

T. C
OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ

EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
ANABİLİM DALI

İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN
UYGULANABİLİRLİĞİ

96150

İLKNUR KÖKÇÜ

YÜKSEK LİSANS YETERLİK TEZİ

DANIŞMAN: DOÇ. DR. AYHAN AYDIN

ESKİŞEHİR
Haziran, 2000

TC. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

YÜSEK LİSANS TEZİ ÖZÜ

İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
UYGULANABİLİRLİĞİ

İlknur KÖKÇÜ

Eğitim Bilimleri / Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim

Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haziran, 2000

Danışman: Doç. Dr. Ayhan Aydın



TC YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DEKURANTASYON MERKEZİ

ÖZET

Yönetim alanındaki gelişmeler eğitim örgütlerinin yapı ve işleyişinde değişime neden olmaktadır. Bu nedenle, çağdaş ve bilimsel gelişmeleri eğitim sistemine uyarlamak ve bu amaçla eğitim kurumları için gerçekçi politikalar oluşturmak büyük önem taşımaktadır. Eğitim sisteminde ilköğretim kurumları büyük öneme sahiptir. Eğitimde nitelikli insangücü yetiştirmek, evrensel standartları yakalamakla, geleneksel eğitim anlayışından çok yönetimi daha etkili ve verimli kılan, katılım ve işbirliğini öngören, insanı merkeze alan bir yönetim anlayışını benimsemekle mümkündür. Bu doğrultuda, Toplam Kalite Yönetimi (TKY), çağdaş ve demokratik ilkeleri, eğitim kurumlarının yönetim sistemine sunmaktadır. Bu düşünceden hareketle, ilköğretim kurumlarındaki yönetsel ve örgütsel sorunların çözümünde TKY yaklaşımından yararlanılabileceği varsayılmıştır. Bu bağlamda, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına dayanılarak, TKY ilkelerinin ilköğretim kurumlarında uygulanabilirliğinin saptanması araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Araştırmada varolan durumu saptamayı amaçlayan "Tarama" (survey) yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Eskişehir il merkezinde bulunan 102 ilköğretim okulunda 1998-1999 öğretim yılında görev 843 öğretmen oluşturmaktadır. Bu evren iki alt evrene (il merkezine yakın olan ilköğretim okullar - il merkezinden uzakta bulunan ilköğretim okullar olarak) ayrılmıştır. Bu alt evrende yedişer ilköğretim okulu random yöntemiyle seçilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen anket kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde; denek görüşlerinin ilgili değişkenler açısından farklılaşp farklılaşmadığının gözlenmesi amacıyla Khi-kare (X²) tekniği kullanılmıştır. Araştırma sonuçları, deneklerin, okul yöneticilerini, TKY'nin öngördüğü ilkeler esas alınarak belirlenen; okulun yönetim yapısı, insan kaynağının yönetimi ve liderlik, okulun kültürel yapısı, okul işletmesi boyutlarında genel olarak yeterli bulduklarını göstermiştir. Bu bulgular ışığında, eğitim örgütlerinin yönetim sistemine kalite yerleştirme çalışmalarına önem verilmesi, okul yöneticilerine ve öğretmenlere hizmetöncesi ve hizmetiçi eğitimlerinde TKY uygulamalarıyla ilgili bilgi ve beceriler kazandırılması önerilmiştir.

ABSTRACT

New development in administrative field causes new changes in structure and function of educational organizations. Therefore, it is very important to adapt contemporary and scientific developments to the educational system and construct realistic policies for the educational institutions. Training the qualified human power in education is only possible with catching up the universal standards which makes the administration more effective, which gives uttermost importance to cooperation, which puts human in the centre. In this regard Total Quality Management (TQM), presents the contemporary and democratic principles to the administrative system of the educational institutions. At this point, it was assumed that it can be benefitted from TQM approach in solving the administrative problems in educational institutions. In this context, based on the perceptions of the primary school teachers the study is aimed to detect the applicability of the TQM principles in educational institutions. The study was done through survey method. The field of the study is consisted of 843 teachers working in 102 primary schools during 1998-1999 term. This field was divided into two subfield (urban primary schools - suburban primary schools). Seven schools were randomly chosen from each subfield. The data of the study was collected through the questionnaire prepared by the researcher. The questions were grouped in four categories regarding the principles of TQM: Administrative structure of the school, management of the human resources and leadership, cultural structure of the school, school budget. The data were analyzed through Chi-square technic to see if the thoughts of the subjects differentiate regarding the related varieties. The results of the study show that the subject see the school directors efficient enough in the discussed dimensions. In the light of these findings, it should be given importance to the quality settlement studies in educational institutions and it is suggested that the school directors and teachers be trained regarding the TQM applications in pre and in-service trainings.

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans çalışmam süresince benden yardım ve desteklerini esirgemeyen, görüş ve önerileriyle önemli katkılarda bulunan değerli hocam, danışmanım, Sayın Doç. Dr. Ayhan AYDIN'a, Sayın Doç. Dr. Mehmet ŞİŞMAN'a, Sayın Yrd. Doç. Zuhâl ÇUBUKÇU'ya', Sayın Yrd. Doç. Selahattin TURAN'a; istatistiksel çalışmalarda yardımcı olan Sayın Yrd. Doç. Zeki YILDIZ'a ve İstatistik Bölümü araştırma görevlilerine teşekkür ederim.



ÖZGEÇMİŞ

İlknur KÖKÇÜ

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

Eğitim

Y. Ls.: 1997-2000, Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ls.: 1993-1997 Osmangazi Üniversitesi, Fen –Ed. Fak.; Biyoloji

Lise: 1990-1993 Eskişehir, Süleyman Çakır Lisesi

Doğum Yeri ve Tarihi: Eskişehir, 1974

Yabancı Dil: İngilizce

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	i
DEĞERLENDİRME KURULU VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZGEÇMİŞ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ÇİZELGE VE TABLOLAR LİSTESİ	ix
EKLER LİSTESİ.....	x
GİRİŞ	1

BÖLÜM 1.

1.KALİTENİN TARİHÇESİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TEMEL ÇALIŞMALAR

1.1. Kalitenin Tarihçesi.....	1
1.2. Toplam Kalite Yönetimi İle İlgili Temel Çalışmalar.....	6
1.2.1 Deming.....	7
1.2.2 Juran.....	7
1.2.3 Feingenbaum.....	8
1.2.4 Crosby.....	8
1.2.5 Ishikawa.....	9
1.3.Toplam Kalite Yönetimi Ve Diğer Örgüt Ve Yönetim Kuramlarıyla İlişkisi.....	11
1.3.1.Klasik Yönetim Kuramı ve Toplam Kalite Yönetimi.....	11
1.3.2.Neoklasik Yönetim Kuramı ve Toplam Kalite Yönetimi.....	13
1.3.3.Çağdaş Yönetim Kuramı ve Toplam Kalite Yönetimi.....	15
1.3.4.Örgüt ve Yönetime İlişkin Yeni Bir Bakış Açısı: "Z" Teorisi....	17

1.4.Toplam Kalite Yönetiminin Genel Tanımı Ve Özellikleri.....	19
1.5.Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi.....	32

BÖLÜM 2

2.1. Problem Durumu.....	62
2.2.Alt Problemler.....	70
2.3.Araştırmanın Amaç ve Önemi.....	71
2.4.Sınırlılıklar.....	72

BÖLÜM 3

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	73
--------------------------	----

BÖLÜM 4

3.1.Araştırmanın Modeli	80
3.2.Evren ve Örneklem.....	81
3.3.Veriler Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	82
3.4.Verilerin Çözümlemesi.....	83

BÖLÜM 4.

BULGULAR VE YORUMLAR.....	84
---------------------------	----

BÖLÜM 5

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	136
5.1. Sonuçlar.....	136
5.2. Öneriler.....	137

KAYNAKÇA

EKLER

- 1.Araştırma Aracı (Anket Formu)
- 2.Anket Uygulaması İçin Gerekli İzin Belgeleri

ÇİZELGE VE TABLOLAR LİSTESİ.....	ix
Tablo1 (Dağıtılan ve Geri Döner Anket Formu Sayıları).....	84
Tablo 2 - Tablo 6 (Deneklere Ait Kişisel Bilgilerin Dağılımı).....	86-87
Tablo 7 - Tablo 55 (Araştırma Bulgularına Ait Tablolar).....	88-136



GİRİŞ

Bu bölümde Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili temel kavramların açıklanmasına kuramsal yaklaşım ve araştırmalara yer verilmiştir.

BÖLÜM 1

1.KALİTENİN TARİHÇESİ VE TOPLAM KALİTE İLE İLGİLİ TEMEL ÇALIŞMALAR

1.1 KALİTENİN TARİHÇESİ VE TANIMI

Günümüzde sosyal, siyasal, ekonomik ve kültürel gelişmeler yaşamımızın her alanına olduğu gibi yönetim felsefesine de “kalite” kavramını kazandırmıştır. Çağımız bilgi çağı olarak adlandırılmakta olup, insanlar, işletmeler ve toplumlar, bu bilginin yarattığı değişimin etkisi altındadır. Bu değişimin beraberinde getirdiği sonuç ise “kalite bilinci”dir.

Japonlar kaliteyi “Sürekli Gelişme” (Kaizen) olarak tanımlamışlardır (Peşkircioğlu, 1997, Özveren ,1997). Ayrıca; bir hizmeti talep edenlerin beklentilerinin en üst düzeyde karşılanmasını hedefleyen kalite anlayışını, örgütün başarısının sürdürülmesinde anahtar kavram olarak görmekte-dirler.

Yönetim biliminin gelişmesiyle birlikte verimliliğin ve örgütsel etkililiğin artırılması, çalışanların güdülenmesi, örgüt üyelerinin ve hizmetten yararlananların memnuniyetinin sağlanması, örgütler arası rekabet, iletişim, kaliteli ürün, kalite kontrol gibi kavramların ve uygulamaların 19. yüzyıl başlarında ortaya çıktığı belirtilmektedir.

Çağdaş kalite kontrol ya da istatistiksel kalite kontrol kavramları, 1930’larda Belle Laboratuvarlarından W.A. Stewart’ın kontrol çizelgelerinin endüstriyel kullanıma girmesiyle başlamıştır (Peker, 1993:198).

İngiltere’de kalite kontrol oldukça erken dönemlerde gelişmiştir. Bu ülke, uygulaması B.J. Pearson’un istatistiksel çalışmalarına dayanan İngiliz standardı 600’ün 1935’te kullanıma girmesinden de açıkça görüldüğü gibi, modern istatistiğin kaynağı olmuştur. Amerika da 2.

Dünya Savaşı yıllarındaki üretim, kısmen teknolojik gelişmeleri de hızlandıran istatistiksel kalite kontrolün kullanıma girmesiyle niteliksel ve ekonomik yönden etkilenmiştir. Japonya, ilk İngiliz Standardı 600'den savaş öncesi yıllarda haberdardı ve bu standartları savaş sırasında Japoncaya tercüme ettirdi. Ancak bu standartlar o yıllarda güncellik kazanamadı (Peker, 1993:198).

Japonya'da çağdaş bir yaklaşım olarak kabul edilen Taylor metodu kullanılmaktaydı ve çalışanların uzmanlar tarafından belirlenmiş görevlere uymaları zorunluydu. Kalite kontrol tümüyle muayeneye dayanıyordu ve denetim, geleneksel yöntemlere dayalı olarak gerçekleştiriliyordu.

Toplam kalite yönetimi kavramını ilk ortaya atan kişi A.V. Feingenbaumdur. 1950'li yıllarda bir firmada kalite yöneticisi olarak çalışmakta iken ilk olarak çalışmalarını ve görüşlerini 1957'de "Industrial Quality Control" dergisinde bir makale ile açıklamış ve 1961 yılında " Toplam Kalite Kontrol (TKK)" adlı kitabında konuyu tüm yönleri ile toparlayarak TKK'nin isim babası olmuştur (Peşkirioğlu, 1997:3).

Kalite kontrol kavramı, tek işlevi hatalı ürünleri ayıklamak şeklinde değil, üretim süreçlerini gözlemek ve değerlendirmek, üretim aşamasında gerekli değişiklikleri yapmak olarak tanımlanmaktadır.

1946'da Japonya'da ulusal standartlar sistemi oluşturuldu. Aynı yıl kurulan Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği (JUSE) nin kurulmasıyla birlikte kalite olgusu, eğitim programları ve uygulamaya dönük çalışmaların yaygınlaştırılmasını sağladı. Bu dönemde Deming ve Juran'ın Japonya'ya ziyaretleri, Feingenbaum ve Juran'ın kitaplarının yayınlanmasından sonra kalite, firmaların yalnızca kalite kontrol bölümlerinin sorumluluğu olmaktan çıktı. Kalite kontrol dışındaki fonksiyonların katılımı ile birlikte kontrol çevrimi Deming tarafından yeniden düzenlendi. Böylece Taylor'un kontrole dayalı Planla, Yap, Gör yaklaşımına dördüncü adım olan harekete geçmeyi ekleyerek PDCA (Plan, Do, Check, Action) çevriminin doğmasına yol açtı (Peşkirioğlu 1997, Ensari 1999 Özveren,1997). Toplam Kalite Kontrol, 1900 yıllarında başlayan ve günümüze kadar sürekli gelişim gösteren iki sürecin bütünleştirilmesi olarak tanımlanabilir. Bunlar; yönetim tekniklerinin gelişmesi ve kalite kavramının algılanması ve uygulanmasındaki gelişmelerdir. Bu süreçlerin ilki yönetimde organizasyon teorisi ve insan unsuru ile ilgili yaklaşımları, ikincisi ise kalitenin

kontrolü ve geliştirilmesi ile ilgili çalışma ve uygulamaları ifade etmektedir. Yönetim tekniklerinin gelişmesi, yönetim kalitesinin yükselmesini , kalite tekniklerinin gelişmesi ise kalite kontrolden kalite yönetimine geçişi sağlamıştır.

1924 yılında W Stewart, üretim ortamlarında kalitenin ekonomik olarak kontrolünü sağlamak amacı ile istatistiksel kalite kontrolü uygulamaları üzerinde çalışmaya başlamıştır. Böylelikle istatistiksel teknikler kullanılarak süreçler üzerinde kontrol kurulmaya, üretim sırasında ortaya çıkabilecek hatalar istatistiksel yöntemler aracılığıyla tahmin edilmeye çalışılıyordu.

İstatistiksel kalite kontrol uygulamalarının üretim tekniklerinin gelişmesine ve kalite sağlama çalışmalarına önemli etkileri olmuştur. Kalite kontrol uzmanlığının giderek geliştiği bu dönemde tedarikçi, ürün, değerlendirme programları, hata analizi ve sorun çözme teknikleri ürün tasarımı imalat ve satış alanlarında kalite kontrol anlayışı daha fazla önem kazanmıştır (Spencer 1994).

ANSI(ASQC A3-1987) kalite sistemleri sözlüğünde de kalitenin farklı kişiler için farklı anlamlar ifade ettiğine değinilerek, kalitenin teknik ve genel kullanımdaki tanımlarına yer verilmiştir. Teknik kullanımdaki anlamı ile kalite ; bir malın ya da hizmetin önceden belirlenmiş olan ve müşteri isteklerine uyum sağlaması gereken özellikler olarak tanımlanmıştır. Genel kullanımdaki anlamı ile kalite, bir malın ya da hizmetin belirlenmiş bir takım özellikler esasına dayalı olarak diğer mallar ve hizmetler karşısındaki göreceli konumunun tayini ile belirlenen mükemmellik derecesi olarak tanımlanmış, buna “ göreceli kalite” adı verilmiştir (Peşkircioğlu,1997).

ISO8402 (1986) sözlüğünde ise kalite, “bir ürünün belirlenen veya daha sonra gelişebilecek gereksinimleri karşılayabilme yeteneğine dayanan özelliklerin toplamı” şeklinde tanımlanmıştır. Kalitenin genel tanımı, kullanıma uygunluk, amaca uygunluk, müşterilerin ve müşteri gereksinimlerinin belirlenmesi gibi kavramları içermektedir.

Juran tarafından yapılmış olan kalite; ürünün müşteri gereksinimlerine uyum koşullarını tanımlayan özelliklerdir ve “kalite kusursuzluktur” açıklamalarının bünyesinde bulunan “uygunluk” kavramı, tarihsel gelişim sürecinde aşağıdaki dört boyut içinde ortaya çıkmıştır (Spencer, 1996, Peşkircioğlu, 1997, Özveren,1996):

*Standartlara Uygunluk: Standartlara uygunluk, kaliteyi, herhangi bir ürünün tasarımcısının bu ürüne ilişkin ortaya koyduğu temel özelliklere uyum sağlamak şeklinde tanımlar. Bu tanıma göre; ürünün kaliteli olup olmadığının belirlenmesi bir kontrol sorunu olup, burada istenilen özellik ürünün belirlenmiş standartlara göre üretilmiş olmasıdır. Deming, kalitenin kontrol yöntemi ile değil ancak, süreçlerin iyileştirilmesi ile sağlanabileceğini, dolayısıyla sonuçlara bakmanın yeterli olmayacağını, kalitenin üretim süreçlerinin bütünü içerisinde oluşturabileceğini savunmuştur.

*Kullanıma Uygunluk: Kullanıma uygunluk, müşteri beklentilerinin karşılanması ile ilgilidir. Ürünün kullanıcının gereksinimlerine sürekli uyumla ilgilidir.

*Maliyetin Uygunluğu: Üretimde yüksek kalite hedefi ile birlikte düşük maliyet hedefinin de yakalanabilmesi, değişkenliğin kontrol altına alınarak testlerle reddedilecek ürünlerin ortaya çıkmaması için, üretim sürecinin tüm aşamalarında önlemlerin alınmasını gerektirir. Bu ise, ürün özelliklerinin kabul edilebilir sınırlar arasında kalması ve hatasız üretim yapma çabası ile ilgilidir.

*Açığa Çıkmamış Gereksinimlere Uygunluk: Bu tanıma göre kalite; geleceğe yönelik gereksinim ve beklentileri sezme, müşterilerin henüz farkında olmadıkları ve dile getirmedikleri gereksinimlere uyum sağlayabilmektir. Müşterilerin gizli gereksinimlerini ortaya çıkarabilmek, bu gereksinimlere uygun hizmet üretebilmektir.

Yönetim süreçlerinde kaliteyi yakalayabilmek için aşağıdaki unsurların varlığı gerekmektedir:

- Örgüte nitelikli insan gücünü sağlamak,
- Hizmetiçi eğitim planlamaları yapmak,
- Yönetim süreçlerinde stratejik kalite planlamaları yapmak,
- Katılımcı yönetim anlayışını benimsemek,
- Teknolojik alandaki yenilikleri takip etmek,
- Çalışanların performanslarını ölçmek,
- Başarıyı ödüllendirmek,
- Tüketicilerin örgüte ilişkin algılarını ve hizmete yönelik beklentilerini belirlemek,

- Tüm süreçleri istatistiksel kontrol altına almak,
- Her süreci çıktıları ile birlikte izlemek .

Kaliteye ilişkin temel nitelikler ise şu şekilde özetlenebilir:

- Kalite müşteri tarafından belirlenen bir kavramdır,
- Kalite ürüne yönelik beklentilerin ve standartların birleşimidir,
- Kalite sürekli gelişmeyi esas alır. Her sürecin eylemin ve kararın sürekli gözden geçirilmesini savunur.,
- Kalite yönetim tarafından başlatılır ve sürdürülür ancak, kalite geliştirmede herkes eşit sorumluluğa sahiptir,
- Kalite istatistiksel yöntemlerle ölçülür,
- Kalite sürekli eğitimi ve kaliteli insan ilişkilerini şart koşar.

Özet olarak kalite; kurumların, üretim süreçlerini; toplumsal yaşamı ve insan ilişkilerini çağdaş bir niteliğe kavuşturma çabasıdır. Çağımızda varolan hızlı değişim koşullarına bağlı olarak kalite tanımını; örgütlerin yaşayabilmeleri ve gelişebilmeleri, aynı zamanda etkiledikleri çevreyi de yaşatabilmeleri ve geliştirebilmeleri için sahip olmaları gereken, insanı ve toplumu anlamaya , onların beklentilerini karşılamaya ve çağın gereklerini (İnsan, bilim, teknoloji vb. alanlardaki gelişim ihtiyaçlarını) önceden sezmeyle dayalı üretim, hizmet ve yönetim felsefesi olarak yapabiliriz.

1.2 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TEMEL ÇALIŞMALAR

1.2.1.W.E. Deming

Deming, temel istatistik konusunu öğrendiği Yale Üniversitesindeki fizik doktorası çalışmalarını 1927 yılında tamamlamıştır. Aynı yıllarda Western Electric Şirketinde çalışmalar yapmakta olan Deming, işgücü performansının miktara bağlı çıktılarla değerlendirilmesinin yanlış olduğunu ilk kez orada farketmiştir. Deming, Taylor'un bilimsel yönetim sisteminin "görevlerin yönetim ve emek açısından kesin tanımlar yapılarak paylaşılması ve kalite sorumluluğunun sadece yöneticilere devredilmesi gerektiği" görüşüne karşı çıkmıştır. Taylorizm, işgörenleri bir makinadaki çarkın dişleri olarak görüyor ve esas görevlerini, eğitilmiş uzman ve yöneticilerin koydukları kurallara uymak olarak tanımlıyordu. Deming, Taylor'un bilimsel yönetim sisteminin kaliteyi arka plana itip miktarı

öne çıkaran anlayışını redederek , sistemin insan faktörüne ve motivasyona önem veren bir anlayışa sahip olması gerektiğini savunmuştur (Peşkircioğlu, 1997, Özveren 1997).

