabet ortamında artık üreticiler kendi arzu ettiklerini değil, müşterinin arzu ettiklerini ve istediklerini üretmek durumunda kalmaktadırlar. Son 20 yıldır rekabet; kalite, düşük maliyet, hızlı üretim ve hızlı servis üçgenine endekslenmiş durumdadır. Bu durum doğal olarak satılabileni üretmek anlayışını gündeme getirmektedir. Satılabilen mal veya hizmet ise kaliteyi çağrıştırmakta ve dolayısıyla kaliteyi bir noktada müşteri belirlemektedir. Müşterinin bilinen ve bilinmeyen arzularını tespit eden üreticiler rekabette şanslarını arttırmada olduğu belirtilmiştir.

Araştırmaya katılan deneklerin çalışanların işten tatmin düzeyleri yapılan anketlerle sürekli ölçülmektedir değişkenine göre bireylerin %8,2'si uygulamaya tamamen uyduğunu, %19,4'ü uygulamaya uyduğunu, %28'i uygulamaya biraz uyduğunu, %22,8'i uygulamaya uymadığını ve %19,8'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan bireylerin iç müşterilerin (çalışanlar, öğrenciler) memnuniyet düzeyleri uygulanan anketler yolu ile ölçülmektedir değişkenine göre bireylerin %9,5'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %20,3'ü uygulamaya uyduğunu, %23,7'si uygulamaya biraz uyduğunu, %28'i uygulamaya uymadığını ve %16,8'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya uymadığını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan deneklerin kurum eğitim süreçlerinin kalite ve etkinliği hakkında en güvenilir bilgilerin öğrenciler veliler ve toplumdan alınabileceği düşünülmektedir değişkenine göre bireylerin %15,9'u uygulamaya tamamen uyduğunu, %28'i uygulamaya

uyduğunu, %23,3'ü uygulamaya biraz uyduğunu, %19,8'i uygulamaya uymadığını ve %10,8'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan bireylerin sosyal faaliyetler(tiyatro, gezi) ile çalışanların memnuniyeti ve performansı arttırılmaktadır değişkenine göre bireylerin %24,6'sı uygulamaya tamamen uyduğunu, %22,4'ü uygulamaya uyduğunu, %24,1'i uygulamaya biraz uyduğunu, %17,7'si uygulamaya uymadığını ve %9,5'si ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan deneklerin müşteri memnuniyetine ilişkin anket sonuçları müşteri memnuniyetini ölçen eşdeğer okulların anket sonuçlarıyla sürekli karşılaştırılmaktadır değişkenine göre bireylerin %8,6'sı uygulamaya tamamen uyduğunu, %18,1'i uygulamaya uyduğunu, %29,7'si uygulamaya biraz uyduğunu, %18,5'i uygulamaya uymadığını ve %21,6'sı ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan bireylerin yöneticiler okulun hedeflerini saptamakta ve çalışanları hedefler doğrultusunda yönlendirmektedir değişkenine göre bireylerin %21,1'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %31'i uygulamaya uyduğunu, %23,3'ü uygulamaya biraz uyduğunu, %12,5'i uygulamaya uymadığını ve %9,9'u ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan deneklerin hedeflenen sonuçlara erişmedeki başarı düzeyi yapılan anketlerle ölçülmektedir değişkenine göre bireylerin %12,5'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %20,7'si uygulamaya uyduğunu, %30,2'si uygulamaya biraz uyduğunu, %22'si uygulamaya uymadığını ve %12,5'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan bireylerin çalışmalarda yapılan değişiklikler konusunda ilgili paydaşlara (öğrenciler, veliler, öğretmenler v.b) bilgi verilmektedir değişkenine göre bireylerin %17,2'si uygulamaya tamamen uyduğunu, %25'i uygulamaya uyduğunu, %26,3'ü uygulamaya biraz uyduğunu, %17,7'si uygulamaya uymadığını ve %11,2'si ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan deneklerin öğrenci ve velilerin şimdiki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini öğrenmek amacıyla müşteri memnuniyet anketi ve diğer geri bildirim araçlarından yararlanılmaktadır değişkenine göre bireylerin %12,1'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %22,8'i uygulamaya uyduğunu, %27,2'si uygulamaya biraz uyduğunu, %19,8'i uygulamaya uymadığını ve %15,1'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan bireylerin okulun öğrenci veli ve çalışanlarının ihtiyaçlarının zamanında karşılanabileceği canlı ve dinamik bir sistem vardır değişkenine göre bireylerin %16,4'ü uygulamaya tamamen uyduğunu, %19'u uygulamaya uyduğunu, %29,3'ü uygulamaya biraz uyduğunu, %19'u uygulamaya uymadığını ve %13,4'ü ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.2005 yılında Gökpınar'ın yapmış olduğu araştırmada İÖO'da öğrencilere rehberlik yapılmasına rağmen, öğretmen ve velilere rehberlik yapılmadığı, İÖO'da sürekli ve yaşam boyu rehberlik ilkesinin düşük seviyede olduğu sonucuna varmıştır.

Araştırmaya katılan deneklerin öğrenci ve velilerin okul hizmetlerinden memnuniyeti ve çalışanların tatmin düzeyleri anketlerle sürekli izlenmelidir değişkenine göre bireylerin %11,2'si uygulamaya tamamen uyduğunu, %19,8'i uygulamaya uyduğunu, %25,9'u uygulamaya biraz uyduğunu, %22,8'i uygulamaya uymadığını ve %18,1'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan bireylerin rekabet halinde olan eğitim hizmetlerinin geliştirilmesi için çalışanların yenilikçilik ve yaratıcılığında yararlanılmaktadır değişkenine göre bireylerin %13,8'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %27,6'sı uygulamaya uyduğunu, %26,3'ü uygulamaya biraz uyduğunu, %15,9'u uygulamaya uymadığını ve %14,2'si ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan deneklerin velilerin, öğrencilerin, çalışanların, okul yöneticilerinin iletişim gereksinimlerini belirlenmekte ve karşılanmaktadır değişkenine göre bireylerin %16,8'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %21,6'sı uygulamaya uyduğunu, %31'i uygulamaya biraz uyduğunu, %15,1'i uygulamaya uymadığını ve %12,5'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan bireylerin okul yöneticileri, müşteri memnuniyet anketi sonuçlarını denk okulların anket sonuçları ile karşılaştırarak sürekli bir süreç iyileştirme çalışması yapmaktadırlar değişkenine göre bireylerin %9,1'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %20,3'ü uygulamaya uyduğunu, %30,2'si uygulamaya biraz uyduğunu, %22,4'ü uygulamaya uymadığını ve %15,1'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.2001 yılında Çetin'in yapmış olduğu araştırmada müşteri odaklı organizasyon ilkesine okullarda daha az uygulandığı ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan deneklerin süreçlerde yapılması düşünülen değişiklikler için ilgili paydaşlarla görüşülmekte ve değişiklik uygulamaya geçirilmeden önce gerekli bilgilendirme ve eğitim paydaşlara verilmelidir değişkenine göre bireylerin %9,9'u uygulamaya tamamen uyduğunu, %19'u uygulamaya uyduğunu, %31,5'i uygulamaya biraz uyduğunu, %22,4'ü uygulamaya uymadığını ve %13,4'ü ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.2001 yılında Çetin'in yapmış olduğu araştırmada okullarda süreç ve verilerle yönetim ilkesine uygulamada yeterince yer verilmediği belirtilmiştir. 2002 yılında Şişman tarafından yapılan çalışmada; Kurumdaki tüm etkinlikler birer süreçtir. Süreç yönetimi, öğrenme merkezli eğitimin desteklenmesi ve

sunulması, öğrenci hizmetleri ve destek süreçlerini kapsamaktadır. Bu boyutun üç alt boyutu vardır. Birincisi eğitimin desteklenmesi ve sunulması sürecidir. Bu süreç eğitim programlarının hazırlanıp sunulmasını kapsamaktadır. İkinci boyut öğrenci hizmetleridir. Öğrenci hizmetler, örgütün öğrencilere dönük hizmetlerinin nasıl yönetildiğini kapsamaktadır. Üçüncü boyut ise destek süreçleridir. Bu boyut, örgütün, çalışanların gündelik iş ve görevlerini yerine getirmelerinde sağladığı destek ve katkıları kapsamakta olduğunu belirtmiştir. Toplam Kalite Yönetiminde süreçler önemlidir. Tüm faaliyetler sistematik olarak süreçlerle yönetilmektedir. Süreç odaklı olmak, kalitenin kontrolüne değil kalitenin yaratılmasına önem vermek anlamına gelir. Okul kalitesinin artırılabilmesi için okullarda süreç ve verilerle yönetim ilkesine uygulamada daha da önem verilmesi gerekir.