Deming'in kalite alanına getirmiş olduğu yenilikler ve kalite iyileştirme planı şu şekildedir (Cafoğlu 1996, Özveren,1997, Peşkircioğlu, 1997; Kavrak 1994, Ensari 1999):

1. Üretimde sürekli gelişme amacını egemen kılmak,
- 2.Çalışmalarda geleneksel yolları bırakıp, gelişme için yeni kalite felsefesini benimsemek,
- 3.Kalite için denetime güvenmekten kurtulmak, kaliteyi üretim aşamalarında adım adım oluşturmak,
- 4.Mesleki başarıyı sadece maddi güdüleyicilerle ödüllendirmeye son vermek, anlamlı kalite göstergeleri oluşturmaya çalışmak,
- 5.Tüm süreçlerde sürekli iyileştirme anlayışını yerleştirmek,
- 6.Hizmetiçi eğitimi yerleştirmek. Yönetim kadroları da dahil olmak üzere herkesin sürekli gelişim ihtiyacı olduğunu bilmek ve eğitimi geleceğe yapılan bir yatırım olarak görmek,
- 7.Liderliği tesis etmek. Çalışanların işlerinden gurur duymalarını engelleyici uygulamalardan vazgeçmek.
- 8.Korkuyu yenmek. Korku güven duygusunu yokeder, iletişimi engeller.
- 9.Sınırları kaldırmak. İşletme içi bölümler, birimler ve personelin oluşturduğu sınırlar birlikte çalışma ve sorunlara ortak çözümler üretme potansiyelini azaltır.
- 10.Çalışanları sloganlar ve sayısal hedeflerle zorlamaktan vazgeçmek.
- 11.Çalışanların yaptıkları işten gurur duymalarını sağlamak.
- 12.İşgücü başarısını sayılarla ifade etmekten vazgeçmek.
- 13.Eğitimi özendirmek ve herkesin kendisini geliştirmesini teşvik etmek.
- 14.Üst yönetim olarak kalite iyileştirme programını hayata geçirme yolunda kararlı bir tavra sahip olmak. Bunun için somut adımları tanımlayarak bir dönüşüm programı hazırlamak ve bu planı tüm çalışanların katılım ve desteğini alarak uygulamaya koymak.

Deming'in döngüsü, klasik yönetimden de bilindiği gibi her işletmenin kolaylıkla uygulayabileceği faaliyetlerden oluşur. Önce planlama yapılır, uygulamaya geçilir ve sonuçlar kontrol edilir. Kontrol faaliyetleri ile elde edilen sapmalar düzeltilir ve bu düzeltme

sonuçları bir sonraki adımın hedeflerini oluşturur. Deming'in döngüsü amaçlara göre yönetim tekniğinden yararlanan bir uygulamadır (Özveren 1997:12).

1.2.2. J.M Juran

Juran, kaliteyi "kullanıma uygunluk" olarak tanımlamıştır. Tasarımdan başlayıp satış sonrası hizmetlere kadar geniş bir yelpazeyi kapsayan Japon tarzı "toplam kalite kontrolü" uygulamalarının esasını oluşturan kalite programının fikirsel öncülerindendir. Juran'ın kalite programının amacı, standartlara uygunluğun arttırılması ve kalitesizlik nedeni ile ortaya çıkabilecek maliyetlerin azaltılmasıdır. Juran, kalite geliştirme sorumluluğunu konunun uzmanlarının görevi olarak görür. Juran'a göre, üretim süreçleri müşteri gereksinimleri karşılayacak şekilde sürekli gözden geçirilmelidir (Peşkircioğlu,1997:8).

Juran'ın kalite programı, planlama, organizasyon ve kontrol olmak üzere üç alana yayılır ve önceden belirlenmiş hedeflere ulaşma yolundaki yönetim sorumluluğu üzerinde yoğunlaşır. Bu program, aşağıda tanımlanan adımlardan oluşur (Cafogolu, 1996; Peşkircioğlu, 1997):

- *Sürekli gelişme yönünde kalite bilincini geliştirmek,
- *İyileştirme hedefleri oluşturmak,
- *Bu hedeflere ulaşmak için örgütsel düzenlemeler yapmak,
- *Sürekli eğitimi planlamak,
- *Sorun çözme ve takım çalışmalarını gerçekleştirmek,
- *Gelişme raporlarını hazırlamak,
- *Başarıları ödüllendirmek,
- *Ulaşılan hedefleri değerlendirmek,
- *Kalite programının tüm işletme süreçlerinde yıllık iyileştirme hedefleri uyarınca uygulanmasını sağlamak,

1.2.3.A V. Fiengenbaum

Fiengenbaum'a göre, bir kuruluştaki kalite alanında gelişmeyi başarabilmek için herkesin katılımını sağlamak gerekir. Fiengenbaum'a göre, Toplam kalite kontrolü ve üretkenliğin sağlanması için gerekli olan koşullar şunlardır (Peşkircioğlu,1997:9):

- *Kalite iyileştirme sürecinin güçlendirilmesi ve desteklenmesi,
- *Kalite iyileştirme konusunda gerekli bilincin sağlanması,
- *Kalite ve maliyetin birbirini tamamlayıcı amaçlar olarak yönetilmesi,
- *İnsan ilişkilerinin geliştirilmesi.

1.2.4. P. Crosby

Crosby'nin kaliteye ilişkin getirdiği tanımlar (Cafoğlu,1996);

- 1.Tanımlama: Kalite müşteri gereksinimlerine uygunluktur.
- 2.Sistem: Sorunları belirlemek değil , sorunların oluşmasını engellemektir,
- 3.Standart: Sıfır Hata
- 4.Ölçme: Kaliteli ürün; düşük maliyet şeklinde açıklanabilir.

Crosby'nin kalite geliştirmeye ilgili ilkeleri ise, aşağıdaki maddelerle açıklanabilir (Peşkircioğlu, 1997; Özveren,1997; Cafoğlu; 1996:9):

1. Yönetimin desteğinin sağlanması,
- 2.Programı sürdürebilmek için kalite takımlarının kurulması,
- 3.Kalitenin ölçülmesi,
- 4.Kalite maliyetinin belirlenmesi,
- 5.Kalite konusunda çalışanları bilinçlendirme programlarının yerleştirilmesi;
- 6.Kalite süreçlerinin değerlendirilmesi,
- 7.Sıfır hata uygulamaları için planlama yapılması,
- 8.Çalışanları denetleme mekanizmasının oluşturulması,
- 9.İşlemi başlatmak için sıfır hata gününün ilan edilmesi,
- 10.Hedeflerin belirlenmesi,
- 11.Personel-yönetim iletişim sisteminin kurulması;
- 12.Aktif olarak katılanların tanımlanması;
- 13.Kalite konseylerinin oluşturulması.

1.2.5.K. Ishikawa

Japon tarzı Toplam Kalite çalışmalarına önemli katkıları olan Ishikawa, kalite geliştirme çalışmalarına tüm çalışanların katılımının sağlanmasını öngörmektedir. Kalite kontrol çemberleri (QCC) olarak bilinen ve Japon şirketlerinde çok yaygın bir şekilde uygulanan katılımcı sorun çözme guruplarının başarılarının ardında Ishikawa'nın çalışmaları bulunmaktadır. Neden-sonuç ya da Balık Kılçığı Diyagramı olarak bilinen ve bir sorunun nedenlerini analitik bir bakışla inceleyip bularak en iyi çözüm stratejisinin geliştirilmesi amacı ile kullanılan yöntem, Ishakawa tarafından ortaya konmuştur ve bu yöntem kalite geliştirme çemberleri tarafından kullanılmaktadır (Özveren,1997; Peşkiricioğlu,1997:9).

Ishikawa Toplam Kalite Kontrolün başarısı için gerekli olan ölçütleri aşağıda belirtilen maddelerle açıklanmıştır (Cafoğlu,1996; Peşkiricioğlu,1997):

- 1.Toplam Kalite Kontrolü örgütün tamamını kapsamalıdır,
- 2.Toplam Kalite konusunda kapsamlı ve geliştirilmiş eğitim ve öğrenme programları uygulanmalıdır,
- 3.Geliştirilmesi gereken tüm alanlarda kalite kontrol çemberleri kullanılmalıdır,
- 4.Kalite sistemi yönetimce denetlenmelidir,
- 5.Sorunların önlenmesi amacıyla istatistiksel teknikler kullanılmalıdır,
- 6.Ulusal düzeyde kalite kontrol konusunda bilinçlendirme programları geliştirilmelidir,
- 7.Yönetim ve çalışanların karşılıklı ilişkileri ile müşterilere bakışta yeni bir anlayış hakim kılınarak, beklentilere önem verilmeli; risk alma özendirilmeli ve bu yolla örgütsel süreçler üzerinde tam kontrol sağlanmalıdır,
- 8.Örgütte toplam kalite stratejisini geliştirmek için, yöneticiler demokratik liderlik becerileri sergileyen kişiler konumuna gelmelidir.

1.3. YÖNETİM KURAMLARI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİYLE OLAN İLİŞKİLERİ

1.3.1.TKY ve Klasik Yönetim Kuramı

Klasik yönetim kuramının temel varsayımına göre, çalışanlar örgütün belirlenmiş hedeflerine ulaşmakla ve bu yönde gerekli çıktıları elde etmekle yükümlüdür. Çalışanların örgüte bağlılığı önemlidir. İşgören, beklentilerini ve bireysel gereksinmelerini örgüte yarar sağlayan çabalara teslim edecektir. Yönetimin görevi ise, bu amaçlar doğrultusunda çalışanları örgüte bağlı kılmaktır.

Klasik yönetim kuramının öncüleri F. Taylor, H. Fayol, L. G. Gulick ve M. Weber dir. Taylorizm olarak da bilinen bilimsel yönetim yaklaşımı, otokratik bir yönetim anlayışıdır. Bu yaklaşımda örgütler, insandan bağımsız varlıklar olarak düşünülür. İşgörenler, yüksek kar ve verimliliğe ulaşmak için belirlenmiş görev kalıplarını yöneticilerin denetiminde sürdürürler. Klasik yönetim kuramında merkezîyetçilik, yetkinin tek elde toplanması, hiyerarşi, disiplin önemli kavramlardır. Klasik yönetim, işgörenlerin performansını maddi güdüleyicilerle arttırmayı öngörür. İnsan doğasında varolan yüksek beklentiler (kendini gerçekleştirme; başarı, onur duyma, üretkenlik vb.) klasik yönetim anlayışında arka plana atılmaktadır (Aydın, 1999; Kaya;1994; Kırçıl, 1995; Aydın,1994).

Klasik örgütler performansa odaklanır, verimlilik ve etkililik önemli kavramlardır. TKY için hedef kaliteyi yerleştirmek ve aynı zamanda verimlilik ve etkililiği arttırmaktır. Spencer (1997) klasik yönetim kuramıyla TKY ilişkisini aşağıdaki boyutlarla ele almıştır. Buna göre;

***Kalitenin Tanımı:** Klasik yönetimde kalite, örgüt içinde üretilmiş standartlara uygunluk olarak tanımlanmıştır. TKY anlayışında kalite ise; müşteri beklentilerini karşılamaya dönük standartlara dayanır.

***Çevrenin Rolü :** Klasik yönetim kuramı örgütü kapalı bir sistem olarak görür. TKY ise açık sistem görüşünü benimser. Klasik yönetim anlayışı iç değişikliklere odaklanır ve örgüt çevresini önemsemez. TKY ise, örgüt ve çevre arasındaki sınırları kaldırır ve çevreyi örgütün bir parçası olarak görür.

*Yönetimin Rolü: Klasik yönetim kuramcıları yöneticilerin rolünü planlama, örgütleme, yönetme ve kontrol etme ilkelerine göre tanımlamıştır. TKY kuramcıları ise, yöneticilerin rolünü planlamaktan çok yol gösterme, yönetmekten çok yetkilendirme, denetlemekten çok başarıya ulaşmak için güdüleme ve kalite vizyonu yaratma şeklinde tanımlamışlardır. Yöneticiler, üretim süreçlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için amaçlarda birlik yaratmalı, kaliteli çıktılar üreten süreçler oluşturmalıdır.

*Çalışanların Rolü: Klasik yönetim kuramına göre işgörenler yönetimin isteklerini takip ederler ve belirlenmiş görevleri sürdürürler. TKY uygulaması çalışanların rollerini genişletmekte, kendi eylemlerinin kontrolünü sağlamalarına olanak tanımakta, becerilerini arttırmakta, insan kalitesini ve zekayı önemsemektedir. TKY anlayışında çalışanlar karar alma konusunda yetkilendirilirler ve kalite çalışmalarında yer alırlar.

*Örgüt Yapısı: Klasik Yönetim kuramında örgüt, hiyerarşi ve kontrolün baskın olduğu grupların komuta zinciri olarak görülmektedir. Öncelikli adım, performans artırma hedeflerinin belirlenmesidir. Denetleyiciler üretim süreçlerinin kontrolünü sağlayarak üyelerin performansını belirlemeye çalışırlar. Örgütte görev birimleri arasında işbirliği ve etkileşim hiyerarşik yapı nedeniyle sınırlıdır

Toplam Kalite anlayışı ile yönetilen örgütlerin, görev birimleri arasındaki sınırlar işbirliğini kolaylaştırmak üzere yok edilir. TKY kavramında süreçlerin kontrolü kritik bir aşamadır. Süreçlerin kontrolü akış şemalarının kullanımı ile başlar. Bunun sonucu olarak standartlar kurulur, performans izlenir ve yönetmelikler görev tanımlarına ve rol dağılımına karar verir. Kontrol süreci bağlılığın atılması, zararın azaltılması ve iş akışının hızlandırılması ile ilgilidir.

*Değişim Misyonu: Klasik yönetimde durağanlık, kararlılık ve kontrolün artırılması vurgulanır. TKY uzmanları ise insan ve madde kaynaklarının sürekli geliştirilmesini önerirler.

1.3.2. TKY ve Neoklasik Yönetim Kuramı

Bu kuramın öncüleri M.Parker Follet, Elton Mayo, C. Barnard ve H.A.Simon'dur. Klasik yönetim kuramına tepki olarak doğan davranışçı yaklaşım, insanı merkeze alır ve insan doğasına yönelik kötümser yargıları reddeder. Bu yaklaşım, insanın üretkenliğinde sosyal koşulların, grup ortamının ve liderlik biçiminin etkili olduğunu savunur. Bu yaklaşımla birlikte informal örgüt, liderlik, yönetime katılma, yetki devri, iletişim, güdüleme gibi kavramlar önem kazanmıştır. Aynı zamanda, insanın kolektif çalışmaya ve işbirliğine yatkın olduğu, demokratik ve katılımcı bir yönetim felsefesinin üretkenlik için gerekli olduğu anlayışı yerleşmeye başlamıştır (Aydın,1999;513-514).

Spencer, Neoklasik yönetim kuramı ile TKY ilişkisini aşağıdaki boyutlarla ele almıştır (1997). Buna göre;

*Hedefler: Neoklasik yönetim kuramı, belirlenmiş tek bir hedefe yönelmeyi ve çalışanların beklenti ve gereksinimlerinin, hedeflere ulaşmak için ikinci plana atılması gerektiğini savunur. Hedef, örgütü yaşatmaktır. Yüksek kar önemlidir, çünkü sistemin yaşamasını garanti eder. Deming'in görüşüne göre, yöneticiler amaçlara bağlılık yaratmalıdır ve yönetimin performansı amaçların gerçekleşme derecesine göre ölçülmelidir. TKY de rekabetçi ekonomik alanda , öncelikli olarak örgütün yaşamasını savunur. Ancak, örgütün yaşatılmasında tüm çalışanların çabaları ve beklentileri önemsenir.

*Kalitenin Tanımı: Neoklasik yaklaşımda kalite; örgütün çevreye uyum sağlamasıdır. TKY'de ise müşteri ihtiyaçlarının tanımlanması, bu ölçütlerle yönetim süreçlerinin belirlenmesi ve bu doğrultuda iç süreçlerin değerlendirilmesi anlamına gelir.

*Çevrenin Rolü: Neoklasik kurama göre, örgüt çevreyle etkileşim içindedir. Bu görüşe göre örgütler özerk varlıklar değildir, kontrol edilemeyen sosyal birimlerine bağlıdırlar. Açık sistem, örgüte dışarıdan etki eden değişkenlerin örgüt içine işlemesine izin verir. Deming'in örgütün bir parçası olarak üretici ve müşteri kavramı da bu alanda ortaya çıkmaktadır. Deming, dış varlıkların örgütü etkilemesi gerektiğini savunmuştur. Bu düşünce de Neoklasik Yaklaşımdan etkilenecek oluşmuştur.

***Yönetimin Rolü:** Neoklasik kuramda yönetimin rolü, sistemi yaşatmak, örgütün sürekliliğini sağlamak, tüm birimleri kapsayarak iletişim ağı kurmak, yönetim süreçlerini izlemek ve geri dönüt almak şeklinde vurgulanır.

Neoklasik kuramda vizyon; korkuyla motivasyonun yer değiştirmesini sağlar. Yönetim, vizyonu geleneksel olarak tasarlar ve planlar, çalışanlara karar alma sürecinde yol gösterir. Yönetimin bu rolünün tanımlanması TKY'nin savunduğu önerilerle bağlantı kurar. Yönetimin öncelikli görevi vizyon yaratmaktır. Diğer adım ise örgüt planlarını, yapısını ve uygulamalarını bu vizyonla kurmaktır. Bu parametreler tasarlanırken çalışanlara yetki verilir. Bir çok kalite uzmanı, yönetimin farklı süreçlerinde sistemde yer alan bireylerin düşüncelerinin sentezinin yapılması gerektiğini savunur.

***Çalışanların Rolü:** Neoklasik kurama göre, çalışanlar, örgütün amaçları doğrultusunda görevlerini yerine getirmekle yükümlüdürler. Bu amaçlar, hiyerarşik yapılanmayı korur, otokontrolü yerleştirirler. Çalışanlar kendi rollerini tanımlayabilirler ve güçlerini örgüt içinde ve dışında iletişim ağı kurarak arttırabilirler. Görev ve sorumluluğun paylaşımı, TKY düşüncesinin de bir parçasıdır. Yöneticiler, kalite süreçlerinde, çalışanlara yetki ve özerklik vererek, çalışanların kendi kararlarını almalarını sağlamakla yükümlüdürler. Çalışanlar, görevleri konusunda karar almada yetkilendirilmeli ve problem çözme çalışmalarında birbirleriyle bilgi alış verişinde bulunmalıdırlar.

***Örgüt Yapısı:** Klasik yönetim kuramı emir komuta zincirini ve teknik rasyonalizmi vurgular. Neoklasik kuram ise işbirliğini ve örgütsel rasyonalizmi vurgular. Neoklasik kuramda çalışanların çabaları dikey ve yatay iletişim ağı kurularak birleştirilir.

TKY'de çalışanlar öz denetim konusunda büyük olanaklar yakalarlar. Neoklasik kuramda kontrol; kurulmuş sistem parametreleri çerçevesinde sınırlıdır, belirlenmiş görev tanımlarına ve performans ölçümlerine bağlıdır.

***Değişim Misyonu:** Neoklasik kuramın önemsedığı nokta, örgütün çevresel güçlere ve etkilere uyum sağlayarak yaşatılmasıdır. Örgüt üyeleri kendilerini değişime uyum sağlayarak geliştirmelidir.

Sürekli öğrenme ve gelişme felsefesini koruyarak TKY, öğrenme stratejileri kurmayı savunur. Çalışanların eğitimi, fonksiyonlar arası takımlar, deneyim ve bilginin paylaşımı önemlidir. Açık sistemin yapısal bütünlüğünü korumak, çevreye uyum sağlamakla mümkündür. Eğer örgüt çevreden gelen girdilere uyarlanırsa, üyeler sistemin dışından da bilgi edinebilirler, güncel bilgilerini sınırlar, kendi görev süreçlerinin yönetimi konusunda değişimle birlikte yeni kavramlar geliştirirler ve öğrenmelerini örgüte aktarırlar.

TKY'nin barındırdığı bir çok görüş Neoklasik Kuramdan türemiştir. Neoklasik Kuramdan TKY'ye aktarılan ve kalite tanımı ile uyuşan müşteri odaklılık, örgüt sınırlarının aşılması, horizontal görev akışı, fonksiyonlar arası takımlar, motivasyonu sağlamak, vizyon yaratmak gibi bir çok ilke yer almaktadır.

1.3.3. TKY ve Çağdaş Yönetim Kuramı (Sistem Yaklaşımı)

Çağdaş yönetim kuramına göre örgüt, insan eylemlerini birleştiren, onların yeteneklerini geliştiren, bireylere ait değerleri ve davranış örüntülerini gruba taşıyan, sosyal etkileşimi güçlendiren varlıklardır. Çağdaş yönetim kuramına göre örgüt, etkilediği herkese hizmet verebilmek için bireylerin gereksinim ve beklentilerini gözetir.

Çağdaş yönetim kuramı, örgütü çevreyle ve diğer örgütlerle etkileşim içinde olarak gelişen dinamik bir sistem olarak tanımlamaktadır. Örgütün başarısı, geniş ölçüde çevrenin gereksinim ve beklentilerini karşılama düzeyine bağlıdır. Bu amaçla yönetim, örgütün dış ve iç çevrelerinde oluşan değişimin niteliğini doğru kavramalıdır. Bu durum ise çevreyle etkili bir iletişim sisteminin varlığını gerektirir (Aydın,1999:513).

Spencer, çağdaş yönetim kuramı ile TKY arasındaki ilişkileri aşağıdaki boyutlarla belirtmiştir (1997). Buna göre;

*Kalitenin Tanımı: Çağdaş yönetim kuramı örgütün tüm bileşenlerini (üreticiler, yönetim, tüketiciler, yapı, süreç, değerler vb.) dikkate alır. Bu modele göre örgütü yaşatmak için müşteri gereksinimleri önemsenmelidir. Kalite, değişen dış ve iç koşullar doğrultusunda örgütün yapı ve işleyişinde köklü değişiklikler yapmaktır. Kaliteye ilişkin bu tanım TKY anlayışıyla da örtüşmektedir.

*Çevrenin Rolü: Çağdaş yönetim kuramı; çevreyi örgüte güçlü etkileri olan bir varlık olarak görür. Bu modele göre sosyal çevre, örgüt gibi kendi üyelerini yaratır. Birçok TKY uzmanı örgütü, müşterilerin ve üreticilerin beklentilerini karşılayan yapılar olarak görür. Sistem yaklaşımına göre tedarikçi ve müşteri ilişkileri sosyal bir etkileşim örüntüsüdür. Çağdaş yönetim anlayışı, destekçi bir çevrenin yaratılmasında çevreyle iletişim ve işbirliğinin varolması gerektiğini vurgular ve müşteri beklentilerinin şekillendirilmesi sürecinde çevrenin de kararlara katılımını savunur. Çevreye uyumun anahtarı; örgütün çevrenin değişim beklentisine cevap verebilmesidir.

*Yönetimin Rolü: Çağdaş yönetim kuramına göre yöneticiler, örgütte paylaşılan değerler-amaçlar yaratırlar. Bireysel başarıları ve grup çalışmalarını ödüllendirirler, vizyon belirleyen liderler konumuna gelirler. Bu rol değişimi aynı zamanda yöneticilerin kontrole yönelik uygulamaları bırakarak, yetkiyi paylaşımlarını ve demokratik karar alma sürecini yönetim süreçlerine yerleştirmelerini, kalite bilincini yükseltmelerini gerektirir. Özetle çağdaş yönetim kuramı, yönetimin rolünü; örgütsel değerleri değiştirmek, çalışanları yetkilendirmek, özerkliği, katılımı ve örgüt üyelerinin memnuniyeti sağlamak şeklinde açıklar.

*Çalışanların Rolü: Çağdaş yönetim kuramına göre çalışanlar, örgütsel hedefleri ve sistemin amaçlarını kurmada geniş yetki ve sorumluluğa sahip olmalıdırlar. Çalışanların yetkilendirilmesi ve katılımlarının sağlanması TKY'nin sistem yaklaşımından aldığı temel ilkelerdir.

*Örgüt Yapısı: Çağdaş yönetim kuramında örgüt yapısı bilimsel esaslara göre yapılandırılır. Çağdaş yönetim kuramı TKY ile ortak olarak, kararların katılımcı bir anlayışla ortaklaşa alındığı, değerlendirildiği, üyelerin özerkliğinin korunduğu, konumların bu özerklik anlayışına, bilgi ve yeteneğe dayanarak belirlendiği, örgütün değişim hedeflerinin dikkate alındığı bir örgüt yapısını savunur.

*Değişim Misyonu: Çağdaş yönetim kuramına göre değişim felsefesinin ana hatları; kurum çalışanlarının yaratıcılığını ve cesaretini ön plana çıkarmak; karar alma sürecine katılımlarını sağlamak, grup tartışmaları düzenlemek ve bireysel gelişimi desteklemektir. TKY anlayışı da çalışanların sürekli geliştirilmesini ve bu doğrultuda hizmetiçi eğitim planlamalarının yapılmasını öngörür.

1.3.4. Örgüte İlişkin Bakış Açısında Son Gelişme: "Z" Teorisi

Quchi 1981 yılında, bir süre Japon ve Amerikan örgütlerini karşılaştırmalı olarak incelediğinde şöyle bir sonuca varmıştır (Kırçıl ,1995: 106): Amerika'da faaliyet gösteren örgütlerde ve Japon yönetim sisteminin uygulandığı Japon kuruluşları her bakımdan daha başarılı olmaktadır. Diğer taraftan Japonya'daki Amerikan kuruluşları ise ancak Japon yönetim sistemi uygulandığı zaman başarılı olmaktadır. Bu araştırmalar temelinde Quchi ve Johnson iki ülkenin endüstriyel organizasyonlarının ve yönetim anlayışlarının en temel özelliklerini kapsayan birer ideal tip oluşturmuştur. A tipi (Amerikan) ve Z tipi (Japon) organizasyonları.

A tipi organizasyonlar ile Z tipi organizasyonlar arasındaki farklılaşmalar ise şu şekilde ifade edilmiştir (Özveren ,1997; Kavrak,1998, Kırçıl,1995;Cafoğlu 1996):

Z Tipi	-A Tipi
-Uzun süreli istihdam	-Kısa süreli istihdam
-Kollektif karar alma	-Bireysel karar alma
-Örgütsel sorumluluk	-Bireysel sorumluluk
-Değerlendirme ve terfi işlemlerinin seyrek yapılması	-Değerlendirme ve terfi işlemlerinin sık yapılması
-İnformel değerlendirme	-Formal değerlendirme
Kurum içinde uzmanlığa dayanan kariyer	-Uzmanlığa dayanan kariyer
-İnsanlarla bir bütün olarak ilgilenme	-İnsanların iş sırasındaki yaşamlarıyla ilgilenilmesi

Z tipi organizasyonlarda çalışanların uzmanlaşması kuruluş içerisinde çeşitli görevlerde ve birimlerde çalışmalarını ile sağlanmakta dolayısıyla, çalışanların uzmanlaşması

mesleğe yönelik değil, kuruluşa yönelik olarak gerçekleşmektedir. Çalışanların değerlendirilmesi ise, kesin performans kriterlerine dayanarak yapılmamaktadır, değerlendirme işlemi kişisel özellikler ve yetenekler esas alınarak yapılmaktadır.

1.4.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

1.4.1.Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri

Toplam kalite yönetimi 1900 yıllarında başlayan kalite kavramının algılanması ve uygulanmasındaki gelişmelerle ve bu doğrultuda yönetim tekniklerinin farklılaşmasıyla ortaya çıkan bir anlayıştır.

TKY, en ekonomik düzeyde tam bir müşteri tatminini sağlayacak ürün ve hizmet üretebilmek için bir organizasyondaki çeşitli grupların kalite geliştirme ve kaliteyi koruma çabalarının bütünleştirilmesi için etkili bir sistemdir. İç ve dış müşteri beklentilerinin karşılanmasını amaç edinen; çalışanların bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve takım çalışmaları ile tüm süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesidir (Bozkurt,1999).

Toplam Kalite Yönetimi en basit anlamda, müşterilerin gereksinimlerinin en iyi şekilde karşılanması için benimsenmesi gereken bir yönetim sistemi olarak tanımlanabilir. Bu sistem, müşterinin beklentilerine odaklanarak, kuruluşun performansını her alanda ve her düzeyde çalışanların bütünleşmiş katkılarıyla, sürekli olarak geliştirilmesini vurgular. TKY, tüm örgüt çalışanlarının aktif olarak planlama, kontrol ve geliştirme faaliyetlerine katılmalarını öngörür. Bu katılım bilinci, ancak üst düzey yönetimin gerekli sosyal yapıyı ve kültürü oluşturması ile mümkündür. Yönetimin ve tüm personelin görev süreçlerinde sorunların yokedilmesi ve önlenmesi amacıyla bilimsel yaklaşım ve yöntemleri kullanması kaliteyi yakalamada önemli etkidir. Bu yöntemler arasında, istatistiksel kalite kontrol teknikleri, kalite planlama teknikleri, istatistiksel deneysel tasarım teknikleri, kalite geliştirme teknikleri (akış şemaları, Pareto analizi, balıksırtı diyagramı vb) gibi teknikler sayılabilir. İnsan kaynaklarının ve problem çözme tekniklerinin etkili bir şekilde kullanılması ancak TKY'yi benimsemiş yöneticilerin oluşturacağı yeni yönetim sürecine, çağdaş ve demokratik örgüt yapısına bağlıdır.

Toplam Kalite Yönetimi, örgütün tüm birimlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedefler. TKY, “sürekli daha iyinin arandığı” sona ermeyen bir değişim sürecidir. Amacı, örgüt üyelerinin ve dış müşterilerin beklentilerini karşılayabilecek bir yönetim sistemini ve kurum kültürünü yerleştirmektir. Bu sonuca ulaşmak için örgütte varolması ve yönetimin öncülük etmesi gereken koşullar ise; gelişme ve yaratıcılık için tüm çalışanların yönetim süreçlerine katılımı, problem çözme ve karar verme tekniklerinin sistematik bir biçimde kullanılmasıdır.

Toplam Kalite Yönetimi ;

- Yönetimde bir düşünce devrimidir,
- Takım çalışmasıdır,
- Yöneticilerden çalışanlara kadar herkesin tüm süreçlere katılımını esas alır,
- Gerçeklerle yönetimidir,
- İnsanı, başarısını ve yaratıcılığını önemser,
- Müşterinin yönlendirdiği bir yönetim anlayışıdır,
- Eğitimle başlar, eğitimle devam eder,
- Kaliteli ürün ve hizmet sağlamak için bir araçtır,
- Örgüt ve onun çevresinin yaşam standardını yükseltmektir.

TKY, bir organizasyonda fonksiyonlar arası grupların kalite geliştirme ve kaliteyi koruma çabalarını, müşteri beklentilerini ve memnuniyetini de gözönüne alarak üretim ve hizmet süreçlerini en ekonomik düzeyde ve hatasız yürütebilmek için birleştiren etkili bir yönetim sistemidir.

TKY'nin dayandığı felsefe “sürekli gelişmedir”. Bu felsefeye göre, tüm çalışanlar sürekli iyileştirme çabalarına katılmalıdır. Sürekli geliştirme Deming'in ileri sürdüğü, Planla, Uygula, Kontrol Et, Düzelt (Özveren,1997) şeklindeki öğelerden oluşan dinamik döngüyle sağlanmaktadır. Sürekli iyileştirme, sadece ürün ve hizmetin iyileştirilmesi değil, örgütteki tüm süreçlerin , tüm çalışanların geliştirilmesidir. Ürün, hizmet ve sürecin iyileştirilmesi amacıyla “sıfır hata” kavramı, örgütteki çalışanlar için de “sürekli eğitim” kavramı geliştirilmiştir. Sıfır hata kavramı üretim veya hizmet esnasında tanımlanabilen hatanın kaynağını bulmayı, yok etmek üzere çözümler üretmeyi, aynı hatanın oluşmasını engellemeyi tanımlamaktadır. Eğitim ise, çalışanların bilgi ve beceri düzeylerinin geliştirilmesine dayalı bir süreçtir. Gereksinim ve beklentilere göre gerekli eğitim

programları planlanmalı, eğitimin çalışanlara kazandırması istenen özellikleri tanımlanmalı ve gerekli eğitim kaynakları sağlanmalıdır (Yalçın,1997).

İshikawa'nın "insanı yaratmak başarıyı getirir, insanı kullanmak ise başarıyı azaltır" sözü TKY'de şu gerçeğe rehberlik etmektedir: İnsanın önündeki engelleri kaldırarak onun zihinsel güç ve duygusal tatmin aracılığıyla fikir üretme, sorunları çözme ve hedef belirleme özgürlüğünü kendisine sağlayarak yaratıcılıklarını kullanmak ve başarılı olmalarını sağlamak, yönetimde kalite anlayışının özüdür. Bu doğrultuda tüm çalışanların yönetsel süreçlere katılımı önemlidir (Bayrak, 1999:49).

TKY katılımıcılık ve yaratıcılık gerektirir. Bu nedenle örgütün tüm üyelerinin bir uyum içinde çalışmaları zorunludur. Kalite sistemlerini çalışanlar geliştirir. Yönetim çalışanlara liderlik eder, hedef gösterir, olanak sağlar, görevleri tanımlar. Hedeflere ulaşma ve başarılı sonuçların elde edilmesi, belirli kalite sistemlerini geliştirmekle ve liderlerin yaratacağı takım ruhuyla ve örgütte üretkenlik için gerekli koşulların sağlanmasıyla mümkündür (Yalçın,1997).

Günümüzde değişen üretim biçimleri, kurumların yönetim sistemlerinde de yeni yaklaşımları kullanmalarını zorunlu hale getirmiştir. Çünkü, klasik yönetim yaklaşımlarıyla bilgi çağının, teknolojik gelişmelerin gereklerini yerine getirmek ve müşterilerin beklediği kalitedeki üretimi gerçekleştirmek mümkün değildir. Değişen bu çevresel koşullar özellikle insan unsurunun baskın olduğu örgütlerde Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının her geçen gün önem kazanmasını sağlamaktadır.

TKY ve bu yönetim yaklaşımındaki üst düzey yöneticilerin önemi göz önüne alındığında, yöneticilerin bu gereksinmeyi karşılayacak özelliklere sahip olma durumları da önem kazanmaktadır. Bu nedenle TKY ile ilgili çalışmalarda öncelikle TKY'nin üst düzey yöneticiler tarafından desteklenip desteklenmediğinin ve yöneticilerin gösterdikleri yönetsel davranış ve rollerin bu yaklaşıma ne derece uygun olduğunun ortaya konması önem taşımaktadır..

Çağımızda örgütlerin değişimi yakalayabilmeleri için, sadece müşteriye odaklanmaları ya da örgüt kültürünü yeni değerlere açmaları yeterli olmamakta, kalite

bilincine sahip, bu değişimi kavrayabilecek yeni yönetim anlayışıyla .yapılandırılmaları, örgüt ve insan doğasını bu arayışlarla yeniden değerlendirmeleri gerekmektedir.

Lee'ye göre (1995:19) TKY uygulanmalarında önemli yeri olan yedi liderlik fonksiyonu ise; paylaşılmış bir görev anlayışı ve vizyon yaratmak , karşılıklı etkileşime dayanan örgütsel bir yapı tasarlamak, insanlar arasındaki etkileşimi yönetmek, çalışanlara yetki vermek, karar alma gücünü paylaşmak, insan kaynaklarını geliştirmek ve öğrenen örgüt yaratmaktır. Kalite anlayışı güçlü bir yönetim aracına dönüşmekte , hümanist ve üretken bir yaşam felsefesi olarak ortaya çıkmaktadır.

Bir örgütte TKY stratejisinin geliştirilmesi ve bu stratejinin hayata geçirilmesi kültürel bir dönüşümü gerektirir. TKY uygulamaları için gerekli olan katılımcılık, etkili yönetim uygulamaları ile desteklenerek güçlendirilmeli ve çalışanların görevlerine ve örgüte karşı geliştirmeleri gereken davranışsal dönüşüm sağlanmalıdır. TKY sürecindeki sürekli iyileştirme, sorunların analizi ve çözümü, takım kurma, hedef belirleme, hedeflere göre yönetim ve kalite sağlama görevinin tüm örgüt fonksiyonlarına yayılımı ancak tüm personelin katılımı ile gerçekteşebilir. Katılma isteğinin yaratılması ve güçlendirilmesi ise üst yönetimin görevidir. (Lee,1995; Bostingl,1996;Osland,1995).

Toplam Kalite yaklaşımı, sadece üretilen ürünün ve hizmetin değil, bir bütün olarak yönetim kalitesini ve verimliliğini arttırmayı amaçlamaktadır. Bu yaklaşımla yönetimin tüm süreçlerinin verimli olmasını ve bilimselliğe dayanmasını sağlamak, iç ve dış müşterilerin beklentilerini belirlemek ve gereksinimleri istenen sürede, ekonomik ve istenen şekilde karşılamak gibi bir görev anlayışı ve yönetim tarzı benimsenmelidir.

TKY yaklaşımının özellikle örgüt yapısını etkileyen ilkeleri ve yeni modelin getirdiği değişiklikler şu şekilde sıralanabilir (Tümer, 1996:44):

*Kuruluş stratejisi tüm çalışanlar açısından somutlaştırılmalı, uzun dönemli stratejiler; açık ve uygulanabilir plan ve hedefler belirlenmelidir.

*Örgüt kültürü değişmelidir. Örgüt kültürü müşteri odaklı olma, çalışanların katılımını sağlama, takım çalışması, güven ve işbirliğine dayalı çalışma ortamı yaratma, başarıyı ödüllendirme vb kavramlara odaklanmalıdır.

- *İnsangücünü harekete geçirerek ve teknolojiden etkili bir şekilde yararlanarak geliştirilen sistemlerde, çalışanların görevlerini daha verimli bir şekilde gerçekleştirelmedir.
- *Yeni iletişim kanalları geliştirilmeli, eğitim ön plana çıkarılmalı ve gelişen teknolojiye uyum kolaylaştırılmalıdır.
- *İnsan faktöründen kaynaklanan hatalar eğitim, motivasyon vb. önlemlerle yok edilmeye çalışılmalıdır.
- *Üretim süreçlerinde hataları önlemek için takım çalışmaları geliştirilmelidir,
- *Çalışanların mesleki niteliklerinin geliştirilmesi amaçlanmalıdır.
- *Yönetim karar alma yetkisini çalışanlarla paylaşmalıdır,
- *Yönetim çalışanları başarılı olmaya ve sürekli öğrenmeye özendirilmelidir,
- *Yöneticiler, çalışanlara yol gösteren, onların çabalarını koordine eden , görüş ve önerileriyle onları destekleyen , değer ve inançları etkileyip güçlendiren liderler konumuna gelmelidirler.

TKY'nin temel bileşenlerini şu şekilde ele almak mümkündür (Marşap,1996; Kozak, 1998, Muller, 1993):

1.Katılım ve Motivasyon

Katılımcılık, organizasyonun her kademesinde çalışanların kuruluşa karşı tavır, tutum ve davranış biçimleriyle yakından ilgilidir. TKY'nin gerektirdiği kültürel dönüşüm kendisini en fazla bu alanda hissettirecektir. Katılımcılık, karar alma gücünün paylaşılması olarak tanımlanabilir. TKY, uygulama sürecinde sürekli iyileştirme ve sorunların analizi, çözüm geliştirme, amaçların doğru belirlenmesi, amaçlara göre yönetim ve kalite fonksiyonun tüm süreçlere yayılımı ile katılımcılığın güçlendirildiği bir ortamda gerçekleşebilir.

Katılımcılığın güçlendirildiği süreç dört aşamalı olup bunlar aşağıda tanımlanmıştır (Hoper,1994:12):

1.Etkili bir haberleşme ve iletişim sistemi kurarak tüm çalışanlara görevleri ve örgütle ilgili gerekli bilgilerin zamanında, doğru ve hızlı bir şekilde sağlanması,

2.Yöneticiler de dahil olmak üzere örgütün her kademesinde sürekli ve planlı eğitim programlarının uygulanması,

3.Karar alma gücünün örgütün her kademesinde paylaşılarak merkeziyetçi yönetim anlayışının terk edilmesi,

4.Gerçekçi performans ölçütlerine dayalı olarak başarının ölçülmesi, uygun özendiricilerle güdüleme ve ödüllendirme mekanizmaların geliştirilmesi.

Örgütün yeni tasarımında, ön planda yer alan; personel, görev, yapı, süreç, ödüllendirme sistemi de dikkate alınarak yeni bir bakış açısı tümüyle gerçekleştirilir. Açık ve etkili bir iletişim ve etkili bir işbirliği, çalışanların örgüte bağlılığını artırır. Bu durum, çalışanların görevlerine ve örgüte karşı daha ilgili, güdülenmiş esnek ve yaratıcı oluşları ile kendini gösterir. Katılımcı yönetim; “görevi benimseme” ve “amaca yönelme”de etkili bir yönetim tarzını oluşturmaktadır.