Araştırmaya katılan bireylerin okul yöneticilerinin liderliğine sürekli gelişim ve değişim bütün çalışanlar tarafından benimsenmiştir değişkenine göre bireylerin %20,7'si uygulamaya tamamen uyduğunu, %27,2'si uygulamaya uyduğunu, %25'i uygulamaya biraz uyduğunu, %14,2'si uygulamaya uymadığını ve %10,3'ü ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya uyduğunu belirtmişlerdir. 2001 yılında Çetin'in yapmış olduğu araştırmada okullarda liderlik ilkesine verilen önem kadar uygulanmadığı belirtilmiştir. 2005 yılında MEB'in yayınlamış olduğu Toplam Kalite Yönetimi Ödülü El Kitabı adlı çalışmada; TKY sürekli gelişmeyi, bir kuruluşun varlığını devam ettirmesinin olmazsa olmaz koşulu olarak ortaya koymaktadır. 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 sağlamakta olduğu belirtilmiştir. Sürekli gelişim, okulların günlük yaşamın bir parçası durumunda olmalıdır. Bu da doğal olarak okulda başarısızlığın tümüyle ortadan kalkmasını sağlar. Bu nedenle okullarda sürekli gelişim ve değişim ilkesine daha fazla önem verilmelidir.

Araştırmaya katılan deneklerin çalışanlar orijinal fikirleri ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarma konusunda özendirilmekte ve desteklenmektedir değişkenine göre bireylerin %15,1'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %27,5'si uygulamaya uyduğunu, %25,9'u uygulamaya

biraz uyduğunu, %16,8'i uygulamaya uymadığını ve %12,1'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan bireylerin okulda sürekli öğrenme temel değer haline getirilmiştir değişkenine göre bireylerin %19,4'ü uygulamaya tamamen uyduğunu, %25'i uygulamaya uyduğunu, %28,9'u uygulamaya biraz uyduğunu, %15,9'u uygulamaya uymadığını ve %7,8'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan deneklerin sürekli gelişim isteği ve gayreti içinde olan çalışanların ödüllendirilmeleri motivasyonlarını arttırmaktadır değişkenine göre bireylerin %13,4'ü uygulamaya tamamen uyduğunu, %20,3'ü uygulamaya uyduğunu, %20,3'ü uygulamaya biraz uyduğunu, %21,6'i uygulamaya uymadığını ve %21,6'sı ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireylerin ilgili tutum hakkındaki düşünceleri uygulamaya uyduğu ve uymadığı şeklinde hemen hemen eşittir.2001 yılında Çetin'in yapmış olduğu araştırmada sürekli gelişimin okullarda uygulanmadığı belirtilmiştir. Okul kalitesinin artırılması için okullarda sürekli gelişim ilkesine daha da önem verilmeli ve bu doğrultuda uygulamaya geçilmelidir.

Araştırmaya katılan bireylerin okulun başarısının okul yöneticilerinin çalışanlarına sunduğu öğrenme imkanları ile artacağı düşünülmektedir değişkenine göre bireylerin %17,7'si uygulamaya tamamen uyduğunu, %30,2'si uygulamaya uyduğunu, %25'i uygulamaya biraz uyduğunu, %15,1'i uygulamaya uymadığını ve %9,1'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan deneklerin kurum çalışanları eleştirilere açıktır. Bu eleştirileri gelişme ve değişim için fırsat olarak görmektedirler değişkenine göre bireylerin %14,7'si uygulamaya tamamen uyduğunu, %28'i uygulamaya uyduğunu, %26,3'ü uygulamaya biraz uyduğunu, %14,7'si uygulamaya uymadığını ve %13,8'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan bireylerin okulda sürekli gelişimin sağlanabilmesi için kurum öğrenmeyi, temel değer haline getirmiştir değişkenine göre bireylerin %18,5'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %23,7'si uygulamaya uyduğunu, %31'i uygulamaya biraz uyduğunu, %15,1'i uygulamaya uymadığını ve %9,1'i ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan deneklerin sürekli gelişimin sağlanabilmesi için aynı işi yapan insanlar arasında işbirliği değil, rekabet ortamı oluşturulmaktadır değişkenine göre bireylerin %9,1'i uygulamaya tamamen uyduğunu, %19,8'i uygulamaya uyduğunu, %32,3'ü uygulamaya biraz uyduğunu, %22,4'ü uygulamaya uymadığını ve %13,4'ü ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya biraz uyduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan bireylerin yöneticiler kendilerini geliştirerek çalışanlarına model olmaları gerektiğini düşünmemektedirler değişkenine göre bireylerin %9,9'u uygulamaya tamamen uyduğunu, %20,3'ü uygulamaya uyduğunu, %22,8'i uygulamaya biraz uyduğunu, %19,8'i uygulamaya uymadığını ve %24,6'sı ise uygulamaya hiç uymadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan bireyler ilgili tutumun ağırlıklı olarak uygulamaya hiç uymadığını belirtmişlerdir.

5.1.2. Araştırma Evrenindeki Bireylerin Bağımsızlık Değişkenine göre Bağımlı Sorulara İlişkin Verdiği Cevaplara İlişkin Sonuçlar ve Tartışmalar

Bu bölümde ilköğretim okullarında çalışan bireylerin okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin tutumlarının cinsiyet, branş ve hizmet içi alma durumunun liderlik, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, tedarikçilerle ilişkiler, müşteri, süreç ve sürekli gelişim boyutlarına göre değerlendirilmeleri değişkenine göre elde edilen sonuçlar tartışılacaktır.

Araştırmaya katılan bireylerin ilköğretim okullarında çalışan bireylerin ilköğretim okullarında uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre yapılan t-testi sonuçlarına göre anlamlı bulgular birbirleri ile