2.Araştırma ve Geliştirme

Örgütlerde TKY anlayışının uygulanması ve sürdürülebilmesi için yerine getirilmesi gereken bazı koşullar vardır. Örgütü iyileştirmenin ve kalite geliştirmenin temeli sürekli araştırmadır. Kalitenin geliştirilmesini sağlayacak kalite takımları bilimsel projeler, grup çalışmaları ve çeşitli iyileştirme programları araştırma ve geliştirme çalışmalarını gerekli kılmaktadır.

3.Liderlik ve Vizyon

Liderlik; vizyon oluşturma, planlama, güdüleme ve gelişmenin sürekli kılınması gerekli olan en önemli beceridir. Lider ve yöneticiler, toplam kalite görev, sorumluluk, anlayış ve uygulama becerilerini kolay bir şekilde değerlendirmek süretiyle, ortaya çıkabilecek çok farklı değişim süreçlerini, hızlı bir biçimde özümseyerek, bilim ve teknolojiyi toplam kalite anlayışını gerçekleştirebilecek şekilde kullanabilecektir. TKY’ ye geçerken, üst yönetimin, örgütte çalışan tüm bireylere geleceğe yönelik bir bakış açısı kazandırmayı amaçlaması gerekmektedir. Üst yönetimin çalışanlara sağlayacağı vizyon; örgüt üyelerinin ileriye dönük düşünebilmelerine, yaratıcılıkları ortaya çıkarmalarına ve örgütsel gelişmeye yardımcı olacak bir olgudur.

4.İletişim ve İşbirliği

TKY ile örgütteki iletişim sorunlarının çözülmesi de amaçlanmaktadır. Verimlilik ve kalite ile başlayan bir yönetim anlayışı, iletişimin her aşamasında birbirine bağlı olarak ortaklık ve işbirliği olanaklarıyla desteklenmektedir. İletişim, liderliğin bir uzantısıdır. İletişim, motivasyon ve koordinasyon sağlamak için fırsatlar ortaya koyar, bilgilendirmeyi ve görüş birliğinin oluşmasını, sürekli öğrenmeyi ve rehberlik etmeyi sağlar. Yaratıcı problem çözme tekniklerini üst düzeyde kullanmayı amaçlamakta ve geleceğe yönelik faaliyetler, iletişim ve işbirliğinin her alanda yer almasını önemsemektedir.

5.Değişim ve İyileştirme

TKY, yönetimin her aşamasında bütünlük içinde, değişim yenilik ve iyileştirmelerin sürekliliğine bağlı olarak arzulanan başarıların elde edilmesini sağlayabilecektir. İşbirliği ve dayanışmaya bağlı olarak, amaçlar doğrultusunda gerçekleşen değişimler; bir kişinin, grubun, örgütün veya daha geniş bir sosyal sistemin varolan durumunu doğrudan etkilemek ve başka bir şekle dönüştürmek için gösterdiği planlı ve amaçlı bir çabadır.

6.Eğitim

Çağımız insanı, bilime dayalı bir toplum düzeni içinde, bilimsel ürün, yöntem ve uygulamalardan yararlanarak yaşamı zenginleştirmek durumundadır. Eğitimde amaç, bireylere istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır. Eğitim programları farklı seviyedeki çalışanların kendi rollerini öğrenmelerinde ve bu roller çerçevesinde eylemlerini planlayabilmelerinde gerekli olan koşulları sağlar. TKY'nin başarıyla uygulanması için, sağlanan eğitimin kalitesinin de sürekli geliştirilmesi temel bir amaç olarak ele alınmalıdır. TKY'nin temel ögesi olarak eğitimi işlevsel kılmak ve bilimsel gelişmelerden yaşam boyu yararlanabilmek ve sürekli gelişimin öncülüğünü benimseyerek uygulayabilmek, gittikçe artan bir öneme sahip olmaktadır.

7.Örgüt Kültürü

Örgütlerin sosyal bir sistem olarak ele alınmaya başlanması ile birlikte; değişimin sadece yapı, strateji ve teknoloji gibi maddi unsurlarla sınırlı kalmayacağı; dikkate alınması gereken en önemli noktanın “insan” olduğu gerçeğini ortaya çıkarmıştır. İnsan odaklı bu düşünceler beraberinde “örgüt kültürü” kavramını getirmiştir. Yönetim süreci ile ilgili olan örgüt kültürü, toplumdan topluma ve kurumdan kuruma farklılık gösteren ve değişimi zor olan birtakım öğeleri kapsar.

Geleneksel yönetim anlayışına göre organizasyonların özünde insanların belirli performans düzeyinde çalışmalarını sağlayıcı yöntem, ilke ve ölçütler bulunmaktadır. Yönetim, standartları ve hedefleri belirlemek ve çalışanların bu standartlara ve hedeflere uygun bir biçimde çalışmalarını sağlamaktır. TKY’de yöneticinin görevi, birlikte çalıştığı insanlara yol göstermek ve kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktır. TKY anlayışını benimsemiş örgütlerde çalışanlar, kendilerine açık ve net hedefler verildiğinde bu hedeflere ulaşmalarını sağlayıcı uygun koşullar ve eğitim olanakları yaratıldığında başarıya ulaşacak kişiler olarak görülür. Yöneticiler ve çalışanlar arasında güvenin yetersiz olduğu örgütlerde örgütsel kültüre korku egemen olur. Yönetimin en önemli görevi örgütte güvene dayalı ilişkiler yerleştirmektir. Güven ortamının gelişmesinde iletişim ve motivasyon çok önemlidir.

Şişman (1997:3)TKY’nin temel ilkelerini aşağıdaki maddelerle açıklamıştır:

*Örgüt yerine müşteri üzerine odaklanma: TKY müşteri merkezli bir yönetim anlayışıdır. Ürünün, müşteriyi memnun etmesi, bu gün olduğu gibi gelecekte de beklentilerinin karşılanması gerekmektedir.Örgüt içindeki bireyler, birimler ve bölümler de birbirlerini müşteri olarak görmek durumundadır.

*Merkezi olmayan örgüt yapısı: TKY merkeziyetçi ve bürokratik olmayan bir örgüt yapısı öngörür. Merkeziyetçi örgüt yapısında karar verme yetkisi yöneticilerde toplanmaktadır. TKY; merkeziyetçilik ve hiyerarşiden uzak olarak, bölümler arası engellerin ortadan kaldırıldığı esnek bir örgüt yapısını öngörmektedir

*Yöneticilikten liderliğe geçiş: TKY anlayışında liderlik önemli bir yer tutar. Bu anlayışa göre yönetilen örgütlerde yöneticilerin “emir veren kişiler”değil “yol gösteren” kişiler olması beklenmektedir. Yöneticilerin görevi çalışanları kontrol etmek ve denetlemekten çok görevlerin yerine getirilmesini kolaylaştırmak, sorunların çözümüne yardımcı olmaktır. TKY’ye göre her bireyin liderlik becerilerinin geliştirilmesi gerekmektedir

*Karar verme sürecine katılma: TKY felsefesine uygun olarak yönetilen örgütlerde çalışanların yönetime ilişkin kararlara büyük ölçüde katılımı sözkonusudur. Çalışanlar; yöneticiler tarafından verilen kararları uygulayan, emir alan edilgen insanlar değil , aynı zamanda kararların oluşumunda söz sahibi olan insanlardır

*Sorumlulukların paylaşılması: Örgütsel kararlara katılma beraberinde sorumlulukların paylaşılmasını da getirmektedir. Verilen kararlar, çalışanların katılımı sağlandığında uygulamaların ve sonuçların sorumluluğu da herkes tarafından paylaşılmış olmaktadır.

*Yetkinin devredilmesi: Bu yaklaşımda çalışanlara daha fazla yetki, özerklik, sorumluluk, karara katılma hakkının verilmesi öngörülmektedir. Sistemin edilgen bir ögesi olarak görülen çalışanın, geleceğe dönük düşünmesi, yeni tasarımlarda bulunması, yeni projeler üretmesi , görevine yeni yaklaşımları uygulaması güçtür. TKY çalışanın tüm süreçlere katılımını savunur.

*Çalışanların planlama, kontrol ve değerlendirmeye katılması: Kaliteli ürünler üretebilmek stratejik planlamayla sağlanabilir. Planlama, kontrol ve değerlendirme örgütteki herkesin görevidir

*Sistem ve süreçlerin sürekli değerlendirilmesi: Örgütsel sistem ve süreçlerin sürekli değerlendirilmesi ve gözden geçirilmesi TKY’de önemli yer tutar. Bu değerlendirmeler sonucunda sağlanan dönütlere bağlı olarak örgütsel sistem ve süreçlerde yapılması gereken değişiklikler belirlenmektedir. Bu yönetim anlayışında sonuçlardan çok sistem ve süreçler üzerinde yoğunlaşmak esastır.

*Veri toplama ve çözümlenme: Sistemin değerlendirilmesi sonucunda sağlanacak dönütler ve elde edilecek veriler alınacak yeni kararlara ışık tutmaktadır. Veri toplama ve çözümlenmede istatistiksel tekniklerden yararlanılır

*Sorunlar çıkmadan önlem alma: TKY anlayışıyla yönetilen örgütlerde, sorunların ortaya çıkmasını bekleme ve sonra da bunları ortadan kaldırmaya çalışma yerine, sorunları yaratan nedenleri görmek, sorunlar ortaya çıkmadan sezebilmek, buna göre önlem almak gerekmektedir.

*Hataları bir örgütsel öğrenme yolu olarak görme: TKY anlayışının uygulandığı örgütlerde çalışanların yapabileceği hatalar bir "öğrenme" yolu olarak değerlendirilmekte, çalışanların hata yapmaktan korkmamaları, risk almaları teşvik edilmektedir.

*Risk alma ve yenilik yanlısı olma: TKY anlayışında çalışanlar işlerinde sürekli yeni yöntem ve teknikler denemesi, daha kaliteli ürün için denemelerden kaçınmamaya özendirilmektedir. İnsanlardan üst düzeyde verim sağlamanın yollarından biri "başarısızlık" korkusunun yok edilmesidir.

Çalışanların güçlendirilmesi: TKY'de çalışanların bilgi, deneyim ve gücünden en üst düzeyde yararlanmak esastır. TKY, çalışanların öz kontrollerini, görevleriyle ilgili yeni kararlar vermelerini ve sonuçlarını değerlendirebilmelerini öngörmektedir.

*Çalışanların eğitilmesi: TKY insan kaynakları üzerinde yoğunlaşan, insan kaynağının sürekli eğitilmesini ve mesleki beceriler yönünden güçlendirilmesini gerekli gören bir yaklaşımdır. Örgütün insangücü kaynağının sürekli eğitimi ve geliştirilmesi için, hizmetiçi eğitim olanaklarından geniş ölçüde yararlanılmalıdır. Ayrıca örgüte işgören alımında kariyer ve yeterlilik ilkelerine uyularak personelin nitelikleri ile işin gerekleri arasında uyum gözetilmelidir (Aydın,1999:514).

*Statükoyu koruma yerine sürekli gelişme: TKY, sürekli gelişme ve iyileşmeyi amaçlayan bir anlayıştır. Örgütün varolan durumunu ve başarılarını yeterli görmemesi, bunu geliştirebilmenin yollarını araması gerekmektedir.

*Takımlar üzerine kurulu süreçler: TKY çalışanlar arasında işbirliğini, takım çalışmasını ve yardımlaşmayı öngören bir sistemdir.

*Ödüllendirme ve tanıma: TKY'de çalışanların ödüllendirilmesi ve cesaretlendirilmesi ve başarılarının takdir edilmesi önemlidir. Bireysel ödüllendirmeden çok grup çalışmalarının ödüllendirilmesi temeldir .

*İletişim ve yeni bilgiye açık olma: TKY'de örgütsel iletişimin ve bilgi akışının düzenli olması, çalışanların bilgilendirilmesi önem taşımaktadır. TKY anlayışı ile birlikte iletişim kanalları geliştirilir, eğitim ön plana çıkarılır ve gelişen teknolojiye uyum kolaylaştırılır.

*Kalite kültürünün oluşturulması: TKY yaklaşımı öncelikle kültürel bir değişim; yeni düşünüş ve eylem biçimini öngörmektedir. Bir örgütü TKY anlayışı doğrultusunda dönüştürmek için kültür, en önemli öge olarak görülmektedir.

Toplam Kalite Yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanması ise aşağıda belirtilen kriterlere bağlıdır (Peşkircioğlu, 1997:40; Özveren,1997; Bostingl,1996):

*Kalite yönetimi herşeyden önce yönetim stratejisi ve politikasına bağlı olup, bunların sadece güncel gereksinim ve sorunlara cevap verecek şekilde değil, aynı zamanda çağın gereklerine uygun ve geleceğe dönük olarak da belirlenmesi gerekir.

*Örgütün misyonu ve kısa ve uzun dönemli hedefler ve politikalar belirlenmeli ve üst yönetim bunların örgütün her kademesinde anlaşılmasını, uygulanmasını ve devam ettirilmesini sağlamalıdır.

*Kalite sisteminin örgütün ve müşterilerin gereksinimlerine cevap verebilmesi üst yönetimin sorumluluğundadır. Üst yönetim bu sorumluluğunu yerine getirebilmek için en uygun stratejiyi geliştirmeli, amaçları ve politikayı açıklamalı ve gerekli tüm kaynakları ve olanakları kullanıma hazır hale getirmelidir.

*Müşteri istek ve beklentilerini karşılayabilme yeterliliği ve bu yeterliliğin değişen ortam koşullarında da korunması gereklidir.

*Kişisel gelişme insanı ön plana çıkaran bir yönetim anlayışı ile sağlanabilir. Bu amaçla personelin eğitimine, haberleşme ve iletişime, güdülemeye ve katılımcılık düzeyinin geliştirilmesine önem verilmelidir.

*Personelin eğitimleri hazırlanacak eğitim planlarına bağlı olarak yapılmalı , bu planlar hazırlanırken eğitim gereksinimleri temel alınmalıdır.

*İnsan kaynakları, kuruluşun en değerli varlığı ve eğitimler geleceğe yapılan bir yatırım olarak görülmeli, bunun için gerekli kaynaklar sağlanmalıdır.

*Örgüt düzeyinde güvene dayalı insan ilişkileri yerleştirilmeli ve yönetim şekli yol gösterici yönlendirici, katılımcılığı güçlendirici bir niteliğe sahip olmalıdır.

*Merkeziyetçi yönetim uygulamaları terk edilerek, yetki paylaşımına açık bir yönetim anlayışı benimsenmelidir.

*Takım çalışmaları desteklenmelidir.

*Gerçekçi ve objektif kriterlere dayalı olarak güdüleme ve katılımcılığı güçlendirici, çalışanların örgüte bağlılığını arttırıcı ödüllendirme sistemlerinin kurulması üzerinde önemle durulmalıdır.

*Performans ölçümü ve değerlendirmesinde kalite esas alınmalıdır.

*Örgütsel yapı; kademe sayısı az, esnek, takım çalışmalarına açık ve karar alma süreçlerini hızlandırıcı özellikte olmalıdır.

*Yöneticiler ve liderler tüm çalışanları, yeterliliklerine uygun sorumluluk ve yetki verildiğinde başarıya ulaşacak kişiler olarak görmelidir.

*Örgüt kendi toplam kalite hedefini tanımlayarak bu hedefe ulaşmayı sağlayacak yönetim stratejisini belirlemelidir.

TKY'de amaç, üretken, dinamik ve demokratik bir örgütsel işleyişin sağlanmasıdır. Ancak bunun için, örgütün kendi varlık nedeni olan çalışanlarına (iç müşteri) ve hedef kitlesi olan (dış) müşterilerine yabancılaşmaması gerekir. Örgütte gözlenen yabancılaşma, iç ve dış çevrelerinde oluşan beklentileri algılayamamanın sonucudur. Bu durum, örgütün gerçeklik alanından ve kurumsal amaçlarından uzaklaşmasına neden olur. Örgütsel çatışma, verimsizlik gibi farklı görünümde ortaya çıkan yabancılaşma biçimleri, ağırlıklı olarak hiyerarşik yapının ve onu doğal yansıması olan otokratik yönetim felsefesinin ürünüdür. Çünkü otokratik yönetim anlayışı, örgütün en önemli unsuru olan insan gücü kaynağından yararlanma yeteneğinden yoksunluğu tanımlamaktadır (Aydın,1999:514). TKY, günümüz örgütlerine; bilimsel ve çağdaş yönetim ilkelerini kazandıran, insanı tanıyan ve en temel ve en yüksek gereksinimlerini karşılama olanağı oluşturan, çağdaş ve demokratik bir yapılanma sunmaktadır.

Özetle, TKY yeni bir örgüt ve yönetim anlayışını temsil eden ve insanı merkeze alan bir yaklaşımdır. TKY, yönetime insancıl (Humanitarian) felsefenin ve insan doğasına ilişkin iyimser bir bakış açısının yansımasıdır. TKY insan ve örgüte yönelik kötümser yargılara ve otokratik yönetim anlayışına tepki olarak gelişmiş bir yaklaşımdır.

1.5. EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Dünyanın birçok bölgesinde eğitim alanında değişimler yaşanmaktadır. Ekonomik değişimi takip ederek birçok ülkede okul sistemlerini geliştiren güçlü dönüşümler gerçekleşmektedir. Planlama çalışmaları, eğitimi geliştirme yönünde, okul yönetimi, sınıf-öğrenci rehberliği, öğrenci akışı, öğretmen-öğrenci oranı, fiziksel çevre, donanım, öğretmen ve yöneticilerin eğitimi şeklinde çeşitli alanları kapsamaktadır. Eğitimin kalitesi, büyük ölçüde güncel eğitim reformları ile ilgilidir. Eğitim reformları günümüzde okula dayalı yönetim, okul özerkliği (yerel yönetimler) ve eğitim örgütlerini Toplam Kalite Yönetimi doğrultusunda yeniden yapılandırma kavramlarıyla özdeşleşmektedir.

Eğitim; bireyin yaşantılarının yeniden örgütlenmesi ya da yenilenmesidir. Eğitim, insanın kalıtımla getirdiği temel gereksinimlerini, güçlerini ve duygularını yönlendiren bunları en üst düzeye ulaştıran faaliyetler dizisidir. Bireye çevresinde olan değişimleri

karşılayabilecek ve varolan durumları değiştirecek biçimde yeni davranışlar kazandırma sürecidir (Ünal,1995:8).

Eğitime ilişkin yeni bakış açıları geliştirmek büyük önem taşımaktadır. TKY'nin önerdiği etkili örgütsel yapı okul sistemini geliştirecek ve bu gelişimi sürekli kılacak dinamikleri beraberinde taşımaktadır. Okulları; reformların uygulandığı, öğretmenlere yeni öğretim yöntemlerinin sunulduğu, okul üyelerinin değişime uyum sağladığı, öğretim süreçlerinin denetlendiği, eğitim uzmanlarının yer aldığı kurumlara dönüştürmek gereklidir. Aynı zamanda, otoriter yapının ötesinde, eğitim sisteminde verimlilik ve etkinliği kazandıracak yaklaşımları izlemek önem taşımaktadır.

Wilson ve Dawis (1996) eğitime yeni bir paradigma getirerek, eğitim kalitesi için beş önemli koşul önerir: Bunlar; TKY, işbirliği çalışmaları, yetkilendirilmiş öğretmen, öğretim programlarını yapılandırmada bilişsel ve bilimsel modellerini ve öğretim teknolojilerini kullanma. Onlara göre kalite, öğretmen ve öğretim süreçlerinin kalitesidir. Öğretmenler ders programlarını ve yöntemlerini tasarlamak üzere işbirliğine yönlendiklerinde öğretim süreci daha etkili duruma gelmektedir. Programlar, bilimsel öğrenmenin mekanizmalarına göre tasarlandığında ve öğrenciler de işbirliği çalışmalarına yönlendirildiğinde kalıcı öğrenme gerçekleşmektedir. Öğretim teknolojileri de öğrencilerin becerilerini geliştirmektedir. TKY süreçleri tüm bu ilkeleri koruyarak sürekli gelişmeye odaklanmaktadır ve geleneksel öğretimden uzaklaşıp rehberliğe dayalı bir öğretim sürecini yerleştirmeye, bu doğrultuda öğretmen ve yönetici rollerinde anlamlı değişimler yaratmaya ve mesleki gelişmeye dayanmaktadır.

Bugün eğitim çevrelerinde kabul gören anlayış, sistematik okul reformları gerçekleştirmektir. Sistematik araştırma ve geliştirme (research and development) güncel bir paradigma ve zihinsel bir model olan eğitim reformları için gerekli değişiklikler konusunda yol göstermektedir ve eğitimde insan kaynaklarının önemini vurgulamaktadır.

Geleneksel yapılanma değişmez standartları ve kalıcı değerleri önemser. TKY ise örgütsel değerler geliştirmeyi, kültürel dönüşümü gerçekleştirmeyi, öğretim programlarını bu standartlar doğrultusunda düzenlenmeyi savunur. Ulusal eğitim hedeflerinin yeniden belirlenmesi, eğitimin çağdaş standartlarla yönetilen bir konuma getirilmesi gereklidir. Profesyonel öğretim ve mesleki gelişimi planlama, araştırma ve geliştirme, iş disiplini,

gelişme çabalarına ve rehberliğe dayalı öğretim süreçleri geliştirme TKY'nin öngördüğü ilkelerdir.

Deming ve takipçileri insan doğası hakkında olumlu bir görüşe sahiptir. İnsanın kökeninde öğrenme ve kendini gerçekleştirme isteğinin varolduğunu vurgulayarak, önerdikleri yönetim anlayışının (TKY) demokratik bir çevre yaratmayı, karara katılımı ve paylaşılmış amaçları savunduğunu açıklarlar. İşbirliğinin yararına ve rekabetin yıkıcı sonuçlarına değinirler. Korkuyu yenmeyi, güvene dayalı bir iklim yaratmayı savunur, sınıflamayı ve kıdemi kaldırmayı ileri sürerler.

Modern okullar, mesleki bilgi ve beceriye, vizyon yaratan liderlere ve yüksek teknolojiye sahip olmalıdır. TKY müşteri doyumunu esas alır. Eğitim müşterileri ise; bazı araştırmacılar tarafından “öğrenciler” olarak tanımlanırken; bazı araştırmacılar da bu tanıma duruma bağlı olarak velileri ve çevreyi de katar. Doğru belirlenmiş hedefler öğrencilerin becerilerini geliştirmede yardımcı olur. Sınıfları öğrencilerin entellektüel gelişimlerinin sağlandığı ve araştırma merakının arttırıldığı yerlere dönüştürmek kalitenin ön koşuludur. Sınıfların çekici hale getirilmesi öğrencilerin deneyimleri ile ilgilidir ve TKY sınıf ortamına gerçek özgürlük ve yapısal reformları taşır. TKY öncelikle sınıf düzeyinde küçük ve anlamlı değişiklikler yaratmayı ve geleneksel öğretim yöntem ve materyellerini terketmeyi önerir. Öğrenci gelişimi analiz edildiği sürece, veriler doğrultusunda sınıflar ve öğrenme modelleri yeniden yapılandırılacaktır. Sınıfta etkili olmayan durumları kaldırmak gereklidir ve öğrenciler standardize edilmiş testlerin zorlayıcılığına maruz bırakılmamalı, entellektüel gelişim ve yaratım süreçlerine ket vurulmamalıdır; bunu destekleyici başarı ölçütleri geliştirilmelidir.

Deming'in bu noktada önemle belirttiği durum “ölçüleyemeyen şeylerin yönetimi”dir. Kalite modeli performans geliştirmeye dayanır. Bunun için:

- Öğrencileri kendi performanslarının geliştirilmesiyle meşgul etmek,
- Bilimsel yöntemlerle yeteneklerini ortaya çıkarmak,
- Çalışmalarında yaratıcılığı ön plana çıkarmak,
- Başarısızlık korkularını yoketmek,
- Yaratıcı düşünme ve kavramsal öğrenmelerini geliştirmek

-Öğrencilerin benliklerini doğru algılamalarını sağlamak önemlidir. (Khon,1993:58-61)

Muller ve Funnel eğitimde kalite bileşenlerini tanımlayan altı kriter önermişlerdir (1993: 251):

- 1.Öğretim süreçlerinde öğrencinin merkeze alınması,
- 2.Öğretmen ve öğrencilerin öğretim süreçlerinde kaliteye odaklanmaları,
- 3.Öğrencilerin kendi öğrenme süreçlerini kolaylaştırması ve aktif katılımcılar haline getirilmesi,
- 4.Öğrenme süreçlerinde öğrencilerin yetkilendirilmesi,
- 5.Öğrenme süreçlerinde öğrencilerin, kendi motivasyonunu sağlamak, hayat boyu öğrencilere dönüşmek konusunda cesaretlendirilmesi ve desteklenmesi,
- 6.Öğrenmeyi güçlendiren, tam katılımı sağlayan öğretim stratejilerinin geliştirilmesi.

Okullar, takım kurma, sürekli gelişme yönünde okulun amaçlarını saptama, kendi özek hedeflerini tanımlama, öğretim ve yönetim süreçlerini kontrol etme ve sonuçları değerlendirme yoluyla kalite kontrol sistemlerini yaratabilirler.

TKY'nin üzerinde önemle durduğu konu kültürel dönüşümdür. Bu doğrultuda okulda yaratılması beklenen değerler ve okul iklimi Schmoker ve Wilson tarafından şöyle açıklanmıştır (1993;389-394):

- 1.Okulda herkes için eşit olanaklar yaratılması,
- 2.Demokratik okul ikliminin oluşturulması,
- 3.Yönetimin çalışanları desteklemesi,
- 4.Çalışanlara sürekli eğitim imkanının tanınması,
- 5.Yönetimin, çalışanların gerçekleştirmek istedikleri hedefleri ve beklentileri bilmekle yükümlü olması,
- 6.Okulda her kararın ortaklaşa alınması ve bütün gelişim çabalarının ortaklaşa gerçekleştirilmesi,
- 7.Öğrencilerin ve öğretmenlerin uygun koşullar verildiğinde ve beklentileri önemsendiğinde daha verimli olabileceklerine inanılması,
- 8.Amaçlara bağlılık yaratılması,
- 9.Sürekli öğrenme ve gelişme ihtiyacının desteklenmesi,

10.Karşılıklı güvenin yaratılması ve çalışanlara yetki verilmesi.

Deming'in getirdiği önemli ilkeler, demokratik atmosfer, destekleyici liderlik, takım çalışması, amaç birliği, öğrenci performansının ve başarısının düzenli analizi, sürekli gelişme ve okulun müşterilerinin belirlenmesidir (Schmoker ve Wilson,1993). Deming'in vurguladığı bu ilkelerden hareketle okul amaçlarının, okul üyelerinin gereksinim ve beklentilerine uygun olarak özerk biçimde yeniden belirlenmesi öğrenci ve öğretim kalitesinin artırılmasına yardımcı olacaktır.

Yöneticiler rollerini “okulun amaçlarının belirleyicisi” olarak görmeli ve öğretmenleri bu amaçların gerçekleşmesinde çaba göstermeleri için desteklemelidir. Yöneticilerin diğer önemli bir kültürel dönüşüm görevi ise; korkuyu yoketmektir. İnsanların yaratıcı olarak çalışabilmeleri için ön koşul olarak özgür, korkusuz ve destekleyici bir ortama gereksinimleri vardır. Vurgulanan diğer bir nokta ise; öğrencilerin, öğretmenlerin, hatta çevrenin gelişme ve değişme isteklerinin farkında olmaktır. Öğrencilerin ve personelin daha üretken, yaratıcı, cesaretli ve mutlu olacakları güven ortamının ve demokratik ilişkilerin yaratılması zorunludur.

Deming'in ilkelerinden biri de görev birimleri arasındaki engelleri kaldırmaktır. Tüm birimler arasında etkili bir iletişimin kurulmasıyla problemlerin çözülebileceğini ve herkesin çabalarının birleştirilebileceğini savunmuştur. Okul geliştirme programlarını, destekleyici liderliği, öğrenci başarısının ölçülmesini; sürekli gelişme yönünde öğrencileri ve öğretmenleri kalite standartlarında buluşturmayı; eylemlerin düzenleyicisi olarak liderlerin süreçlere ilişkin gelişme verilerini kullanmalarını, okulun hedeflerine odaklanmayı ve etkili öğretim programları düzenlenmeyi içermektedir. Tüm bu çabalar, öğrencileri, öğretmenleri, yöneticileri çalışmalarında zevk alır hale getirmek ve başarıyı artırmak içindir (Schmoker ve Wilson, 1993).

Deming, problem çözmede tüm sistem üyelerini biraraya getirmeyi önerir ve gruplarla karar vermenin, okulu bir bütün olarak temsil ettiğini vurgular. TKY öğrencilere “kendi öğrenme süreçlerini yönetme sorumluluğu vermektedir. Öğretmenlerin mesleki gelişimine, öğretimi planlamalarına ve işbirliği çalışmalarına olanak tanır. TKY ilkeleri sadece okul yönetiminde değil, öğrenme metodlarını geliştirmede de yardımcı olur.

Bostingl'e göre TKY eğitim sistemlerini, süreçlerini ve çıktılarını geliştiren bir anlayıştır ve TKY eğitim kurumlarına aşağıda belirtilen noktalarda katkı sağlamaktadır (1993:66):

*Öğrenci ve öğretmenlerin okulun iç müşterileri olarak görülmesi.

Taylorist modele dayanan okullar, öğrencilerin sınırlı beklentilere, isteklere ve düşüncelere uyum sağlamalarını amaçlar. Okulların otoriter yönetim ve öğretim anlayışları, öğrencilerin korkularını kökleştiren koşulları yaratmaktadır. Kalite anlayışı ile okullar çağdaş amaçlara zarar veren bu anlayıştan uzaklaşmaktadır. Kalite okullarında, öğretmenler ve öğrenciler birlikte; işbirliğini ve güven duymayı, sürekli gelişmenin adımlarını öğrenmektedirler. Kalite hareketi, öğrencileri, öğretmenleri, yöneticileri geleceğin demokratik, hümanist ve akılcı, hayatlarını yeni bakış açılarıyla zenginleştiren liderler olmaya hazırlamaktadır.

*Kalite okullarında güvenilir ve destekçi bir ortamın yaratılması:

Okulun tüm üyeleri çabalarını sürekli gelişmeye yönlendirir ve yeteneklerini nasıl ortaya çıkarabileceklerini öğrenirler. Okula daha önce hakim olan yerleşmiş deneyimler ve değerlerin ötesinde yeni değerler kurarlar ve bireysel öğrenme kapasitelerini sürekli artırırlar. Öğrenciler ve öğretmenler yetkilendirilirse güçlerini bireysel ve kolektif çabalarla kaliteye odaklarlar.

*TKY yönetici, öğretmen ve öğrencileri hayat boyunca öğrenciler olma yolunda kendilerini yönetir duruma gelmelerini sağlar. Bu anlayışı takip ederek öğrencilerin kendi öğrenme stratejilerini yaratma konusunda potansiyellerini keşfetmeleri sağlanabilir.

Yönetim literatüründeki fikirlere yola çıkarak, eğitimde kalite terimi farklı anlamlara gelmektedir ve eğitime değerler katma, eğitim girdilerinin ve ürünlerinin niteliğini artırma, hedeflerin gerçekleşme düzeyini belirleme ve öğrencilerin beklentilerinin karşılanması vb. çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Eğitimin kalitesi, araştırmalarda ve planlamalarda tartışılan bir kavramdır. Eğitimde kalite; okullarda yeni yönetim yaklaşımının benimsenmesi ve öğretim programlarının ve yöntemlerinin kalitesinin artırılması olarak boyutlandırılabilir.

Eğitimde kalitenin önemli bir boyutu da okulların özerk yönetime kavuşturulmasıdır. Bir çok çağdaş yönetim yaklaşımı okula dayalı yönetim çalışmalarının (Self-management, Scholl-Based Management),okulun özerkliğinin ve sorumluluğunun artırılmasının okulu kaliteli eğitim ürünlerine ulaştıracağını savunur (Cheang,1997, Spencer, 1996, Khon, 1996)). Özerk yönetim anlayışıyla birlikte yönetim süreçleri, öğretim programları, bütçe, örgütsel yapı ve çalışma koşulları okul tarafından belirlenir. Okul, kendi amaçları doğrultusunda üyelerinin rol ve görev tanımlarını belirler, personeli yetkilendirir, sorumluluk verir, motive eder, kalitenin başlatılması için değerlendirme sistemi kurar. Özerk yönetim, okulun çevresel değişiklikler gözönünde bulundurarak yapılandırılmasını, okul misyonunun ve planlarının bu değişikliklere göre uyarlanmasını sağlar. Özerk yönetim uygulamalarında, okul, öğrenen örgüte, sürekli gelişen, çevre değişikliklere uyum sağlayan, müşterilerin beklentilerini karşılayan bir yapıya dönüşür.

TKY'nin öngördüğü ilkeler doğrultusunda, eğitim kalitesi; girdilere ait niteliklerin (öğrenci, öğretmen vb.nitelikler) korunması ve geliştirilmesi, öğretim sürecinin kalitesine odaklanması, okul yönetiminin stratejisinin ve hedeflerinin, öğrenci, öğretmen ve çevrenin beklentileri doğrultusunda belirlenmesi şeklinde tanımlanabilir. Her okul kendi misyonuna, hedeflerine ve planlarına sahiptir. Bir okul belirlenen hedeflere ulaşabiliyorsa ve amaçlar okulun plan, program ve uygulamalarına uyum sağlıyorsa kaliteli eğitime ulaşmada önemli bir adımı gerçekleştirdiği düşünülebilir.

Kalite kaynakları; okulun hedeflerine ulaşmasında, amaçları gerçekleştirmede ve kısa zamanda kaliteli süreçler sağlamada gereklidir. Kaliteli eğitimin belirleyicileri; nitelikli öğrenci girişini, alanında uzman personeli, teknolojik donanımı, yüksek öğretmen-öğrenci oranını, yeterli finansal desteği, yüksek mezun oranını, veli niteliğini, öğretim programlarının ve yöntemlerinin sürekli geliştirilmesini, okul üyeleri arasında işbirliği ve dayanışma kültürünün yaratılmasını ve yöneticilerin liderlik becerilerini kapsayabilir. Okula dayalı yönetimde, okul özerkliğiyle, iç ve dış çevreden daha fazla kaynak tedarik edebilir. Okul, eğitim için gerekli kaynakları sağlamada alternatif stratejiler geliştirebilir. Okul çevresinin analizi ve stratejik planlama mekanizmalarıyla, etkili öğretim için uygun yöntemlere adım adım ulaşılır ve kaynaklar değişen çevreye uyum için kullanılır. İnsan kaynakları etkili bir yönetimle desteklenir ve mesleki dayanışma artırılır. Eğitimdeki kaliteyi sürekli kılmak, öğrenen örgüt yaratmak, okul üyelerinin sürekli gelişimini sağlamak ve

desteklemekle mümkündür. Her okul eğitim kalitesi konusunda kendi ölçütlerine sahip olabilir ancak, eğitim kalitesi için uzun dönemli stratejiler geliştirilmelidir.

TKY okulları için belirlenen temel ilkeler aşağıdaki maddelerle açıklanabilir (Köksal 1998, Bone, 1996; Cheang, 1997, Khon, 1996):

1.Müşteri ve tedarikçiye odaklanma;

Okullar müşterileri olan öğrenci, öğretmen, veli, çevrenin beklentilerini karşılamalıdır. Kalite okullarında ve kalite toplumlarında her birey hem müşteri hem de tedarikçi konumunda olduğunu bilerek sistemin yüksek performans gösterip gelişmesi için gerekli bilince sahip olmalı, kendilerine düşen sorumluluk ve rolleri üstlenmelidir. Okulda verilecek eğitim-öğretimden öğrencilerin en üst düzeyde yararlanabilmesi için velilerle ortak çalışmaya girişmek kalite okullarının temel ilkelerinden biridir. Öğrenciler, kendi gelişim ve öğrenme süreçlerini yönetmek durumundadır. Öğrenci ve öğretmenlerin odaklanacakları konu; kısa süreli öğrenmenin bilimsel niteliği ve çağdaşlığı tartışılan not verme sistemi yerine sürekli, planlı ve uzun dönemli entelektüel gelişimlerini ve yeteneklerini sergilemek olmalıdır.

Eğitimde müşteri odaklılığının bir yönü sınıf içi uygulamalarda ön plana çıkmaktadır. Öğretmen-öğrenci ilişkisi yeniden tanımlanmalıdır. Öğretmenlerin amacı çağdaş eğitimi desteklemek olmalıdır. Öğretim, öğrenci merkezli olmalıdır. Aktif öğrenim sistemine göre öğrenciler bilgiye araştırma ve keşfetme yolunu kullanarak ulaşırken; öğretmen baskıcı ve otoriter bir figür olmaktan çok öğrencinin gelişimini ve ilgisini izler durumundadır. Okul yöneticileri, okuldaki süreçlerin düzenlenmesi ve çalışanların geliştirilebilmesi için TKY ilkeleri ve uygulamaları konusunda iyi eğitim almış olmalı ve öğretmen ve öğrencilerle personelle, velilerle ve çevreyle , kuruluşlarla takım çalışması ve işbirliği yapabilmelidir. Daha üst birimler ise okul yöneticilerinin en büyük destekçisi olarak uygun politikaları hayata geçirmek durumundadır. İl ve ilçe Milli Eğitim Müdürleri, bölgelerdeki okulların yöneticileri ile takım çalışması başlatarak gerekli bilgiyi merkez örgüte ulaştırılan aracı üst kurumlardır. Bu düzeyde de eski kontrolcü ve otoriter yönetim anlayışı yerini takım çalışması modeline ve tüm sistem fertlerinin sürekli geliştirilmesi yöntemine bırakacaktır.

Eğitimde müşteri ve tedarikçi ilişkileri ise aşağıdaki gibi özetlenebilir (Köksal,1998:50):

<u>Müşteriler</u>	<u>Tedarikçiler</u>	<u>Hizmetler</u>
*Öğrenciler	*Öğretmenler	*Sistem Yönetimi *Program Geliştirme *Danışmanlık *Liderlik *Kaynaklar
	*İdareciler	*Sistem Analizi ve Geliştirilmesi *Kaynaklar
	*Yönetim Kurulu (Milli Eğitim Md. Bakanlık Merkez Örgütü)	*Politika

*Öğretmenler *İdareciler *Materyal-malzeme

2.Okul sistemindeki herkesin bireysel ve kollektif olarak sürekli iyileştirme ilkesine uymaları

Kalite okullarını da kapsamı içine alan Toplam Kalite örgütlerinde, sistem çalışanlarının ve onların yaşamlarındaki diğer insanların da öz gelişimlerine yönlendirilmesi gereklidir. Okulların birer öğrenen örgüt olmaları bekleniyorsa, örgüt içinde ve dışında gerekli iletişim kurulması, gerekli araştırmalar yapılarak ve uygun programlarla bilgi toplanarak, kalite çemberleri kurularak gerekli eğitimi sağlama konularını zaman ve fiziksel kaynaklarla desteklemek gerekmektedir. Okulların önceden kazanılan bilgi ve becerileri yaymak şeklindeki görev tanımları yerine, yetenekleri keşfetmeleri, başarısızlıklara ve yetersizliklere, sınırlılıklara ve bunları gidermeye odaklanmaları gerekmektedir. Kalite okulları, öğrenmeyi öğrenci öğretmen enerjisinin sınırsız sürekli gelişimine yönlendirilmiş, algılama, kavramlaştırma, düşünce ve tepki süreci şeklinde tanımlanmaktadır.

3. Öğrenci Başarısının Artırılması

Kalite okullarında öğrenci başarısının artırılması, öğrenci ve öğretmenlerin öğretim süreçlerini sürekli olarak geliştirmesiyle ve yöneticilerin okulda öğrenmeyi en üst düzeyde sağlayacak gerekli ortamı yaratmasıyla gerçekleşecektir.

4.Üst yönetimde güçlü ve tutarlı bir toplam kalite liderliği / TKY'nin başarısı üst yönetimin sorumluluğundadır

Kalite süreçleri ve kalite bilincini yayma sorumluluğu yönetime aittir. Kalite felsefesini okul yönetimine ve öğretimine uyarlayıp, güvene dayalı ilişkiler kurmak, başarıyı azaltan faktörleri yoketmek, sürekli gelişme ve öğrenme yolunda öğretmen ve öğrencileri güçlü kılan koşulları yaratmak yönetimin öncülüğünde gerçekleşecektir.

Tannenbaum ve Schmidt güçlü kalite liderliğini şu kriterlerle açıklamışlardır (1996:26):

- *Meslek hakkında yeni değerlere ulaşma,
- *Okula hakim olan kültürel değerleri tartışma,
- *Değişime olan direnci yoketme, değişim karşısındaki kaygıyı yoketme,
- *Okulun meslek modelinde üstlendiği değerleri ortaya çıkarma,
- *Bireylerin birbirlerine karşı ve örgüte karşı olan olumsuz görüşlerini değiştirebilme,
- *Üyelerin, cesaret, kendine güven ve yeni becerilere sahip olmalarını sağlama,
- *Yeterlilikleri ortaya çıkarmada yardım etme,
- *Beklentilere önem verme,
- *Etkili iletişim,
- *Vizyon sahibi olma,
- *Okul gelişimine odaklanma,
- *Bireylerin çabalarını koordine etmek için yönetsel yeterlilik,
- *Okul kültürünün bir parçası haline gelme,
- *Öğretmenlerin ait olma duygusunu geliştirme,
- *Esnek karar vermeyi öğrenme,
- *Öğretmenler arasındaki ilişkide kaliteyi geliştirme,

Ensari'ye göre ise TKY liderleri şunları gerçekleştirmelidir (1999):

- 1.Öğretmenlerin ve diğer tüm çalışanların problem çözme etkinliklerine katılımını ve bilimsel yöntemlerle, istatistiksel süreç ve kalite kontrol ilkelerini kullanabilmelerini sağlamalıdır,
- 2.Görev ve planlarla ilgili olarak çalışanların görevlerini hangi koşullarda yüksek performansla yerine getirebileceklerine ilişkin görüşlerini almalıdır,
3. Okul üyelerinin katılımlarını arttırmak için yönetime ilişkin bilgilerin öğretmenlerle paylaşılmasını sağlamalıdır,
- 4.Çalışanların; müşterilerin, öğretmenlerin, velilerin vb. kaliteyi görmelerine engel oluşturan sistem ve süreçlerin belirlenmesini sağlamalıdır,
- 5.Öğretmenlerin geliştirilmesinin, otoriter yönetim yaklaşımı ile mümkün olmadığını kavramalıdır,
- 6.Meslek gelişimine ilişkin sorumluluk ve denetimi doğrudan öğretmenlere vererek mesleki gelişmeyi güçlendirmelidir,
- 7.Okulda yer alan herkesi kapsayacak biçimde sistematik ve sürekli iletişim sağlamalıdır;
8. Yöneticilerin, çatışmalarla ilgili olarak çalışanlara büyük ölçüde hoşgörülü ve anlayış gösterirken, çatışmaların çözümü, problem çözme ve uzmanlaşma alanlarda becerilerini geliştirmeleri sağlanmalıdır,
- 9.Takım çalışması, süreç yönetimi, müşteri hizmeti, iletişim ve liderlik gibi alanlarda ve kalite kavramları üzerinde eğitim verilmesini sağlamalıdır,
- 10.Özerkliğe önem vermelidir,
- 11.İç ve dış müşterilerin gereksinimlerini önemsemelidir.