ilişkilendirilip tartışılacaktır. Liderlik boyutu için bayanların ortalaması 37,58 iken bayların ortalaması 35,86'dır. Yapılan t-testi sonuçları incelendiği zaman gruplar arasında anlamlı bir fark ($p>0,05$) olduğu görülmemektedir. Bu sonuçlara göre ilköğretim okullarında uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin liderlik boyutunda bayan ve bayların görüşleri arasında fark saptanmamıştır. Çalışanların geliştirilmesi ve katılımı boyutu için bayanların ortalaması 36,50 iken bayların ortalaması 34,39'dır. Yapılan t-testi sonuçları incelendiği zaman gruplar arasında anlamlı bir fark ($p>0,05$) olduğu görülmemektedir. Bu sonuçlara göre bayan ve baylar okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin çalışanların geliştirilmesi ve katılımı boyutunda bayan ve bayların görüşleri arasında fark saptanmamıştır. Tedarikçilerle ilişkiler boyutu için bayanların ortalaması 23,49 iken bayların ortalaması 22,13'dir. Yapılan t-testi sonuçları incelendiği zaman gruplar arasında anlamlı bir fark ($p>0,05$) olduğu görülmemektedir. Bu sonuçlara göre bayan ve baylar okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin Tedarikçilerle ilişkiler boyutunda bayan ve bayların görüşleri arasında fark saptanmamıştır. Müşteri boyutu için bayanların ortalaması 28,44 iken bayların ortalaması 28,45'dir. Yapılan t-testi sonuçları incelendiği zaman gruplar arasında anlamlı bir fark ($p>0,05$) olduğu görülmemektedir. Bu sonuçlara göre bayan ve baylar okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin müşteri boyutunda bayan ve bayların görüşleri arasında fark saptanmamıştır. Süreç boyutu için bayanların ortalaması 28,05 iken bayların ortalaması 29,54'dür. Yapılan t-testi sonuçları incelendiği zaman gruplar arasında anlamlı bir fark ($p>0,05$) olduğu görülmemektedir. Bu sonuçlara göre bayan ve baylar okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin süreç boyutunda bayan ve bayların görüşleri arasında fark saptanmamıştır. Sürekli gelişim boyutu için bayanların ortalaması 25,43 iken bayların ortalaması 24,82'dir. Yapılan t-testi sonuçları incelendiği zaman gruplar arasında anlamlı bir fark ($p>0,05$) olduğu görülmemektedir. Bu sonuçlara göre bayan ve baylar okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin sürekli gelişim boyutunda bayan ve bayların görüşleri arasında fark saptanmamıştır.

Araştırmaya katılan bireylerin ilköğretim okullarında çalışan kişilerin okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin görüşlerinin branş değişkenine göre yapılan t-testi sonuçlarına göre anlamlı bulgular birbirleri ile ilişkilendirilip tartışılacaktır. Liderlik boyutu için sınıf öğretmenlerinin ortalaması 36,80 iken branş öğretmenlerinin ortalaması

37,38'dir. Bu sonuçlara göre okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin liderlik boyutunda sınıf öğretmenlerinin ve branş öğretmenlerinin görüşleri arasında fark saptanmamıştır. Çalışanların geliştirilmesi ve katılımı boyutu için sınıf öğretmenlerinin ortalaması 36,44 iken branş öğretmenlerinin ortalaması 34,93'dür. Yapılan t-testi sonuçları incelendiği zaman gruplar arasında anlamlı bir fark ($p>0,05$) olduğu görülmemektedir. Bu sonuçlara göre okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin Çalışanların geliştirilmesi ve katılımı boyutunda sınıf öğretmenlerinin ve branş öğretmenlerinin görüşleri arasında fark saptanmamıştır. Tedarikçilerle ilişkiler boyutu için sınıf öğretmenlerinin ortalaması 23,06 iken branş öğretmenlerinin ortalaması 23,06'dır. Yapılan t-testi sonuçları incelendiği zaman gruplar arasında anlamlı bir fark ($p>0,05$) olduğu görülmemektedir. Bu sonuçlara göre okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin Tedarikçilerle ilişkiler boyutunda sınıf öğretmenlerinin ve branş öğretmenlerinin görüşleri arasında fark saptanmamıştır. Müşteri boyutu için sınıf öğretmenlerinin ortalaması 29,02 iken branş öğretmenlerinin ortalaması 27,59'dir. Yapılan t-testi sonuçları incelendiği zaman gruplar arasında anlamlı bir fark ($p>0,05$) olduğu görülmemektedir. Bu sonuçlara göre okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin müşteri boyutunda sınıf öğretmenlerinin ve branş öğretmenlerinin görüşleri arasında fark saptanmamıştır. Süreç boyutu için sınıf öğretmenlerinin ortalaması 27,95 iken branş öğretmenlerinin ortalaması 29,39'dur. Yapılan t-testi sonuçları incelendiği zaman gruplar arasında anlamlı bir fark ($p>0,05$) olduğu görülmemektedir. Bu sonuçlara göre okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin süreç boyutunda sınıf öğretmenlerinin ve branş öğretmenlerinin görüşleri arasında fark saptanmamıştır. Sürekli gelişim boyutu için sınıf öğretmenlerinin ortalaması 25,00 iken branş öğretmenlerinin ortalaması 25,59'dur. Yapılan t-testi sonuçları incelendiği zaman gruplar arasında anlamlı bir fark ($p>0,05$) olduğu görülmemektedir. Bu sonuçlara göre okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin sürekli gelişim boyutunda sınıf öğretmenlerinin ve branş öğretmenlerinin görüşleri arasında fark saptanmamıştır.

Araştırmaya katılan bireylerin ilköğretim okullarında uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin görüşlerinin hizmet içi eğitim alma değişkenine göre yapılan t-testi sonuçlarına göre anlamlı bulgular birbirleri ile ilişkilendirilip tartışılacaktır. Liderlik boyutu için hizmet içi eğitim alan bireylerin ortalaması 38,21 iken hizmet içi eğitimi almayan bireylerin ortalaması 36,48'dir. Yapılan t-testi sonuçları incelendiği zaman

gruplar arasında anlamlı bir fark ($p>0,05$) olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin liderlik boyutunda hizmet içi alan ve almayan bireylerin görüşleri arasında fark saptanmamıştır. Çalışanların geliştirilmesi ve katılımı boyutu için hizmet içi eğitim alan bireylerin ortalaması 35,33 iken hizmet içi eğitimi almayan bireylerin ortalaması 36,13'dür. Yapılan t-testi sonuçları incelendiği zaman gruplar arasında anlamlı bir fark ($p>0,05$) olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin Çalışanların geliştirilmesi ve katılımı boyutunda hizmet içi alan ve almayan bireylerin görüşleri arasında fark saptanmamıştır. Tedarikçilerle ilişkiler boyutu için hizmet içi eğitim alan bireylerin ortalaması 22,66 iken hizmet içi eğitimi almayan bireylerin ortalaması 23,24'dür. Yapılan t-testi sonuçları incelendiği zaman gruplar arasında anlamlı bir fark ($p>0,05$) olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin Tedarikçilerle ilişkiler boyutunda hizmet içi alan ve almayan bireylerin görüşleri arasında fark saptanmamıştır. Müşteri boyutu için hizmet içi eğitim alan bireylerin ortalaması 28,24 iken hizmet içi eğitimi almayan bireylerin ortalaması 28,56'dür. Yapılan t-testi sonuçları incelendiği zaman gruplar arasında anlamlı bir fark ($p>0,05$) olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin müşteri boyutunda hizmet içi alan ve almayan bireylerin görüşleri arasında fark saptanmamıştır. Süreç boyutu için hizmet içi eğitim alan bireylerin ortalaması 26,63 iken hizmet içi eğitimi almayan bireylerin ortalaması 29,41'dir. Yapılan t-testi sonuçları incelendiği zaman gruplar arasında anlamlı bir fark ($p<0,05$) olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin süreç boyutunda hizmet içi almayan bireyler, hizmet içi almayan bireylere göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu fark hizmet içi almayanların lehinedir. Sürekli gelişim boyutu için hizmet içi eğitim alan bireylerin ortalaması 23,50 iken hizmet içi eğitimi almayan bireylerin ortalaması 26,08'dir. Yapılan t-testi sonuçları incelendiği zaman gruplar arasında anlamlı bir fark ($p<0,05$) olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ilkelerine ilişkin sürekli gelişim boyutunda hizmet içi almayan bireyler, hizmet içi almayan bireylere göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu fark hizmet içi almayanların lehinedir.