Liderlik, bir örgütün gidiş yönünü belirlemek ve o yönde çalışanları motive etmektir. Örgüt lideri şu anki ve gelecekteki durumun analizini yapar. Liderlik sürecinin iki önemli temeli planlama ve güdülemedir. Planlama sürecinin amacı, örgütteki insanlar için ortak hedef ve strateji oluşturmaktır. Planlama, temel olarak örgütün vizyonu, bir başka anlatımla gelecekte ulaşılmak istenen durumun belirlenmesi, kuruluşu bugünkü durumdan vizyonuna taşımak için köprü rolünü üstlenecek olan görev tanımının hazırlanması ve çeşitli performans göstergelerinin belirlenerek hedeflerin saptanması aşamalarından oluşur. Süreç geliştirme çalışmalarında yönetimin bağlılığı oldukça önemlidir. Teknolojik ortamın sürekli olarak gelişmesi örgütlerin bu değişikliklere uymasını zorunlu kılmaktadır. Üst düzey yönetim bağlılığını, amaçlara ulaşmayı destekleyici değerler yaratarak ve uygun bir strateji izleyerek

kanıtlamalıdır. Öğretmen ve diğer personelin yaptıkları işlerden gurur duymalarına izin verilmesi, personele mesleki gelişime yönelik eğitim desteği verilmesi ve yardımcı araç/gereçlerin sağlanması önemlidir.

5.Katılımcılık

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 süreçlerini analiz etmesi gereklidir. (Görevin, müşterilerin belirlenmesi, gereksinim ve beklentiler, beklentilerin karşılanma düzeyi vb).

Eğitimde TKY'ye geçişte okul ve öğretim alanında ortaya çıkan farklılıklar ise aşağıdaki karşılaştırmayla belirtilmiştir (Aydın,1998:68-72):

Geleneksel Öğretim Stratejisi

Başarıyı temel almaktadır.

Başarı, yapay olarak sadece birkaç kişi için sınırlandırılmış, eğitim personelinin sürece katılımı yadsınmıştır.

Dersler tek yönlü ve dikey iletişimle verilen ve birbirlerini izleyen basamaklar halindedir.

Öğrenme, ürüne yönelik ve sonuçlar

Modern Öğretim Stratejisi

İşbirliği ve dayanışmayı temel almaktadır.

Sınırsız, sürekli gelişme ve başarı yaşamının amacıdır. Başarı tüm çalışanların ve öğrencilerin kolektif ürünüdür.

Öğrenme, sürekli olarak gelişen ve özgün koşullar içinde yeniden yapılanan bir örüntüdür.

Öğrenme sürece yöneliktir. Amaçlar vurgulanmalı, ancak süreç de önemlidir.

üzerinde yoğunlaşmıştır. Sınav sıralama ve temel değerlendirme işlemidir.

Hedeflere ulaşmak, okul yaşamının vazgeçilmez amacıdır.

Sonuca ulaşıldığı sürece sistem ve süreçler değiştirilmez

Çalışanın işten zevk alması gerekmez.

Okul, öğretimin öğrencilere verildiği bir kurumdur. Öğrenciler alır, (edilgen) Öğretmenler verir (etken).

Zaman, mekan ve programlar açısından öğretmenler birbirlerinden yalıtılmış durumdadır.

Yönetim, öğretmenlerin doğal karşıtıdır.

Öğretmenler öğrencilerin doğal karşıtıdır.

Yaşam bir yolculuktur. Yaşamın anlamlı olması için, bireyin öğrenme sürecine sevgi ile katılması ve haz duyması gerekir.

Sistemin bütünlüğü ve özgünlüğü Korunmalıdır. Ancak değişen koşullar, sistemin verimliliğini değiştirebilir. Bu nedenle sistem, kendisini sürekli yeniden kurmalıdır.

İş, anlamlı, önemli ve yararlı olmalıdır. Aynı zamanda çalışanın gönüllüğü ile katılacağı şekilde tasarlanmalıdır.

Okul, öğrenci ve öğretmenlerin birlikte paylaştıkları ortak amaçlar doğrultusunda çalıştıkları bir kurumdur.

Zaman, mekan ve program açısından öğretmenler, meslektaşlarıyla birlikte çalışabilecek koşullara sahiptir.

Yönetim öğretmenlerin doğal destekçisi ve öğretim etkinliklerini bütünleştiren bir parçasıdır.

Öğretmenler öğrencilerle aynı amaçları paylaşır ve onlarla işbirliği yaparlar

Taylorist fabrika modeli, kontrol ve emir birliği sağlayarak uyumlu yönetmek için otorite, hiyerarşi ve korku bir güç aracı şeklinde kullanılmaktadır.

Eğitim programı, öğretim yöntemleri, ders süreleri, takvim,vb. üzerinde merkezi kontrol uygulanır.

Tek disiplinli öğretim yapılır.

Gerçek öğretmence doğrulanmalıdır. Öğretmen, tek bilgi otoritesidir ve her sorunun tek doğru yanıtı vardır.

Test etme ve not verme, öğrenme süreci sonuçlarının değerlendirilmesi için, temel Öğretim, bilinen doğruları test etmek ve doğru cevaplar üretmek için yapılır.

Öğretmenlerin verdiği bilgilerin büyük bölümü, öğrencilerin gereksinimlerine uygun değildir. Bu nedenle öğrenme kalıcı değildir.

Okulun toplumsal çevresinde yer alan

Öğretim, öğrenci, yönetim, eğitim uzmanları bir ekip halinde çalışırlar. Öğrenme sürecinde, katılım ve dayanışma egemedir.

Eğitim programı, yöntem, zaman vb.açılardan bölgesel koşullara bağlıdır. Program yönetiminde yerel örgütlerin desteği sağlanır.

Disiplinlerarası öğretim yapılır.

Gerçeklere ve doğrulara öğrencilerle birlikte sorgulayarak ulaşılabılır.

Öğrenme sürecini ve sonuçlarını değiştirmek için test uygulanır.yoldur. Öğretim, giderek daha iyi soruların oluşturulması için yapılır. Öğretim doğru sorular sorma ve alternatif yanıtlar üretmek için verilir.

Öğrenciler, öğretmenlerden ve diğer öğrencilerden, toplumdaki bilgi kaynaklarından Öğrenir ve öğrendiklerini gerçek yaşam sorunlarına uygun çözümler haline dönüştürerek kavrarlar.

Okulun toplumsal çevresinde yer

insanlar ve aileler, eğitim etkinliklerine yabancıdır.

alan insanlar ve aileler eğitimin destekçisi ve müşterileridir. Bu nedenle eğitim sisteminin, ayrılmaz birer parçasıdır.

İş dünyası okulun çıktılarını kullanır. Dolayısıyla okul iş dünyası ile iyi

İş dünyası, okulun varlık nedenlerinden biridir. Dolayısıyla öğretim sürecinde, iş dünyasının beklenti ve gereksinimlerine dönük bir yaklaşım izlenmelidir.

ilişkiler geliştirmelidir. Ancak bu süreçte iş dünyasının okula yönelik beklentilerinin belirleyici olmasına izin verilemez.

Nihai amaç; öğrenciler okulun ürünüdür. Öğrencinin okuldan gurur duyması gerekmez. Eğitim zorunludur.

Nihai amaç; kendi yaşamlarının ürünü olan öğrenciler sürekli olarak gelişmektedir. Okul öğrencilerine yardımcı olmalı, bu amaçla öğretim yaşantılarını düzenlemelidir

Örgüt içindeki bir insanın kendine özgü kişiliği, algıları, tutumları, değerleri ve beklentileri vardır. Çalışanın psikolojisinin ve örgütsel ortamdaki davranışının çok iyi çözümlenmesi gerekir. Örgütsel davranış çözümlenirken, yöneticilerin çalışanlara yönelik varsayımları dikkate alınmalıdır. Varsayımlar yöneticinin bilinç dışına itmiş olduğu ilkeler ve gizli inançlardır. Yönetici sahip olduğu varsayımlar hakkında gerçekçi çözümler yapmalıdır. Yöneticinin sahip olduğu varsayımlar, çalışanlara yönelik davranışlarını temelden etkiler. Yöneticiler öğretmene ve öğrenciye karşı olumlu bir bakış açısı kazanabilmelidir. Güvene dayalı bir okul iklimi yaratmalı ve uygun koşullar sağlandığında öğretmen ve öğrencilerin başarıya güdülenmelerinin olanaklı olduğu düşüncesini benimsemelidir.

Bir eğitim kurumunda, amaçlara ilişkin bir görüş birliği yoksa, uyumlu yönetsel politikalar bulunmuyorsa, iletişimsizlik söz konusu ise, çalışanların yönetime katılmaları özendirilmeyorsa, eğitim-öğretim etkinlikleri öğrenci merkezli olarak tasarlanamıyorsa,

mesleki geliştirme programları uygulanmıyorsa, işbirliği kültürü oluşturulamamışsa, eğitimde çağdaş standartların yakalanması ve kaliteli bir eğitim-öğretimin sağlanması oldukça güçtür.

Eğitim süreci, kaliteli insan yetiştirmeye çalışan eylemler bütünüdür. Nitelikli insan nitelikli eğitimin ürünüdür. Öğretmen yetiştirme programlarının çağdaş standartlara kavuşturulması zorunludur. Öğretmenin, nitelikli eğitim verebilmesi için, güvene ve işbirliğine dayalı bir ortamın sağlanması, yeni bilgilerle desteklenmesi gereklidir. Öte yandan yönetim ve denetim konularında karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim kurma, etkileşim sağlama gibi etkinliklerde ve değerlendirmede çağdaş ölçütler ve yöntemler kullanılmazsa eğitimde kalite yakalanamaz. Eğitim sisteminde sağlanması istenen olumlu davranışlar, öğrenme sonunda kazanılmaktadır. Öğrencilere, etkili bir psikolojik danışma ve rehberlik hizmetinin sağlanması, kaliteli öğretim ve yönlendirme için önemlidir. Eğitimde kalite, eğitim girdilerinin, öğretim sürecinin ve ürünlerin kalitesidir. Çağdaş öğretim programları ve yöntemleri, öğretim materyelleri, teknoloji ve donanım kaliteye ulaşmada önemli faktörlerdir. Eğitim-öğretimde standartlaşma ve kalitenin en etkin değişkenlerinden biri de geliştirilmiş öğretim yöntemleridir. Öğretimde çağdaş yöntemleri, yapılan araştırmalarla izlemek ve sınıf ortamına uyarlamak eğitim kalitesinde önemli bir unsurdur. Her eğitim aşamasında, tam öğrenmeyi sağlayacak tüm değişkenlerin bir arada tutulması ve bunların uyumlu çalışabilmelerinin sağlanması gerekmektedir. Eğitim ürününün kalitesi onu yaratacak etkenlerin niteliğiyle özdeştir. Dolayısıyla, gerekli öğretim teknolojilerinin, araç ve gereçlerinin sağlanması, öğretimi ve öğretim mekanlarını geliştirmeye kaynak yaratılması gereklidir.

Özgen tarafından kaliteye ulaşmada eğitim örgütleri için aşağıdaki ilkeler getirilmiştir (1999:5):

Uygulanacak Politikalar Bağlamında

- a.) Eğitimde fırsat ve olanak eşitliği sağlanmalıdır.
- b.) Öğrenciye güven ve sevgi duyulmalıdır.
- c.) Ulusal bütçeden eğitime ayrılan pay artırılmalıdır. Yeni kaynaklar yaratılmalıdır.
- d.) Eğitim öğrenci merkezli olmalıdır.

Öğretim Süreci Bağlamda

- a.) Bilgisayarla eğitimi destekleme, kendi kendine öğrenme, araştırma-geliştirme, insan ilişkileri, danışma ve rehberlik, program geliştirme, ölçme ve değerlendirme merkezleri kurulmalıdır.
- b.) M.E.B ve İl Milli Eğitim Müdürlükleri düzeyinde standartlaştırma birimleri oluşturulmalıdır.
- c.) Kaliteyi arttırmak için, eğitimdeki insan gücünün nitel ve nicel analizi yapılmalıdır. Girdilerle ürün arasındaki ilişkiler sağlıklı kurulmalı, kaynaklar etkili kullanılmalıdır.
- d.) Sınıf ve okul mevcutları azaltılmalı, bu konuda dünya standartlarına uyum sağlanmalıdır.
- e.) İkili öğretim uygulamalarından vazgeçilmelidir.

Programlar ve Yöntem Bağlamında

- a.)Çağdaş bilgiler sunan, çevreye açık, eğitim ve öğretimde bilimselliği öne çıkaran okul,
- b.)Katılımcı ve demokratik okul,
- c.)Geleneksel yapılanmadan uzak, deneysel ve uygulamalı eğitimi ilke edinmiş çağdaş okul,

Nitelikli Öğretmen ve Yönetici Yetiştirilmesi Bağlamında

*Öğretmen ve yönetici yetiştirme programlarının çağdaş standartlara kavuşturulması ve uzmanlığa önem verilmesi,

Uygun Eğitim Ortamlarının Yaratılması Bağlamında

- a.) Yeni eğitim teknolojileri,
- b.) Çağdaş eğitim materyelleri,
- c.) Fiziki donanım,

Geleneksel eğitim anlayışı günümüzde geçerliliğini yitirmiştir. Eğitim kurumlarının yaşanan değişime ilgisiz kalmaları olanaksızdır. Eğitim kurumları için kalite uygulamalarının temel ilkeleri şu şekilde uyarlanmıştır (Pırnar,1999:16-18): Okul sistemi bütününde ve destek hizmetlerinde gelişme amaç olarak belirlenmeli ve bu amaca bağlı kalınmalıdır, kalitenin ölçülmesi için sadece test ve notlara güvenilmemelidir. Ekipman, malzeme, kitap, eğitim materyali ve eğitim programı seçiminde kararı etkileyen faktör bilimsellik ve çağdaşlık düzeyi olmalıdır. Staj, atölye, laboratuvar ve uygulamalı ders olanakları iyileştirilmelidir, eğitim sistemindeki bireyler korku, güvensizlik, endişe gibi

kişinin yaratma gücünü engelleyen faktörlerden kurtulmalıdır. Okul sisteminde bulunan gruplar arasında oluşan engeller kaldırılmalıdır. Kullanılan not verme sisteminin ve eğitim standartlarının öğrenci performansına etkileri gözlenmelidir. Eğitim ve mesleki gelişim programları hazırlanmalıdır, öğrenciler, eğitimciler, personel ve veliler için rollerini etkili bir biçimde yerine getirebilecekleri bir çevre yaratmalıdır.

Eğitimde kalite geliştirme uygulamalarının, sistemdekilerin iletişimini kolaylaştırması, öğrenci ve akademik çevre arasındaki sınırları kaldırması, karar vermede bilimsel verilerden yararlanılması, öğrenci isteklerinin anlaşılması, öğrenme süreçlerinin kalitesi ve etkililiğinin artırılması, iletişimin güçlendirilmesi gibi etkileri vardır. Ayrıca kalite geliştirmenin, kullanılan eğitim yöntemlerinin, bu yöntemi kullanan herkes tarafından sürekli değerlendirilmesi, eğitim sistemindeki değişikliklere uyum sağlanması konusunda etkilidir.

Eğitim ve öğretimin niteliği, eğitimin belirlenmiş amaçlara ulaşılabilirlik derecesi ile belirlenebilir. Eğitim programları, öğrencilerin çok yönlü gereksinimlerini belirleyerek katılımcı, yaratıcı ve sorumluluk alan, bilgi ve becerilerle donatılmış insan kaynakları niteliğini karşılayacak şekilde düzenlenmelidir.

Eğitimde kaliteli insangücünün yetişmesini sağlayacak en önemli öge öğretmendir. Eğitim kurumlarının kalitesi ve verimliliği büyük ölçüde öğretmen kalitesine bağlıdır. Eğitim kurumlarının başarıyı hedeflemesi ve öğrenci gereksinimleriyle bütünleşmesi gerekmektedir. Okulların temel işlevlerinde dönüşümün gerçekleşebilmesi ise yönetim süreçleriyle ilgilidir.

Üst düzey yönetimin belirlemek zorunda olduğu diğer politikaların ayrılmaz parçası olarak eğitim vizyonu ve politikalar belirlendikten sonra bütün eğitim birimlerinin vizyona ulaşma yönünde hedeflerini ve stratejilerini saptaması gerekir. Amaçlara ulaşmak için en önemli konulardan biri de motivasyondur. Örgütü amaçlarına ulaştıracak kaynak çalışanlardır. Okulda bulunan öğretmen ve diğer personelin motive olmalarını engelleyen faktörlerin araştırmalarla ortaya konulması ve gerekli önlemlerin alınması önemlidir. Güdüleme için önemli konular, iletişim, ödüllendirme ve yetkilendirmedir.

Değişikliğe ve yeniliklere karşı direnme , sistemin yaşamasını güçleştirir. Klasik kavram ve ilkelerden kurtulamamış ve geleneksel yapıya sahip eğitim örgütleri değişikliğe direnme eğilimi gösterirler. Eğitim sisteminde “meslekte esas olan öğretmenliktir” anlayışı

yerleşmiştir (Kaya,1994; Aydın,1995). Genellikle uygulamalarda merkeze öğretmen alınmış, sistemde öğrenci ve uzmanlar önemsizdir. Eğitim sisteminde, öğretmen-yönetici-uzman görevlerine, yetki ve sorumluluklarına ilişkin analizler bilimsel ölçütler doğrultusunda yapılmamış, her rol ve görev için öncelikle öğretmen kaynağına başvurulmuştur. Eğitimde yönetim, planlama, uygulama ve değerlendirme etkinliklerinde bütünlük sağlayan ortak düşünce ve kararlara ulaşmaya olanak tanıyan disiplinli ve çağdaş bir yaklaşım geliştirilmelidir. Okul yöneticiliği görevinin yeni yönetim yaklaşımları esas alınarak belirlenmesi gerekmektedir. Yönetimin boyutları (Ünal 1998); görev boyutu (Yönetim süreçleri; karar-planlama-iletişim-eşgüdüm-değerlendirme); süreç boyutu (durum saptama-değerlendirme-düzeltilme-geliştirme-bilgi teknolojilerini kullanma); davranış boyutu (yol gösterme-liderlik-güdüleme yönlendirme-örnek olma-iletişim becerileri); rol grupları boyutu (Rehberlik-hizmetiçi eğitim-araştırma geliştirme) şeklinde belirlenebilir. Bu doğrultuda okul yöneticileri yetiştirme modeli örgüt ve yönetim bilimi ve eğitim bilimleri esas alınarak disiplinler arası bir niteliğe kavuşturulmalıdır.

Eğitim sisteminin merkezi yapıdan kurtulması, okulların kendi amaçları doğrultusunda özgürce örgütlenmesi ve okulların kendi kararlarını alıp uygulayabilmelerini sağlayacak yönetim anlayışına kavuşturulması gereklidir. Eğitim sistemindeki personelin görev koşulları iyileştirilmeli, ekonomik, sosyal ve demokratik olarak kabul edilen evrensel standartlara kavuşturulmalıdır. Okullarda, öğrencilerin ilgi ve yeteneklerine uygun programların yerleştirilmesine yönelik değerlendirmeler yapılmalıdır. Bireysel özellik ve yetenekleri esas alınarak çeşitli programlara yerleştirilen öğrencilerin tam öğrenmesini sağlamak amacıyla öğrenme eksikliklerini belirlemeye ve geliştirmeye dönük değerlendirme çalışmaları yapılmalıdır.

Kaliteli eğitim için kuruma yönelik hedefler ise şöyle sıralanabilir (Korkut; Korucu; 1997:66-68):

1.Eğitim kurumlarında paylaşılan bir vizyon yaratılmalı ve kurumun misyonu güçlendirilmelidir. Vizyon ve misyon doğrultusunda;

*Personelin rolleri ve görevleri tanımlanmalıdır.

*Yönetici-öğretmen-veli-öğrenci etkileşimi güçlendirilmelidir.

*Okulun ve ailenin öğrencinin eğitimdeki rolleri tanımlanmalı, ailelerin kendi rollerini yerine getirmelerini destekleyici önlemler alınmalıdır,

*Okul-çevre ilişkileri yeniden düzenlenmelidir.

*Okulda amaçlara ilişkin görüşbirliği oluşturulmalıdır,

2.Okulun kısa ve uzun dönemli hedefleri belirlenmelidir. Okulda çağdaş yönetsel politikalar uygulanmalıdır.

3.Öğrencilerin kapasitelerini en üst düzeyde değerlendirmelerine yardımcı olacak koşullar yaratılmalıdır. Bunun için;

*Yönetici-öğretmen-öğrenci-veli-çevre etkileşimi güçlendirilmelidir;

*Öğretmenlerin gelişimine süreklilik kazandırılmalıdır (bireysel gelişim planlarının hazırlanması ve bunları gerçekleştirmeye yönelik hizmetiçi eğitim planlarının yapılması);

*Öğrenciyi teşvik edici öğretim stratejileri geliştirilmelidir;

*Bilgiye ulaşma kolaylaştırılmalı ve merak duygusu pekiştirilmelidir,

*Öğrencilerin beklentilerini karşılamaya yönelik programlar yapılmalıdır,

*Okul içi ve dışı eğitim faaliyetleri öğrenci merkezli olarak sistem bütünlüğü içerisinde planlanmalıdır.

*Çalışanların yönetime katılımı özendirilmelidir.

*Yöneticiler olumlu ve güdüleyici denetsel davranış göstermelidir.

*Mesleki gelişim planları uygulanmalıdır.

Peker, Eğitimde Klasik yönetim yaklaşımı ile TKY anlayışını aşağıdaki tabloda belirtilen maddelerle karşılaştırmıştır (Peker,1994:65):

Klasik Yönetim Anlayışı

TKY Anlayışı

1.Entegrasyona dayalı büyüme ve gelişme. Örgüt büyüdükçe eşgüdüm zorlaşır, iletişim azalır,uzmanlaşma dar alana iner,biçimsel denetim yoğunlaşır, yönetime katılım azalır, yaratıcılık yok olur.

Her biri bağımsız olan kar merkezlerine dayalı büyüme ve gelişme

2.Kontrolle dayalı kalite,üretim süreçlerinde hatalı ürünün ayıklanması

Önlemeye dayalı kalite üretiminin her kademesinde "hata yapmamaya yönelik"

kontrollerle kaliteye ulaşılmasını sağlar. Eğitim örgütlerinde, bireyler için bir kalite standardı açıkça belirlenemez. TKY ile kazanılacak davranışlar önceden öğreten-öğrenci katılımı ile belirlendiğinden her aşamada kazanılan davranışlar kişinin kendisi ve ait olduğu grupça anında kontrol ile değerlendirilecek ve tam öğrenme sağlanacaktır.

3.Kontrol edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim

Sıfır hatayı hedefleyen üretim Okullarda hatadan arınmış bir öğretim düzeni oluşturulması beklenen birbirine bağlı üç değişken ise;

a) öğrenilmesi hedef alınan davranışların kazanılabilmesi için gerekli ön koşulu oluşturan ilgili ön öğrenmelerin önceden gerçeleşmiş olması;

b)Öğrencinin kendisini öğrenmeye verme, öğrenme sürecine katılma durumuna getirilebilmesi

c)Öğretimin öğrenci gereksinimlerine uygunluk derecesi,

4.Hiyerarşıye dayalı öncelikler

Müşteri doyumuna dayalı öncelikler.

Örgütlerin üretecekleri ürünler üst kademelerce belirlenir ve

	müşteriye sunulurken sürekli müşteri istekleri ve doyumunun araştırılması gündeme gelmiştir.
5.Rekabete dayalı satın alma sistemi	İşbirliğine dayalı satın alma
6.İşlevlerin kesin ayırımına dayalı örgütlenme	İşin ideal biçimde yürütülmesine dayalı esnek örgütlenme
7.Sorunlar arttıkça çözüm geliştiren yönetim	Olası sorunları düşünüp önleyen yönetim. Öğretim programları yönetici, öğretmen, personel, öğrenme düzeni ve kalite kontrol sistemlerinde tam katılımı sorunlar çıkmadan sorunların , tahmin edilmesi ve çözüm önerilerinin getirilmesi kaliteyi arttıracaktır.
8.Sınırlı uzmanlık ve sistem geliştirme	Geniş uzmanlık ve işbirliğiyle sistem geliştirme
9.Ödül ve cezaya dayalı güdüleme	Üretken olmaya ve bunun ödüllendirilmesine dayalı güdüleme.

Eğitimin doğası, hedeflerin sürekli olarak değiştirilmesini talep eder. Öğretimin kavramsal çerçevesi, yerleşmiş politik ve pragmatik düşünceler dışında öğrenci niteliği, öğretmen ve yöneticilerin mesleki bilgi ve becerileri gözden geçirilerek tekrar ele alınmalıdır. Katılım ve işbirliğinin, demokratik ilişkilerin, eleştirel düşünmenin ve grup desteğinin önemini kavramak gereklidir. Eğitim araştırmalarında; sistemi geliştiren, yeniliği uygulayan ve çözümlerini keşfeden uzmanların; profesyonelliği güçlendiren, yetkilendiren yöneticilerin, eğitim araştırmalarına kaynak sağlayan merkez örgütlerinin; özdenetime ve gelişime inanan, motive olan, yönetimi sorgulayan personelin; eylemlerden sorumlu, amaçları gerçekleştiren grupların; kendi uygulama yöntemlerini keşfeden eğitimcilerin varlığına gereksinim duyulmaktadır (Lamax,1996).

Eğitimde kalite araştırmaları insan doğası ve varoluşsal davranışlarıyla; insanlara kendi yaşam biçimlerini yaratma sorumluluğunun sunulmasıyla; özgürlüğü, demokrasiyi ve üretkenliği özümseyen insan ilişkileriyle, çevreye açık olmayla ilişkili olmalıdır. (Stevens;1996:9).

Yöneticiler, güvene ve empatiye dayalı bir kültür oluşturmalıdırlar. Kalite yönetimi meslek yönetimidir. Yönetici yaşayan değerleri görmelidir. Değerler motive edici davranışları belirleyen, moral, etik, stratejik, kişisel değerler ve grup değerleri biçiminde olabilir ve etkililiği arttırmada yol gösterebilir. Burada liderlik rolu değişen gereksinimleri ve durumları tanımlamada ve paylaşılan bir vizyon yaratmada görölür. Değerşen değerler, yöneticileri okul yönetiminde demokratik olmakla ve çağdaş yönetsel rollerin farkında olmakla yükümlü tutar. Okula ilişkin kararların alımında her üyeye yetki vermek işbirliğini ve takım çalışmasını ve hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır ve mesleki gelişmenin bir aracı haline gelir. Yetki paylaşmasını; takımlarla çalışarak ve yönetimin geleneksel rollerini elimine ederek belirlemek önemlidir. Takımlar örgütsel birimlerin oluşturulmasında temel alınmalıdır ve görev oryantasyonu buna göre yapılmalıdır. Araştırmacı tutum, çevrenin kontrolünü sağlamak, işbirliği, hiyerarşik olmayan yapılanma, özerk yönetim, bilginin paylaşımı, karara katılım vb. kavramlar bireysel doyumunu da beraberinde getirir ve gerçeği kararlar almayı sağlar (Bone; 1996).

Cafoğlu, öğretmenlerin belirlediği öncelikleri esas alarak kaliteli okul özelliklerini aşağdaki gibi sıralamıştır (1998:124-125):

- 1.Öğrenci ve personel gereksinimlerini karşılamak için destekçi ve hassas liderlik,
- 2.Öğrencileri başarıya ulaşmada güdüleyen okul organizasyonu ve eğitim programı,
- 3.Öğrencileri başarıya ulaştırmada güdüleyen öğretmenler,
- 4.Yönetimin desteğiyle güdülenmiş öğretmenler,
- 5.Güçlü liderlik,
6. Güçlü akademik eğitim,
7. Yüksek öğrenci performansı,
- 8.Personel arasında sağlıklı ilişkiler,
- 9.Öğrenciler arasında sağlıklı ilişkiler,
- 10.Personel ve öğrenciler arasında sağlıklı ilişkiler,
- 11.Okul ve veliler arasında işbirliği,

12. Profesyonel eğitilen öğretmenler,
13. Açıkça tanımlanmış kurallar,
14. Okulla ilgili karar vermede ailelerin aktif ve anlamlı katılımı,
15. Okul ve okul dışı birimler arasında takım çalışması ve etkili iletişim,
16. Okulla ilgili karar vermede öğrencilerin aktif katılımı,
17. Kurumsal gelişme,
18. Uzman,

Yonhog Li ve Kaye ise öğretim kalitesini ölçme araçlarını belirlemişlerdir (199:147): Bunlar, öğretmenlerin ve yöneticilerin alan bilgisi, öğrencilerin entellektüel gelişim düzeyi, yönetici, öğretmen ve öğrenci arasında görev paylaşımı, öğretimi bütünüleyici materyal kullanımı, öğretmenlerin sınıf yönetimi becerisi, öğrenciden geri dönüt alma, öğrencilerin bağımsız öğrenmelerini cesaretlendirme, sınıf gelişimine duyarlılık, etkili ve bilimsel değerlendirme yöntemleri geliştirme, öğrenci başarısının ve gelişiminin sürekliliğidir.

Deming'in ilkeleri eğitime uygulandığında (Ensari, 1999:40-42; Köksal, 1998; Şişman, 1997) TKY'nin eğitimle olan ilişkisi daha da aydınlanmaktadır:

1. Öğrencilere, onları geleceğe hazırlamak için, potansiyellerinin tamamen geliştirilmesini sağlayacak zevkli bir eğitim olanağı vermek yoluyla, eğitimin sürekli iyileştirilmesi yönünde bir amaç birliği yaratmak;

Sürekli iyileştirme kapsamında ;

- Öğretim ve sınıf koşullarının sürekli iyileştirilmesi,
- Eğitimdeki iyileştirmelere ulusal yaklaşımın etkisi,
- Geleceğe ilişkin gereksinimlerini kestirilmesi,
- Okulun alt yapısında yapılacak iyileştirmeler,
- Yeni eğitim yöntem ve araçları da dahil olmak üzere eğitime yönelik araştırmalara kaynak ayrılması,
- Yöneticilerin, eğitimcilerin ve kurumun üst düzeyde çalışanlarının, eğitim sisteminde sürekli iyileştirmenin önemini farkında olmaları ve buna inanmaları,
- Öğretmen, yönetici ve öğrencilerin vizyon geliştirme sürecinin bir parçası olduklarının farkına varmaları, yer almaktadır.

2. Yeni bir felsefe benimsemek; Okulun görev ve amaçlarını yeniden gözden geçirmek.

Bu yeni düşünce doğrultusunda;

- Eğitimde iyileştirme, sürekli bir süreç, planla, uygula, denetle ve değerlendir çevrimi olarak algılanmalıdır,
- Eğitimde değişim teknik bir kavram değil, bir felsefedir.
- Tedarikçiler ve müşteriler kalite konusunda bilinçlendirilmelidir,
- Yaratıcılık ve karşılıklı güven arttırılmalıdır.

3.Kaliteyi yakalamak için, denetim bağımlılığına son verilmelidir. Geleneksel sınav yöntemiyle yapılan toplu değerlendirme, sınıflara ayırma ve belirli dönemlerde öğrencileri yarışmacı bir şekilde derecelendirme, eğitim başarısını sadece amaçlar doğrultusunda ölçmeyi gerektirir. Oysa çağdaş yaklaşımda okullar, öncelikle kaliteli performansı yaratacak öğrenme deneyimlerini sağlama yollarını araştırmak durumundadır.

4.Eğitim girdilerinin kalitesinin sürekli iyileştirilmesi için bu girdileri sağlayan kaynaklarla (tedarikçilerle) birlikte çalışmak kaliteyi girdilerle tanımlamak gereklidir. Eğitim sisteminin dinamiğinin farkına varan okullar, kendilerine öğretmen sağlayan okullarla ve öğrenci sağlayan ailelerle yakın işbirliğinde olmalıdır.

5.Eğitim ve hizmet sistemini sürekli iyileştirmek;

Eğitim sürecinin kalitesi için;

- Kalitenin, öğretim ekibinde yapılandırılabilmesi öncelikle öğretmen istihdamı ve eğitiminde iyileştirme ile mümkündür.
- Yeni öğretim teknikleri ve teknolojileri üzerinde araştırmalar yapılmalıdır.
- Bilgisayar esaslı öğrenme sistemleri yerleştirilmelidir.
- Tam öğrenme için öğrenciden dönüt alınmalıdır.

6.Hizmetiçi eğitim kurumsallaştırılmalıdır.

Hizmetiçi eğitim sürecinde;

- Öğretmenlerin uzmanlık dallarındaki bilgilerini pekiştirmek,
- Öğretme, danışmanlık, yöneticilik ve liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmak.
- Kalite felsefesini çalışanların da benimsemesini sağlamak esas alınmalıdır.

7.Liderliği kurumsallaştırmak;

Eğitimde liderlikle ilgili olarak;

-Okulda her dzeyeğeki yönetici, müdür ve müdür yardımcıları, öğretmenler eğitimde mükemmellik vizyonu oluşturmak ve yaymak durumundadır.

-Eğitimde değişimin anahtarı okulda herkesi yetkilendiren ve potansiyelinin tümünü ortaya koymaya çabalayan herkese yardımcı olmaya kendini adanmış liderliktir.

-Liderler örgütün amaçlarına odaklanmalıdır.

-Öğretmenlerin birbirleriyle sürdürdükleri takım çalışmaları ve işbirliği ile sınıf içerisindeki ve dışardaki liderlik yaklaşımlarına önem verilmeli ve bunlar takdir edilmelidir.

8.Korkuyu ortadan kaldırarak okulda herkesin etkili çalışabilmesi için ortam yaratmak,

retken bir okul ortamı için;

-İletişimi iyileştirmek,

-Eğitimde değişimi yakalamak için, eğitimcilere kendi düşüncelerini, eğitime ilişkin iyileştirme önerilerini özgürce ifade edecekleri bir ortam sağlamak önemlidir

9.Bölümler arasındaki engelleri kaldırmak ;

-Yönetim, bölümler arası engelleri ortadan kaldırmakla sorumludur. Öğretimde, zel öğretimde, program geliştirmede, araştırmada ya da başka birimlerde görev yapanlar takım halinde çalışabilmelidir.

-Akademik bölümler arası işbirliği, eğitimin kalitesini iyileştirecektir. Öğretmenler arasındaki işbirliği ğretimi geliştirecek güçlü bir ögedir; dolayısıyla değişik birimlerde görevli öğretmenlerin düşüncelerini paylaşmalarına olanak yaratılmalıdır.

10.Öğretmen ve öğrencilere yönelik kalite sloganlarını bırakmak. Bunlara ayrılması planlanan kaynakların daha iyi eğitim verilmesi ya da araştırmaların yapılması gibi eğitimde öngörülen iyileştirme süreçlerine doğrudan katkı sağlayacak alanlara ayrılması önemlidir.

11.Öğretmen ve öğrenciler için sayısal kotaları kaldırmak;

Gerçekçi hedeflere ulaşma bağlamında;

-İdari alışanlar için sayısal hedefleri kaldırmak,

-Bireylerin ve rgtlerin; uğruna çaba gösterecekleri, başarmayı isteyecekleri hedeflere gereksinimleri vardır. Hedeflere nasıl ulaşılacağını gösteren faaliyet planı aynı hedeflerin performans ölümünde gösterge olarak kullanılmalıdır.

-Rasyonel biçimde ve sorumluluk anlayışı ile belirlenmiş ancak, performans ölçümü için kullanılmayacak hedeflerin belirlenmesi gereklidir. Sistemin kapasitesi dikkate alınmadan belirlenen sayısal hedefler, sistemi yönetenlerin de başarılı olmalarını güçleştirir.

12. Öğrenci ve öğretmenleri, başardıklarıyla gurur duymalarından alıkoyan engelleri ortadan kaldırmak.

Takdir ve ödüllendirme,

-Katılımın sağlanması,

-Performans ölçümü, öğrencilerin bireysel ya da gruplar olarak sınıfta sıralanması şeklinde olmaması,

-Öğrencilerin başarı güdülerinin ve merak duygularının harekete geçirilebilmesi,

-Profesyonel statüyle ilişkili olarak artan bağımsızlık düzeyi ile öğretime idari işlerden daha fazla önem verilmesi ve değişimle iyileştirilmiş ilişkiler, eğitimcinin yaptığı işten duyduğu gururu arttıracaktır.

-Takım çalışmalarını ve yenilikçi yaklaşımları yavaşlatan bireysel yıllık performans değerlendirmelerinin terk edilmesi gerekir.

13. Kurulda çalışan herkes için güçlü bir sürekli eğitim ve kendini geliştirme programını kurumsallaştırmak.

14. Değişimi başarmak üzere okulda görevli herkesin katılımını sağlamak.

Şişman'a göre (1997:8-13) TKY'nin eğitime uygulanmasıyla değişime uğrayan boyutlar; yapı ve yönetim, insan kaynağı, öğretim süreci, iklim ve kültür ve dış çevredir. TKY ile birlikte eğitim sisteminde merkeziyetçi olmayan, katılımcı ve esnek bir yönetim biçimi söz konusu olacaktır. TKY uygulayan eğitim örgütlerinde, yenilikçi, yaratıcı, eğitim ve öğretimle ilgili yeni düşünceler ve öneriler üretebilen ve bunları uygulayabilen bireyler yer alacaktır. TKY ile birlikte yöneticilerin rolleri, işletme yönetimi ile ilgili rutin konuların ötesinde eğitim-öğretim liderliği rolleri üzerinde yoğunlaşacaktır. Okul amaçlarını belirleme, program geliştirme, personel geliştirme, takım kurma, kalite kontrol, rehberliğe dayalı denetim, vizyon ve misyon sahibi olma, çevrenin okul etkinliklerine katılımını ve desteğini sağlama gibi konular yönetici rolleri arasında yer alacaktır. Şişman'a göre (1997:8-13); eğitim örgütlerinde insan kaynaklarının yeni bilgi ve becerilerle donatılmaları önem taşımaktadır. Okulla ilgili örgütsel gelişme ve iyileşme sürecinde insan kaynağı temel belirleyicidir. Gerek

öğretim kadrosunun, gerekse öğrencilerin öğretim sürecinde başarıya ulaşma ve sürekli gelişme konusunda güdülenmesi önem taşımaktadır. TKY anlayışında örgütsel süreçlerin sürekli gözden geçirilmesi, değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi vurgulanır. Okulu tüm yönleriyle iyileştirecek stratejik bir planlama gerekmektedir. Bu planlama sürecinde, eğitim sistemindeki herkesin geniş katılımı sağlanmalıdır. Eğitim-öğretim sürecinde takımlar yoluyla, işbirliğine dayalı öğrenme ve sorun çözme temel alınmalıdır. TKY, otoriter olmayan okul ve sınıf yönetimini öngörür. Buna dayanarak, öğretmen ve yöneticilerin rollerinin yeniden tanımlanması gerekmektedir. Öğretmenin rolü, öğrenmeyi kolaylaştıran rehberliktir. Öğretmenlerin bireysel gelişmeyi destekleyen, öğrencilerin yeteneklerini tanımalarına olanak tanıyan bir niteliğe sahip olmaları beklenmektedir. Şişman, aynı zamanda, eğitimde kalite için öncelikle okulun kültürel değerlerinin TKY anlayışı doğrultusunda değiştirilmesi gerektiğini savunur ve bu kültür, sürekli gelişme ve değişimle bütünleşmiş; yaratıcılık ve başarı üzerinde yoğunlaşan, özerkliği şart koşan, farklılıklardan yararlanabilen bir değerler sistemi olmalıdır (1997:8-13). Son olarak dış çevre boyutuna ilişkin, TKY uygulamasında, eğitimin alıcısı olanların eğilimlerinin, beklentilerinin ve doyumlarının üzerinde önemle durulan konular olmuştur. Eğitim örgütlerinin sundukları hizmetin, müşterilerin beklentilerini ne ölçüde karşılamakta olduğunu belirleyerek, sağlanacak dönütler doğrultusunda sistemde gerekli değişiklikleri yapma yoluna gitmeleri önerilmiştir.