5.1.3. Araştırma Evrenindeki Bireylerin Bağımsızlık Değişkenine göre Tek Yönlü Varyans Analizine (One-Way Anova) İlişkin Sonuçlar ve Tartışmalar

Bu bölümde yönetici ve öğretmenlerin, okullarda uygulanan toplam kalite yönetimi ile ilgili sorulara verdiği cevapların “Liderlik, Çalışan Memnuniyeti, Tedarik, Müşteri, Süreç ve Gelişim” boyularına ilişkin görüşlerinin yaş, statü, kıdem süresi, görev yaptığı okulda çalışma süresi, mezun olduğu okul türü, toplam kalite yönetimi konusunda bilgi düzeyi ve toplam kalite yönetimi konusunda hizmet içi eğitimi aldıysa yararlanma derecesi değişkenine göre tek yönlü varyans analizine (One-Way Anova) ilişkin sonuçlar tartışılacaktır.

Araştırmaya katılan farklı yaş gruplarına sahip kişilerin ilköğretim okullarında uygulanmakta olan toplam kalite yönetimi konusundaki yaklaşımının “Liderlik, Çalışan Memnuniyeti, Tedarik, Müşteri, Süreç ve Gelişim” boyutuna ilişkin görüşleri arasında kişilerin yaş değişkeni açısından anlamlı bir fark ($p < .05$) olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre çalışanların toplam kalite yönetimi konusundaki yaklaşımlarının “Liderlik, Çalışan Memnuniyeti, Tedarik, Müşteri, Süreç ve Gelişim” boyutları düzeyinde görüşleri kişilerin yaş grupları dikkate alındığında anlamlı bir şekilde değişmektedir. Tukey testi sonucuna göre toplam kalite yönetimi ilkelerinden liderlik boyutu dikkate alındığında farkın araştırmaya katılan kişilerden 46 ve üstü yaş grubuna ait olduğu görülmektedir. Bu yaş grubu hem 26–35 hem de 36–45 yaş gruplarından ilgili boyutta farklılaşmaktadır. Aynı şekilde 46 ve üstü yaş grubu çalışan memnuniyeti, müşteri, tedarik ve gelişim boyutlarında da 26–35 ve 36–45 yaş gruplarından farklılaşmaktadır. Süreç boyutunda ise sadece 25 yaş altı ve 46 ve üstü yaş grupları birbirinden farklı çıkmıştır. Bu testler sonucunda TKY ilkeleri hakkındaki görüşlerini belirten kişilerden 46 ve üstü yaş grubundakiler diğer yaş gruplarındaki kişilere göre “Liderlik, Çalışan Memnuniyeti, Tedarik, Müşteri, Süreç ve Gelişim” boyutlarında daha farklı görüşlerde bulunmuşlardır.

Araştırmaya katılan farklı statü gruplarına sahip kişilerin ilköğretim okullarında uygulanmakta olan toplam kalite yönetimi konusundaki yaklaşımının “Liderlik, Çalışan Memnuniyeti, Tedarik, Müşteri ve Gelişim” boyutuna ilişkin görüşleri arasında kişilerin statü değişkeni açısından anlamlı bir fark ($p > .05$) olmadığı görülmektedir. Bu sonuca göre çalışanların toplam kalite yönetimi konusundaki yaklaşımlarının “Liderlik, Çalışan

Memnuniyeti, Tedarik, Müşteri ve Gelişim” boyutları düzeyinde görüşleri kişilerin statü grupları dikkate alındığında değişmemektedir. Süreç boyutu için varyans analizi sonucunda $p<0,05$ olmak üzere grupların en az birinin farklı olduğunu ortaya koymaktadır. Tukey testi sonucuna göre toplam kalite yönetimi ilkelerinden süreç boyutu hariç diğer boyutlar dikkate alındığında statü grupları arasında farkın olmadığı ortaya çıkmıştır. Süreç boyutunda gruplar arasında ortaya çıkan farkın araştırmaya katılan kişilerden statü grubu öğretmen ve bölüm başkanı olanlardan kaynaklandığı sonucuna varılmıştır.

Araştırmaya katılan farklı kıdem süresi gruplarına sahip kişilerin ilköğretim okullarında uygulanmakta olan toplam kalite yönetimi konusundaki yaklaşımının “Liderlik, Çalışan Memnuniyeti, Tedarik, Müşteri, Süreç ve Gelişim” boyutuna ilişkin görüşleri arasında kişilerin kıdem süresi değişkeni açısından anlamlı bir fark ($p<.05$) olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre çalışanların toplam kalite yönetimi konusundaki yaklaşımlarının “Liderlik, Çalışan Memnuniyeti, Tedarik, Müşteri, Süreç ve Gelişim” boyutları düzeyinde görüşleri kişilerin kıdem süresi grupları dikkate alındığında anlamlı bir şekilde değişmektedir. Tukey testi sonucuna göre toplam kalite yönetimi ilkelerinden liderlik boyutu dikkate alındığında farkın araştırmaya katılan kişilerden 16 ve üstü kıdem süresi grubuna ait olduğu görülmektedir. Bu kıdem süresi grubu hem 6–10 hem de 11–15 kıdem süresine sahip gruptan ilgili boyutta farklılaşmaktadır. Aynı şekilde 16 ve üstü kıdem süresi grubu çalışan memnuniyeti, müşteri, tedarik ve gelişim boyutlarında da 6–10 ve 11–15 kıdem süresi gruplarından farklılaşmaktadır. Süreç boyutunda ise sadece 5 yıl altı ve 16 yıl üstü kıdem süresi grupları birbirinden farklı çıkmıştır. Bu testler sonucunda TKY ilkeleri hakkındaki görüşlerini belirten kişilerden 16 ve üstü kıdem süresi grubundakiler diğer kıdem süresi gruplarındaki kişilere göre “Liderlik, Çalışan Memnuniyeti, Tedarik, Müşteri, Süreç ve Gelişim” boyutlarında daha farklı görüşlerde bulunmuşlardır.

Araştırmaya katılan farklı süresi gruplarına sahip kişilerin ilköğretim okullarında uygulanmakta olan toplam kalite yönetimi konusundaki yaklaşımının “Liderlik, Çalışan Memnuniyeti, Tedarik, Müşteri, Süreç ve Gelişim” boyutuna ilişkin görüşleri arasında kişilerin çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir fark ($p<.05$) olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre çalışanların toplam kalite yönetimi konusundaki yaklaşımlarının “Liderlik, Çalışan Memnuniyeti, Tedarik, Müşteri, Süreç ve Gelişim” boyutları düzeyinde görüşleri kişilerin süresi grupları dikkate alındığında anlamlı bir şekilde değişmektedir. Tukey testi sonucuna göre toplam kalite yönetimi ilkelerinden liderlik boyutu dikkate alındığında

farkın araştırmaya katılan kişilerden 10 yıl ve üstü çalışma süresi grubuna ait olduğu görölmektedir. Bu çalışma süresi grubu hem 1–3 yıl hem de 4–6 yıl çalışma süresine sahip gruplardan ilgili boyutta farklılaşmaktadır. Aynı şekilde 10 yıl ve üstü çalışma süresi grubu liderlik, çalışan memnuniyeti, müşteri ve gelişim boyutlarında 4–6 yıl çalışma süresi grubundan farklılaşmaktadır. Süreç boyutunda ise sadece 1–3 yıl ve 10 yıl üstü çalışma süresi grupları birbirinden farklı çıkmıştır. Bu testler sonucunda TKY ilkeleri hakkındaki görüşlerini belirten kişilerden 16 ve üstü çalışma süresi grubundakiler diğer çalışma süresi gruplarındaki kişilere göre “Liderlik, Çalışan Memnuniyeti, Müşteri, Süreç ve Gelişim” boyutlarında daha farklı görüşlerde bulunmuşlardır.

Araştırmaya katılan farklı mezun olunan okul gruplarına sahip kişilerin ilköğretim okullarında uygulanmakta olan toplam kalite yönetimi konusundaki yaklaşımının “Liderlik, Çalışan Memnuniyeti, Tedarik, Müşteri ve Gelişim” boyutuna ilişkin görüşleri arasında kişilerin mezun olduğu okul değişkeni açasından anlamlı bir fark ($p<.05$) olduğu görölmektedir. Bu sonuca göre çalışanların toplam kalite yönetimi konusundaki yaklaşımlarının “Liderlik, Çalışan Memnuniyeti, Tedarik, Müşteri ve Gelişim” boyutları düzeyinde görüşleri kişilerin mezun oldukları okul grupları dikkate alındığında anlamlı bir şekilde değişmektedir. Tukey testi sonucuna göre toplam kalite yönetimi ilkelerinden liderlik boyutu dikkate alındığında farkın araştırmaya katılan kişilerden lisans mezunu olduğu okul grubuna ait olduğu görölmektedir. Bu mezun olduğu okul grubu ön lisans grubundan ilgili boyutta farklılaşmaktadır. Aynı şekilde lisans mezun olduğu okul grubu liderlik, çalışan memnuniyeti, müşteri ve gelişim boyutlarında ön lisans mezunu okul grubundan farklılaşmaktadır. Süreç boyutunda ise sadece mezun olunan okul grupları açasından bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Bu testler sonucunda TKY ilkeleri hakkındaki görüşlerini belirten kişilerden 16 ve üstü mezun olduğu okul grubundakiler diğer mezun olduğu okul gruplarındaki kişilere göre “Liderlik, Çalışan Memnuniyeti, Müşteri ve Gelişim” boyutlarında daha farklı görüşlerde bulunmuşlardır.

Araştırmaya katılan farklı TKY konusundaki bilgi düzeyi gruplarına sahip kişilerin ilköğretim okullarında uygulanmakta olan toplam kalite yönetimi konusundaki yaklaşımının “Liderlik” boyutuna ilişkin görüşleri arasında kişilerin TKY konusundaki bilgi düzeyi değişkeni açasından anlamlı bir fark ($p<.05$) olduğu görölmektedir. Bu sonuca göre çalışanların toplam kalite yönetimi konusundaki yaklaşımlarının “Liderlik” boyutları düzeyinde görüşleri kişilerin TKY konusundaki bilgi düzeyi grupları dikkate alındığında

anlamalı bir şekilde değişmektedir. Tukey testi sonucuna göre toplam kalite yönetimi ilkelerinden liderlik boyutu dikkate alındığında farkın araştırmaya katılan kişilerden TKY konusunda biraz bilgi düzeyine sahip olan grup ile oldukça bilgi düzeyine sahip grup arasında ortaya çıktığı görülmüştür. TKY bilgi düzeyi gruplarının çalışan memnuniyeti, tedarik, müşteri, süreç ve gelişim boyutlarında TKY konusundaki bilgi düzeyi açısından bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Araştırmaya katılan farklı TKY konusundaki hizmet içi eğitimden yararlanma derecesi gruplarına sahip kişilerin ilköğretim okullarında uygulanmakta olan toplam kalite yönetimi konusundaki yaklaşımının “Gelişim” boyutuna ilişkin görüşleri arasında kişilerin hizmet içi eğitimden yararlanma açısından anlamlı bir fark ($p<.05$) olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre çalışanların toplam kalite yönetimi konusundaki yaklaşımlarının “Gelişim” boyutları düzeyinde görüşleri kişilerin TKY konusundaki bilgi düzeyi grupları dikkate alındığında anlamlı bir şekilde değişmektedir. Tukey testi sonucuna göre toplam kalite yönetimi ilkelerinden gelişim boyutu dikkate alındığında farkın araştırmaya katılan kişilerden TKY konusunda hizmet içi eğitimden hiç yararlanmamış grup ile oldukça yararlanmış grup arasında ortaya çıktığı görülmüştür. TKY konusunda hizmet içi eğitimden yararlanma derecesi farklı grupların liderlik, çalışan memnuniyeti, tedarik, müşteri ve süreç boyutlarında TKY konusundaki hizmet içi eğitimden yararlanma açısından bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

5.2. Öneriler

Araştırma sürecinde verilerin istatistikî analizler sonrası elde edilen bulgulardan ve ulaşılan sonuçlardan faydalanılarak, İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Uygulanabilirliği açısından şu önerilerde bulunulmuştur:

1. Eğitim sistemimizin daha işlevsel duruma getirilebilmesi için okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin TKY konusunda daha fazla bilgi sahibi olabilmeleri için HİE’le bilgilendirilmelidir.
2. Bireyler almış oldukları HİE’den yeterince faydalanamadıklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle verilen HİE’lerin daha önemsenerek yapılması eğitim kalitesinin artırılması açısından önemlidir.

3. TKY mükemmel bir kalite ortamının oluşturulması ile sağlanabilir. Bu nedenle yöneticilere TKY'nin uygulanabilmesinde daha aktif olabilmesi için gereken eğitim verilmelidir. Ve liderlik ruhu aşılmalıdır. Lider özellikleri yüksek yöneticiler TKY'nin uygulanmasında önemli yapıtaşlarıdır.
4. Okul yöneticileri, okullarında iyileştirme çalışmalarının geliştirilmesine ve desteklenmesine aktif olarak katılmalıdırlar. Okul çalışanlarının sürekli gelişimlerini sağlayabilmeleri ve eğitim kalitesini arttırabilmeleri için kendi bünyelerinde her çalışanın kendi branşında eğitim almalarını sağlamalıdır.
5. Okullarda sürekli gelişimin sağlanabilmesi için tüm çalışanlar her konuda bilgilendirilmeli ve görüşleri dikkate alınmalıdır.
6. Okulun geliştirilmesi açısından okul yöneticileri tedarikçilerle (diğer kurumlar, bireyler, MEB vb.) işbirliğine daha fazla önem vermelidir.
7. Süreçlerin iyileştirilmesi ve müşteri tedarikçi zincirinde daha fazla yarar sağlamak amacıyla okul çalışanları arasında sinerji yaratılmalı ve takım ruhu oluşturulmalıdır.
8. Eğitim ile ilgili kararların alınması ve uygulanmasında velilerin de görüşleri alınmalı ve karara katılmaları sağlanmalıdır.
9. Eğitim kalitesinin arttırılması için yapılan çalışmalarda, öğrencilerin ve çalışanların memnuniyetini değerlendirmek amacıyla düzenli olarak anketler uygulanmalıdır. Sonuçlar diğer okulların sonuçlarıyla karşılaştırılmalı ve buna göre sürekli bir süreç iyileştirme çalışması yapılmalıdır.
10. Eğitim kalitesinin arttırılması için okul gelişim planının, vizyonunun, misyonunun değerlerin ve sürekli gelişimin önemi belirlenmeli ve eğitsel ve örgütsel bir alt yapı oluşturulmalıdır. Öğretmen ve yöneticiler için vizyon geliştirme ile ilgili seminer programları düzenlenmelidir MEB ve Hizmet İçi

Daire Başkanlığı, yönetici ve öğretmenler için vizyon geliştirme ile ilgili eğitim seminerleri düzenlemelidir.

11. Eğitimde kaliteyi arttırmak, yenilikleri yakalamak açısından öğretmenlerin eğitimi önem taşımaktadır. Bu nedenle öğretmenler, lisansüstü eğitime teşvik edilmeli, eğitimlerini devam etmeleri için gerekli imkânlar sağlanmalıdır.

EK:

ANKET FORMU

DEĞERLİ MESLEKTAŞLARIM;

Bu çalışmanın amacı “**Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin İlköğretimde Uygulanması**” incelenecektir. Aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak “**uygulamadaki durum**” kısmında okulunuzdaki uygulanma derecesini düşünerek ilgili sütunu işaretleyin. Soruları kurumunuzda bulunan durumu göz önünde bulundurarak cevaplayın. Anket ciddi ve samimi olarak doldurulur ve tüm sorular cevaplanırsa çıkan sonuçlar daha değerli ve objektif olacaktır. Verilecek cevaplar topluca değerlendirileceği için isminizi yazmanıza gerek yoktur. Katılımınızdan dolayı teşekkür ederim.

Tez Danışmanı
Prof. Dr. İrfan ERDOĞAN

Yüksek Lisans Öğrencisi
Reyhane GEDİK GÜLSOY

BÖLÜM I

Aşağıdaki soruları uygun bulduğunuz cevabın yanına (X) işareti koyunuz.

1. Cinsiyetiniz?

a-() Bayan b-() Bay

2. Yaşınız?

a-() 25 yaş ve altı b-() 26–35 c-() 36–45 d-() 46 ve üstü

3. Statünüz nedir?

a-() Müdür/Müdür Yardımcısı b-() Bölüm Başkanı c-() Öğretmen

4. Branşınız?

a-() Sınıf Öğretmeni b-() Branş Öğretmeni

5. Kıdem süreniz?

a-() 5 yıldan az b-() 6–10 yıl c-() 11–15 d-() 16 yıl ve üstü

6. Kaç yıldır şu an görev yaptığınız ilköğretim okulunda çalışıyorsunuz?

a-() 1–3 yıl b-() 4–6 yıl c-() 7–9 yıl d-() 10 yıl ve daha fazlası

7. Mezun olduğunuz okul türü aşağıdakilerden hangisidir?

a-() Öğretmen Okulu b-() Ön Lisans c-() Lisans d-() Lisans üstü

8. “Toplam Kalite Yönetimi” konusuyla ilgili bilgi düzeyiniz nedir?

a-() Hiç bilğim yok b-() Çok az bilğim var c-() Biraz bilğim var
d-() Oldukça bilğim var e-() Çok fazla bilğim var

9. “Toplam Kalite Yönetimi” konusunda hizmet içi eğitim aldınız mı?

a-() Evet

b-() Hayır

10. Toplam Kalite Yönetimi konusunda hizmet içi eğitim aldıysanız yararlanma dereceniz nedir?

a-() Çok yararlandım

b-() Kararsızım

c-() Hiç yararlanmadım

BÖLÜM II

	UYGULAMADAKİ DURUM				
	Uygulamaya tamamen uyuyor	Uygulamaya uyuyor	Uygulamaya biraz uyuyor	Uygulamaya uymuyor	Uygulamaya hiç uymuyor
1. LİDERLİK	1	2	3	4	5
1.Okul müdürü tarafından okulun misyonu(okulun amaçları) ve vizyonu (okulun ileride nasıl olmak istediği) açık ve anlaşılır bir şekilde tanımlanmaktadır.					
2.Yöneticiler okulun amaçlarının çalışmalara aktarılması sürecinde aktif olarak yer almazlar.					
3.Okul değerleri, yöneticiler tarafından çalışanlara açık ve anlaşılır biçimde açıklanmamaktadır.					
4.Yöneticiler okulun amaçlarına ulaşmasında tutarlı bir yaklaşım sergilemektedir.					
5.Yöneticiler tarafından okuldaki bütün çalışmalar adil ve sistemli bir şekilde değerlendirilmektedir.					
6.Yöneticiler müşterilerin (veliler, öğrenciler, çalışanlar)memnuniyet ve beklentilerini anketlerle ölçerek çalışmaları.					
7.Sürekli iyileşmeyi sağlamak ve müşterileri odaklılık kültürünü geliştirmek amacıyla okul yöneticileri, yaratıcılığı, yeni düşünceleri desteklemektedir.					
8.Yöneticiler okul değerleri(çalışanların ortak davranış biçimleri vb.)konusunda davranışlarıyla diğer çalışanlara örnek olması.					
9.Yöneticiler çalışanların kendilerini geliştirmelerine önem vermektedirler.					
10.Okul yöneticileri iyileştirme çalışmasının geliştirilmesine ve desteklemesine aktif olarak katılmaktadır.					
11.Okul yöneticileri çalışanların gönüllerini ve güvenlerini kazanmaları yönünde çaba sarf etmezler.					
12.Yöneticiler okuldaki statülerini kullanmadan yapılmasını istedikleri iş konusunda çalışanlarını ikna etmektedirler.					

13.Okul yöneticileri çalışanların kendilerini geliştirmelerine fırsat vermekte ve onlara kaynak sağlamaktadır.					
14.Çalışanlar sorumlu oldukları alanda sürekli hizmet içi eğitimlerle eğitilerek desteklenmektedir.					

	UYGULAMADAKİ DURUM				
	Uygulamaya tamamen uyuyor	Uygulamaya uyuyor	Uygulamaya biraz uyuyor	Uygulamaya uymuyor	Uygulamaya hiç uymuyor
2.ÇALIŞANLARIN GELİŞTİRİLMESİ VE KATILIMI	1	2	3	4	5
16.Bir işi en iyi o işi yapan bilir anlayışı ile sürecin geliştirilmesinde çalışanların kendi işlerini ilgilendiren kararlara katılması sağlanmaktadır.					
17.Çalışanlar eğitilerek kurum içinde güven kültürü oluşturulmakta sürekli hizmet içi eğitimlerle çalışanların gelişiminin sağlanması.					
18.Okuldaki çalışanların potansiyellerini kullanabilmeleri ve çalışanların katılımını arttırabilmek için çalışanlar sürekli hizmet içi eğitimlerle desteklenmekte ve okulda güven kültürü oluşturulmaktadır.					
19.Okul yöneticileri çalışanları kendilerini ilgilendiren kararlara katılmaları için motive etmekte yüreklendirmekte ve yüksek düzeyde katılımı sağlamaktadır.					
20.Çalışanlara öğrenme ve yeni beceriler geliştirme fırsatı sağlanmaktadır.					
21.İletişim konusunda müşteri memnuniyetini arttırabilmek için çalışanlara hizmetçi eğitim verilmemektedir.					
22.Okul yöneticileri için çalışanların işten tatmin düzeylerini bilmek önemlidir.					
23.Okul yöneticileri çalışanların kaygılarını bilmek ve izlemek için çaba sarf etmezler.					
24.Yöneticiler, çalışanlara motivasyonlarını düşüren durumların neler olduğunu sormaktadırlar.					
25.Okulun planlanan hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların işe alınmalarının eğitimlerinin okul yönetimi tarafından planlanmasının gerekmediği düşünülmektedir.					

26.Yönetimce, okuldaki çalışanların değerlendirme sürecine saygı ve güven duymalarının gerekli olduğu düşünülmektedir.					
27.Çalışanlar yeterince bilgilendirilmekte ve görüşlerine değer verilmektedir.					
28.Çalışanların okulun başarısına katkıda bulunma yönündeki çabaları takdir edilmekte ve ödüllendirilmektedir.					

	UYGULAMADAKİ DURUM				
	Uygulamaya tamamen uyuyor	Uygulamaya uyuyor	Uygulamaya biraz uyuyor	Uygulamaya uymuyor	Uygulamaya hiç uymuyor
3. TEDARİKÇİLERLE İLİŞKİLER	1	2	3	4	5
29.Okulun gelişebilmesi için tedarikçilerle vb.)işbirliği yapılarak, bilgi paylaşılmakta ve güvене dayalı ilişkiler kurulmaktadır.					
30.Tedarikçilerle kurulan sürekli ilişkiler sayesinde denk okullar ile rekabet avantajı elde edilmektedir.					
31.Çalışanlar tedarikçilerle (diğer okullar, üniversiteler, Milli Eğitim Bakanlığı vb) ilgili güncel bilgilere kolayca ulaşabilmektedir.					
32.Diğer kurumlarla yapılan işbirliğinin okuldaki çalışmalara hiçbir etkisi olmamaktadır.					
33.Okul yönetimince tedarikçilerle(diğer okullar, üniversiteler, Milli Eğitim Bakanlığı vb) kurulan ilişkilerin kurumun geleceğini planlaması açısından öneminin fazla olmadığı düşünülmektedir.					
34.İşbirliği yapılan diğer okullarla karşılıklı gelişme sağlanmaktadır.					
35.Süreçlerin iyileştirilmesi ve müşteri tedarikçi zincirinde katma değer yaratmak(daha fazla yarar sağlamak)amacıyla birlikte çalışılıp sinerji(çalışanların iş yapma enerjilerinin bir araya getirilerek güçlendirilmesi)yaratılmaktadır.					
36.İşbirliği yapılan diğer kurumlarla bilgi birikiminin paylaşılmasının bir yararı olmadığı düşünülmektedir.					

	UYGULAMADAKİ DURUM				
	Uygulamaya tamamen uyuyor	Uygulamaya uyuyor	Uygulamaya biraz uyuyor	Uygulamaya uymuyor	Uygulamaya hiç uymuyor
4. MÜŞTERİ ODAKLI ORGANİZASYON	1	2	3	4	5
37.Okul, iç(öğretmenler, memurlar, öğrenciler)ve dış müşterilerinin(veliler, toplum vb.)memnuniyeti ile kendini gösteren müşteri odaklılık kültürüne sahiptir.					
38.Yöneticiler bölümlerin çalışmalarını öğrenci, veli ve toplum ihtiyaçları doğrultusunda yönlendirmektedir.					
39.Okulda öğrenci ve velilerin ihtiyaçlarına odaklanılmamaktadır.					
40.Tüm çalışanlar, öğrenci ve veli beklentilerini de göz önünde bulundurarak çalışmaktadırlar.					
41.Müşteri memnuniyetinin artırılması için çalışanlar veliler ile kurulacak iletişim konusunda eğitim almaktadırlar.					
42.Çalışanların işten tatmin düzeyleri yapılan anketlerle sürekli ölçülmektedir.					
43.İç müşterilerin (çalışanlar, öğrenciler vb.)memnuniyet düzeyleri uygulanan anketler yolu ile ölçülmektedir.					
44.Kurum eğitim süreçlerinin kalite ve etkinliği hakkında en güvenilir bilgilerin öğrenciler, veliler ve toplumdaki alınabileceği düşünülmektedir.					
45.Sosyal faaliyetler(tiyatro, gezi vb.)ile çalışanların memnuniyeti ve performansı artırılmaktadır.					
46.Müşteri memnuniyetine ilişkin anket sonuçları müşteri memnuniyetini ölçen eşdeğer okulların anket sonuçlarıyla sürekli karşılaştırılmaktadır.					

	UYGULAMADAKİ DURUM				
	Uygulamaya tamamen uyuyor	Uygulamaya uyuyor	Uygulamaya biraz uyuyor	Uygulamaya uymuyor	Uygulamaya hiç uymuyor
5.SÜREÇ VE VERİLERLE YÖNETİM	1	2	3	4	5

47.Yöneticiler okulun hedeflerini saptamakta ve çalışanları hedefler doğrultusunda yönlendirmektedir.					
48.Hedeflenen sonuçlara erişmedeki başarı düzeyi yapılan anketlerle ölçülmektedir.					
49.Çalışmalarda yapılan değişiklikler konusunda ilgili paydaşlara(öğrenciler, veliler, öğretmenler) bilgi verilmektedir.					
50.Öğrenci ve velilerin şimdiki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini öğrenmek amacı ile müşteri memnuniyet anketi ve diğer geri bildirim araçlarından yararlanılmaktadır.					
51.Okulun öğrenci, veli ve çalışanlarının ihtiyaçlarının zamanında karşılanabileceği canlı ve dinamik bir sistem vardır.					
52.Öğrenci ve velilerin okul hizmetlerinden memnuniyeti ve çalışanların tatmin düzeyleri anketlerle sürekli izlenmelidir.					
53.Rekabet halinde olan eğitim hizmetlerinin geliştirilmesi için çalışanların yenilik ve yaratıcılığında yararlanılmaktadır.					
54.Velilerin, öğrencilerin, çalışanların, okul yöneticilerinin iletişim gereksinimleri belirlenmekte ve karşılanmaktadır.					
55.Okul yöneticileri, müşteri memnuniyeti anket sonuçlarını denk okulların anket sonuçları ile karşılaştırarak sürekli bir süreç iyileştirme çalışması yapmaktadır.					
56.Süreçlerde yapılması düşünülen değişiklikler için ilgili paydaşlarla görüşülmekte ve değişiklik uygulamaya geçirilmeden önce gerekli bilgilendirme ve eğitim paydaşlara verilmelidir.					

	UYGULAMADAKİ DURUM				
	Uygulamaya tamamen uyuyor	Uygulamaya uyuyor	Uygulamaya biraz uyuyor	Uygulamaya uymuyor	Uygulamaya hiç uymuyor
6.SÜREKLİ GELİŞİM	1	2	3	4	5
57.Okul yöneticilerinin liderliğinde sürekli gelişim ve değişim bütün çalışanlar tarafından benimsenmiştir.					
58.Çalışanlar orijinal fikirleri ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarma konusunda özendirilmekte ve desteklenmektedir.					

59.Okulda sürekli öğrenme temel değer haline getirilmiştir.					
60.Sürekli gelişim isteği ve gayreti içinde olan çalışanların ödüllendirilmeleri motivasyonlarını arttırmamaktadır.					
61.Okulun başarısının okul yöneticilerinin çalışanlarına sunduğu öğrenme imkânları ile artacağı düşünülmektedir					
62.Kurum çalışanları, eleştirilere açıktır. Bu eleştirileri geliştirme ve değişim için fırsat olarak görmektedirler.					
63.Okulda sürekli gelişimin sağlanabilmesi için kurum öğrenmeyi, temel değer haline getirmiştir.					
64.Sürekli gelişimin sağlanabilmesi için aynı işi yapan insanlar arasında işbirliği değil, rekabet ortamı oluşturulmaktadır.					
65.Yöneticiler kendilerini geliştirerek çalışanlarına model olmaları gerektiğini düşünmemektedir.					

KAYNAKLAR

- Aguayo, R., 1994, **Dr.Deming: Japonlara Kaliteyi Öğreten Adam** (Çev: Y.K.Tunçbilek), Form Yayınları, İstanbul.
- Akao, Y., 1991, **Hoshin kanri – Policy Deployment For Successful T.M Productivity** Press Inc, USA.
- Aydın, A., 2000, **Eğitim Yönetimi Kursu Ders Notları**, Hizmet İçi Eğitim Dairesi, Yalova.
- Aydın, M., 1992, **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara.
- Aydın, M., 1993, **Çağdaş Eğitim Denetimi**, Pegem Yayınları, Ankara.
- Aydın, M., 1994, **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yayınları, Ankara.
- Babüroğlu, O., 1994, "Toplam Kalite Sonrası Sıfır Hiyerarşisi", Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, İstanbul.
- Barbaros, İ., 1985, "Milli Eğitim Sisteminde Yönetimi Geliştirmek", Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı:2.
- Başar, B., 1994, **Sınıf Yönetimi**, Şafak Matbaacılık Ltd, Ankara.
- Başaran, E., 1992, **Türk Eğitim Sistemi**, Gül Yayınevi, Ankara.
- Başar, H., 1994, **Sınıf Yönetimi**, Şafak Matbaacılık Ltd., Ankara.
- Bayrak, C., 1998, **İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Görüşleri**, Eğitim Yönetimi sayı:13, Pegem yayınları, İstanbul.
- Bayrak, C., 2000, **Okul ve Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar**, T.C Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1016.
- Bayrak, S., 1998, "Yüksek Öğretimde Aktif Eğitim: Bilgi Toplumunda Kaliteli Eğitim Modeli Olarak Aktif Eğitim", Başkent Üniversitesi Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi Prensiplerinin Uygulanması Sempozyumu, Ankara.
- Bell, C., 1998, **Yetiştiren Yöneticiler** (Çev. Bahar Ulusoglu Darın), Kalder, İstanbul.
- BERRY, T., 1991, **Managing the Total Quality Transformation**, USA: ASQC Pres, Mc Graw Hill.
- Bohan, G. P., 1995, **Focus The Strategy to Achieve results** Quality Progress , July 1995.

Bostingl, J., 2000, **Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi** (Çev:Hayal Koksall), Dünya Yayınları, İstanbul.

Bozkurt, R.,1994, ''Toplam Kalite Yönetimi Sistemi'', Verimlilik dergisi, sayı:23.

Bozkurt, R., 1995, **Hizmet Endüstrilerinde Kalite**, Verimlilik Dergisi Toplam Kalite özel sayı.

Bozkurt, R. ve Odaman A., **1995 ISO 9000 kalite güvence sistemleri**, MPM yayınları, Yayın no:549, Ankara.

Bridge, B., 2003, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları**, beyaz yayınları, İstanbul.

Bulut, Ö. ve diğerleri, 1997, ''Eğitim Yönetiminin Çağdaştırılması: Eğitimde Toplam Kalite Uygulaması ve Yararları'', TÜSİAD-KALDER Ödül Kazanan Makaleler, İstanbul.

Bursalıoğlu, Z.,1998, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranışı**, Pegem Yayınları No:20, İstanbul.

Bursalıoğlu, Z., 1998, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Pegem, Ankara.

Cafıoğlu, Z., 1996, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı Yayını, İstanbul.

Cevdet, V. ve diğerleri, 2005, **Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı**, T.C.Milli Eğitim Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü, Ankara.

Çelik, V., 1997, ''Öğrenen Bir Lider Olarak Okul Yöneticisi'', Yaşadıkça Eğitim, Sayı:55, İstanbul.

Çetin, C., 1998, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000Kalite Güvence Sistemi**, Beta Yayınları, İstanbul.

Çetin, Ç. ve diğerleri, **2001 Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**, 2.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Çetin, E., 2001, **Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğinin Araştırılması**, Marmara Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Çoruh, M., 1997, ''Devamlı Kalite İyileştirme(DKİ) Prensiplerinin İlk ve Orta Öğretimde Uygulama Çalışmaları'',Başkent Üniversitesi Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme Sempozyumu, Ankara.

Düzağaç, Y., **Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminde Karşılaşılan Güçlükler**, Marmara Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Efil, İ., 1998, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç**, Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa.

Ensari, H.,1999, **21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Erdoğan, İ., 1997, "Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Eğitim Kurumlarında Yorumlanması", Yaşadıkça Eğitim, Kasım/Aralık.

Erdoğan, İ., 2003, **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Erdoğan, İ., 2004, **Türk Eğitim Sistemi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Eren, E., 1984, **Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi**, İşletme İktisadi Enstitüsü, 30. yıl yayınları, No:2,İstanbul.

Glasser, W., 1992, **Kalite Eğitimde Öğretmen**, Beyaz Yayınları, İstanbul.

Gökpınar, E., 2005, **İlköğretim Okullarında Uygulamaların Toplam Kalite Yönetimi Anlayışına Uygunluğu Hakkındaki Yönetici, Öğretmen, Öğrenci Görüşleri**, Marmara Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Hergüner, G., 1998, **Eğitimde Toplam Kalite Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar**, Eğitim Yönetimi Dergisi, sayı: 13, Ankara.

Hoşgörür, V., 1997, "Eğitimde Kalite ve Yönetimi Yaşadıkça", Eğitim Dergisi, sayı 55, İstanbul.

<http://bahadirakin.tripod.com/teknolojiyogun.htm> (Ulaşım Tarihi:06.7.2006)

<http://www.kalder.org/page.asp?PageID=696> (Ulaşım Tarihi: 23.12.2006).

<http://www.ekalite.com.tr/altmenu.asp?detay=1&> (Ulaşım Tarihi: 23.12.2006).

İsmail, Ş., 2004, **İSO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ve Uygulamaları**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Jenkins, L., 1998, "Deming Kalite İlkelerini Uygulayarak Sınıflarda Öğrenmenin İyileştirilmesi", KalDer, İstanbul.

Karlı, M., 1997, "Teknik Eğitimin Yönetimi ve Kalite", Eğitim Yönetimi Dergisi, Pegem Yayınları, Ankara.

Kaynaz, N., 2002, **Toplam Kalite Yönetiminin Eğitime Uygulanabilirliği**, Marmara Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Kocabaş, İ., 1997, "Toplam Kalite Yönetiminin Eğitimde Sağlayacağı Yararlar", Başkent Üniversitesi Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme Sempozyumu, Ankara.

Köksal, H., 1998, **Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi**, Dünya Yayıncılık, İstanbul.

Küçüköğlü, M. E., 1998, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Meslek Liselerinde Uygulanması**, Marmara Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Langford, D. P., ve Cleary, B. A., 1999, **Eğitimde Kalite Yönetimi**, Kalder, İstanbul.

M.Ü. Mühendislik Fakültesi, 1999, **Eğitimde Mükemmellik Modeli**, İstanbul.

Özdemir, S., 1995, "Eğitimde Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi", Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı:3, Ankara.

Özden, Y., 1998, **Eğitimde Dönüşüm Yeni Değer ve Oluşumlar**, Pegem Yayınları, Ankara.

Özveren, M., 1997, **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar**. Alfa, İstanbul.

Özveren, M., 2000, **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul.

Peker, Ö., 1993, "Toplam kalite yönetimi", Amme İdaresi Dergisi, Cilt : 1, sayı 26.

Peker, Ö., 1994, "Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Uygulanılabilirliği", **TODAİE Dergisi**, C:27, No:2, Ankara.

Peşkircioğlu, N., 1995, "Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık", Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, Ankara.

Ros, J. E., 1993, **Total Quality Management**, St. Lucie Pres, Delray Beach.

Sallis, E., 1993, **Totak Quality Management in Education**, Kagon Page, London.

Sözmen E., 2004, "Eğitimde Kalite Yaklaşımları", Standard Dergisi, sayı;516.

Şale, İ., 2004, **ISO 9001:2000 kalite yönetimi sistemi ve uygulamaları**, Seçkin Yayınları, Ankara.

Şimşek, Ş. ve diğerleri, 1998, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Konya.

Şimşek, M., 2004, **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Yayıncılık, 4.basım, İstanbul.

Şimşek, M., 2002, **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme**, Hayat Yayınları, İstanbul.

Şişman, M. ve TURAN, S., 2002, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, PegemYayıncılık, Başak Matbaacılık, 2.baskı, Ankara.

TSE, 1997, TS-EN-ISO 9000, Kalite Broşürü.

Tümer, S., 1996, "Toplam Kalite Yönetiminde Kurtuluş Organizasyon Yapısı", Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, Ankara.

Yenersoy, G., 1997, **Toplam Kalite Yönetimi-Mükemmellik Arayış Yolculuğuna İlk Adım**, Rota Yayınları, İstanbul.

ÖZGEÇMİŞ

Reyhan Gedik GÜLSOY

KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Tarihi : 25-05-1972
Doğum Yeri : Balıkesir
Medeni Durumu : Evli

EĞİTİM

Yüksek Lisans : Yeditepe Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü – Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı, 2004 – devam ediyor.

Lisans : İstanbul Üniversitesi Fen Fakültesi Fizik Bölümü

Lise : Beşiktaş Kız Lisesi

Ortaokul : Ortaköy Gaziosmanpaşa Ortaokulu

İlkokul : Ortaköy İlk Okulu

ÇALIŞTIĞI KURUM

Milli Eğitim Vakfı İlköğretim Okulu- İstanbul

İLETİŞİM

Mail : reyhan_gedik@yahoo.com