TKY'yi başarıyla uygulayabilmenin arkasında, insan kaynaklarını geliştiren bir yönetim anlayışı bulunur. Okul yöneticisinin katılımcı bir yönetim yaklaşımını etkin kılması, ve bu bağlamda sürekli iyileştirme yönünde adımlar atabilmesi için yönetim alanında uzmanlaşmış, yönetim bilgi ve becerileriyle donatılmış olması gerekmektedir. Okul yönetimi, başta öğretmenler olmak üzere tüm çalışanların performanslarını artıracak koşulları oluşturmak ve sistemin örgütsel amaçlar doğrultusunda işlemesini sağlamakla yükümlüdür. TKY bağlamında okulda uygulanacak kalite politikasının başarılı olabilmesi için yönetime düşen başlıca görevler şunlardır (Uluğ, 1999: 470):

1. Okulun amaç ve ilkeleri ve Toplam Kalite konusunda öğretim kadrosunun bilinçlendirilmesi.
2. Öğretmenlerin mesleki gelişimini destekleyici koşulların yaratılması.
3. Her düzeydeki eğitim öğretim etkinliklerinde bilimsel karar verme ve planlamanın etkin kılması.
4. Çağdaş bilgi ve teknolojilerin öğretim sürecinde yer alması, öğrenme ortamının bu amaca uygun biçimde düzenlenmesi.

5. Öğretim kadrosunun Toplam Kalite anlayışını benimsemelerinin sağlanması.
6. Eğitim öğretim etkinliklerinde sürekli gelişim için çalışanların güdülenmesi ve takım çalışmasının desteklenmesi.
7. Sorunların çözümünde sürekli iyileştirmeye taban oluşturması bakımından sayısal yöntem ve göstergelerden geniş ölçüde yararlanması.

Eğitimde kalitenin önkoşulu, öğretim programlarının çağdaş standartlara kavuşturulmasıdır. Öğretim programların geliştirilmesi ise uzmanlık isteyen bilimsel bir süreçtir. Ancak, öğretim proramları bu anlayıştan yoksun bir yaklaşımla geliştirilmekte ve uygulanmaktadır. Öğretim programları değişime uyarlanamadıkları gibi, geleneksel insan tipine göre biçimlenmekle yaşamdan kopuk bir seyir göstermektedir.

Aydın'ın Milli Eğitim Merkez Örgütünde Yönetim Sorunları ve TKY konulu çalışmasında (1999:516); merkez örgütü birimlerinde ve yönetim pozisyonlarında yetki, görev ve sorumluluk alanlarında arasında çatışmaların varolduğuna değinilmiştir. Ayrıca, hiyerarşik yapılanma, üst yönetime özgü egemenlik ve ayrıcalık aracı olarak algılanan otokratik yetki ve anlayışının iletişimi olumsuz yönde etkilediği, örgütün insangücü kaynağından ve uzmanlık birimlerinden yeterince yararlanamadığı belirtilmiştir. Merkez örgütünün görev, yetki ve sorumluluk alanlarının eğitim sisteminde oluşan gelişmelere yanıt veremediği, sözkonusu durumun da, merkez örgütü ve yerel örgütler arasındaki iletişimi, işbölümünü, planlama ve eşgüdümü engellediği soncuna varılmıştır. Önemli bir diğer sorun da, yöneticilerin büyük bölümünün hizmetöncesi eğitim görmemiş olmaları ve atamalarda yeterlilik ilkesine uyulmaması şeklinde açıklanmıştır. Aydın'a göre (1999:514), varolan politika ve prosedürler, çağdaş eğitim anlayışına uygun düşmemekte ve örgüte etkisizlik ve verimsizlik hakim olmaktadır. Politikalar, üretken bir yapı oluşturmak açısından yetersiz görülmüştür. Merkez örgütünde kolektif bir yönetim felsefesi yoktur ve bu durum, insangücü kaynağının geliştirilmesini ve yönetimle bütünleştirilmesini, hizmetiçi eğitim çalışmalarından yararlanılmasını, takım çalışmalarının gerçekleştirilmesini, iletişim ve eşgüdüm sağlanmasını engellemektedir. Yöneticiler liderlik özellikleri gösterememektedir ve örgüt üyelerinin düşüncelerinden ve gönüllüçlerinden yararlanamamaktadır. Yönetim süreçlerinde problem çözme, katılım, güdüleme, danışmanlık ve rehberlik hizmeti, etkilişim ve işbirliği yetersiz kalmaktadır. Aydın son olarak, merkez örgütünün iç ve dış çevrede oluşan değişimin niteliğini ve yönünü kavrayacak yönetsel yeterlilikten yoksun olduğuna,

araştırma-geliştirme hizmetlerinin yetersizliğine ve toplumsal beklentilere uygun eğitim politikalarının oluşturulamadığına değinmiştir (1999:516).

TKY ile birlikte eğitim kurumları merkeziyetçi yapılanmadan uzaklaşacaktır. Her okul uzmanlardan ve okul üyelerinden oluşan kalite ekipleri oluşturacağından öğretim ve yönetim süreçlerine ait sorunları kendi çözme yoluna gidecektir. TKY yönetime ve sistemin tüm üyelerine öğretim sürecini bilimsel araştırmalar ışığında geliştirme ve yeniliklere açık tutma yükümlülüğünü getirir. Eğitim sisteminin okuldaki tüm sorumlulukları paylaşan öğretmenlere ihtiyacı vardır. Öğretmenleri sorumluluk almaya özendiren koşulları yaratmak ise yönetimin görevidir. Aynı zamanda öğrencilerin de öğretim ve okula ilişkin diğer sorunların çözümüne katılmaları okulu daha çok benimsemelerini ve ait olma duygularının artmasını sağlar. TKY'nin "müşteri doyumu" ilkesine göre öğretim programları eğitimin hedef kitlesince ve eğitim ürünlerinden yararlanacak kurumlarca belirlenmesi günümüzde büyük önem taşımaktadır. Ancak, değişime hazırlıklı olmak; hatta değişimi yönetmek görevi, büyük ölçüde okul sisteminde liderliği üstlenen yönetici ve öğretmenlere düşmektedir. Bu dönüşümlerin gerçekleştirilmesi yönünde TKY önemli bir araç olarak ortaya çıkmaktadır.

Eğitim sisteminde önemli bir yere sahip olan ilköğretim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerin yeni yaklaşımlara açık ve sürekli gelişmeye önem veren bir niteliğe sahip olmaları gerekmektedir. İlköğretimin kültürel sürekliliği sağlaması, demokratik ilişkilerin oluşturulması, yaşam kalitesinin yükseltilmesi, yaşam boyu sürecek öğrenme ve gelişme isteğinin temelini oluşturması beklenmektedir (Ağaoğlu, Bayrak;1998:27). Bu bağlamda, ilköğretim kurumlarının, araştırmanın kuramsal boyutunda sözü edilen niteliklere kavuşturulmasında, TKY'nin gösterdiği önemli yol ve yöntemlerden yararlanabileceği varsayılmaktadır.

BÖLÜM 2

Bu bölümde problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amaç ve önemi, sınırlılıklar ve kısaltmalar yer almıştır.

2.1.Problem Durumu

Türkiye’de egemen olan kamu yönetimi anlayışının bir uzantısı olarak, eğitim kurumlarında da geleneksel ve otoriter yönetim biçimi gözlenmektedir. Söz konusu durum, eğitim kurumlarını gerçekçi politikalardan, çağın beklentilerine yanıt verebilen bir yönetim felsefesinden ve işlevsel bir yapıdan uzak tutmaktadır.

Eğitim sistemine çağdaş ve bilimsel gelişmeleri uyarlamak ve bu amaçla öğretim kurumları için gerçekçi politikalar oluşturmak önem taşımaktadır. Bu bağlamda, ilköğretim kurumlarındaki mevcut sorunların çözümünde en önemli araç, okula hakim olan yönetim anlayışının çağdaş gelişmeler doğrultusunda değiştirilmesidir. Buna göre, ilköğretim kurumlarının TKY’nin sunduğu yaklaşımlarla, amaç, yapı, yönetim ve öğretim süreçleri açısından yeniden ele alınması özel bir önem kazanmaktadır.

Türk Milli Eğitiminin genel amaç ve ilkeleri doğrultusunda; MEB ilköğretim kurumları yönetmeliğinde temel öğretimin amaçları aşağıdaki maddelerde açıklanmıştır (1997):

- a) Öğrencileri ilgi ve yetenekleri doğrultusunda yetiştirerek hayata ve üst öğrenime hazırlamak,
- b) Öğrenciye demokratik ilkelere uygun olarak haklarını kullanabilme, görevlerini yapabilme ve sorumluluklarını yüklenbilme bilincini kazandırmak,
- c) Öğrenciyi, toplum içindeki rollerini yerine getiren başkaları ile iyi ilişkiler kuran, işbirliği içinde çalışabilen, çevresine uyum sağlayabilen iyi ve mutlu bir vatandaş olarak yetiştirmek,
- d) Öğrenciye fert ve toplum konularını tanıma, çözüm arama alışkanlığı kazandırmak,
- e) Öğrencinin el becerisi ile zihni çalışmasını birleştirerek çok yönlü gelişmesini sağlamak,
- f) Öğrencinin araç ve gereç kullanma yoluyla sistemli düşünmesini, çalışma alışkanlığı kazanmasını, estetik duygularının gelişmesini, hayal ve yaratıcılık gücünün artmasını sağlamak,
- g) Öğrencinin mesleki ilgi ve yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağlamak,

İlköğretimin en önemli amaçlarından biri, bireye toplumda etkin biçimde işlevde bulunabilmesi için gereken beceri ve tutumları kazandırmaktır. Bu yönüyle ilköğretim, toplumsallaşma amacına katkıda bulunur. İlköğretimin toplumsal ve bireysel yararları, yaşamın her alanında (ekonomik, sosyal, kültürel, düşünsel, teknolojik vb.) gözlenebilir. Bu bağlamda ilköğretim, kültürel sürekliliğin sağlanmasında, demokratik toplumun oluşturulmasında, yaşam kalitesinin yükseltilmesinde ömür boyu sürecek bir gelişmenin vazgeçilmez önkoşuludur.

İlköğretimin amaçlarını yerine getirmekle yükümlü yöneticilerin görev, yetki ve sorumlulukları aynı yönetmeliğin beşinci kısmında şöyle belirtilmiştir (1997:72):

*Müdür, kanun, yönetmelik, program ve emirlere uygun olarak okulun bütün işlerini yürütmeye, düzene koymaya, denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden ve geliştirilmesinden sorumludur.

*Müdür Başyardımcısının görevi ise, ilgili kaynakta (1997:72) şöyle belirtilmektedir.

*Müdür başyardımcısı müdürün en yakın yardımcısıdır. Müdürün olmadığı zamanlarda müdüre vekalet eder.

*Müdür başyardımcısı, okulun her türlü eğitim-öğretim yönetim, öğrenci, tahakkuk, ayniyat, yazışma, eğitici faaliyetler, yatılılık, bursluluk, güvenlik, beslenme, bakım, koruma, temizlik, düzen, halkla ilişkiler gibi işlerle ilgili olarak okul müdürü tarafından verilen görevleri yapar. Bu görevlerin yapılmasından ve okulun amaçlarına uygun olarak işleyişinden müdüre karşı sorumludur.

Yönetmeliklerde belirtilen ifadelerden anlaşıldığı üzere, okul yöneticilerinin yetki, görev ve sorumluluk alanları çağdaş toplumsal yaşamın gerçekleriyle örtüşmemektedir. Öte yandan okullara hakim olan hiyerarşik yapı nedeniyle yöneticiler, egemenlik aracı olarak değerlendirdikleri yetkilerini öğretmenlere devretmemektedir. Bu anlayış, öğretmenleri okul yönetimine ilişkin süreçlerden uzak tutmakta, onların yaratıcılıklarını ve üretkenliklerini olumsuz yönde etkilemektedir. Söz konusu durum aynı zamanda okulda sağlıklı iletişime, işbirliğine, öğretim sürecinin etkili yürütülmesine, öğretmenlerin sürekli gelişme yönünde güdülenmelerine de engel oluşturmaktadır. Yöneticilerin büyük bölümü alanlarıyla ilgili hizmetöncesi öğrenim görmemiştir. Ayrıca, mevcut hizmetiçi eğitim programları yöneticilerin öncelikle gereksindiği bilgi ve becerileri kapsamamaktadır. Özetle mevcut

politika ve prosedürler üretken bir eğitim ortamı yaratmak açısından yetersizdir. Yöneticilerin, yeterliliklerinin sınırlı olması, öğretmen yetiştirme sisteminin evrensel ölçütlerden uzak kalması, geleneksel yönetim ve öğretim anlayışını pekiştiren koşulları beraberinde getirmektedir (Aydın,1999).

Okul yöneticilerine yönelik hizmetiçi eğitim programları; vizyon oluşturma, çevre-okul bütünlüğünü sağlama, katılımcı yönetim felsefesi, işbirliği, takım çalışması, insan kaynağının geliştirilmesi, güdüleme, problem çözme, yaratıcılığı geliştirme ve üretkenliği artırma, liderlik, danışmanlık ve rehberlik gibi yönetsel rollerden uzak bir yapılanma sergilemektedir. Bu durumun doğal sonucu da, yöneticilerin, öğretmenlerin ve öğrencilerin okula yabancılaşmalarıdır. Bugün eğitimi toplumsal gelişmenin dinamikleri ve çağın koşulları doğrultusunda yeniden tanımlamak ve eğitim sistemini bu amaçla işlevsel bir yapıya kavuşturmak büyük önem taşımaktadır. Eğitim, insanın gelişme ve bilgilenme merakını, yaratıcılığını ve üretkenliğini karşılayabilecek koşulları kapsayan çok yönlü süreçler toplamı olarak tasarlanmalıdır. Bu anlayışın yerleşmesinde temel koşul, eğitim sisteminde insan kaynağından en etkili şekilde yararlanmaktır. Topluma ve dünyaya yabancılaşan otoriter politika ve anlayışlarla amaçlanan düzeyi yakalamak güçtür. Bu noktada TKY'nin gelişmeye açık esnek yapılanma modeli eğitim örgütlerinin yapı ve işleyişine uygundur.

TKY öncelikle işletme örgütleri alanında ortaya çıkan ve gelişen bir sistem olmuştur. Teknik boyutlarıyla büyük ölçüde bu kuruluşları ilgilendirmiştir. Ancak; TKY'yi diğer yönetim kuramlarından farklı kılan, insanı önemseyen ve onu merkeze alan bir anlayıştır. Buna göre TKY, tüm etkinliklerin insanın mutluluğunu ve üretkenliğini artırmak amacıyla gerçekleşmesi ilkesi üzerinde temellenir. TKY, yöneten-yönetilen ayrımını kaldırır. İnsanların bütünleşmiş çabalarını ve amaçlarını önemser. TKY anlayışında öğrenme ve gelişme temel gereksinimlerdir. Dolayısıyla, insanın gelişmesini temel alır çünkü, örgütler insanın mutluluğu için vardır ve buna hizmet ederler. TKY bir doktrin olarak karşımıza çıkmaz; esnekliği savunur ve sürekli gelişme için günümüzde varolan geleneksel anlayışların ötesinde, demokratik ve insancıl ilkelerin önemine işaret eder.

Bu konuda yapılan araştırma ve incelemelere göre ilköğretim örgütlerinde gözlenen başlıca sorunlar şunlardır (Aydın, 1996, Kaya 1994, Bursalıoğlu 1994, Aydın 1998):

1. Yöneticilerin, etkili yönetim ve denetim süreçleriyle öğretimi ve öğretmeni destekleyememesi,
2. Uygulanan öğretim programlarının ve yöntemlerinin çağdaş ve bilimsel niteliklerden uzak olması,
3. Öğrenci beklentilerine yönelik öğretim programlarının geliştirilememesi,
4. Öğretim sürecinin çağdaş yöntemlere kapalı tutulması,
5. Gerekli öğretim teknolojilerini yerleştirmek ve okulun fiziki durumunu iyileştirmek için yeterli finansal desteğin sağlanamaması,
6. Eğitim yöneticilerinin akademik nitelikte bir hizmetöncesi eğitimden geçmiş olmaması,
7. Etkin ve verimli bir örgütsel işleyişin bulunmaması,
8. Etkili bir iletişim sisteminin kurulamaması,
9. Personel arasındaki mesleki dayanışmanın yetersiz olması,
10. Katılımcılıktan uzak, otokratik bir yönetim anlayışının benimsenmesi,
11. Araştırma ve geliştirme çalışmalarına gereken önemin verilmemesi,
12. Alanında uzman, nitelikli öğretmen yetiştirilememesi,

Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1996); eğitime ilişkin belirlenen öncelikli sorunlar da yukarıda açıklanan ifadelerle bağdaşır niteliktedir. Bu planda eğitim sorunları şu şekilde belirtilmektedir (1996:29): Öğretim programlarının bilimsel esaslara göre geliştirilmesinde yeterli gelişme sağlanamamıştır. Öğretmen ve öğretim üyesi sayısındaki yetersizlikler ve dağılımdaki dengesizlikler, imkan ve fırsat eşitliği yanında eğitim kalitesini de olumsuz yönde etkilemektedir. Eğitim kurumlarına kaliteyi yerleştirmek üzere yöntem ve öneriler geliştirmek önem taşımaktadır.

Sözü edilen planda aynı zamanda (1996:31); kalitenin yükseltilmesi amacıyla, eğitim programlarının ve öğretim yöntemlerinin evrensel ölçütlerde, demokratik ve özgürlükçü bir anlayışla yeniden düzenlenmesi gerektiği savunulmuştur. Eğitim örgütlerinde çağdaş teknoloji kullanımının, mevcut insangücü potansiyelinin değerlendirilmesi ve niteliğinin artırılması üzerinde önemle durulmuştur. Bu düşünce doğrultusunda, eğitim sisteminin dinamik bir yapıya kavuşturulması, okul-iş çevreleri ilişkilerinin geliştirilmesi, çağdaş teknolojilerin okulda yer alması ve hizmetiçi eğitime önem verilmesinin önemine işaret edilmiştir.

Eğitim sisteminin yapısal sorunlarına kısmen değinen 15. Milli Eğitim şurasında yöneticiler ile konular şöyle değerlendirilmektedir (MEB, 1996:123):

*Eğitim yönetimi bir bilim dalı olarak algılanmalı, yönetici, örgütsel amaçların geliştirilmesini sağlayan bir eğitim lideri olarak kabul edilmeli, bu alanın uzmanlık gerektirdiği bilinmelidir.

*Eğitim Yöneticisi lisansüstü eğitimle yetiştirilmeli, yönetici adayları objektif ölçütlerle seçilmeli, özlük hakları, yaptıkları iş ve eğitim düzeyine göre düzenlenmelidir.

*Okul yöneticisinin yetki ve sorumluluk dengesi sağlanmalıdır.

*Belirli alanlarda kurulmuş olan (il, İlçe, semt) eğitim kurumlarının madde ve insan kaynaklarından tam kapasiteyle yararlanabilecek bir yönetim sistemi oluşturulmalıdır.

*Yönetime gerçek katılım ortamı oluşturularak ğrenci, ğretmen, veli ve çevrenin katkısı ve katılımı sağlanmalıdır.

Öte yandan, adı geçen şurada alınan kararlardan birine göre; okul yöneticilerine kurum içinde işbirliği, katılım ve eşgüdüm sağlayabilme yeterliliklerinin kazandırılması üzerinde durulmuştur. Ayrıca, yöneticilere ilgili birimlerle işbirliği yapabilme, okul birimlerini bu yönde rgtleyebilme, personeli okulun hedefleri doğrultusunda gdleyebilme gibi liderlik becerilerinin kazandırılması esas alınmıştır. Yukarıdaki ifadelere dayanarak, söz konusu metinde eğitim ortamında okul üyelerinin sorumluluk alma, paylaşma, takım çalışması, alan nderliği üstlenme, özeleştiri, durum eleştirisi, görev bölümü vb. demokratik davranışları pekiştirici yaklaşım ve uygulamaların özendirilmesi, yaratıcılık ve ifade becerilerinin geliştirilmesi, eğitim-öğretimin ğretmen merkezli olmaktan çıkarılıp, ğrenci merkezli duruma dönüştürülmesi şeklinde bir dizi öneri sunulmuştur (MEB 1996:266);

Özetle 15. Milli Eğitim şurası'nda üzerinde önemle durulan konular ise şunlardır (1996);

- a) ğretmen Yetiştirme
- b) İlköğretimin yeniden yapılandırılması
- c) ğretim programlarının ve ğretim yöntemlerinin bilimsel esaslara göre planlanması ve uygulanması

- d) Okul-aile işbirliği
- e) Çağın gereklerine uygun etkin ve verimli bir örgüt modelinin geliştirilmesi
- f) Öğretmen ve yöneticilerin görev ve sorumluluklarının bu anlayışla yeniden ele alınması
- g) Okula rehberlik ve danışmanlık hizmetlerinin yerleştirilmesi,
- h) Öğretim teknolojilerinin sağlanması
- i) Hizmetiçi eğitime ve her türlü eğitim faaliyetlerinde kaliteye önem verilmesi

Görüldüğü gibi kalkınma planlarında ve şuralarda alınan kararlar büyük ölçüde TKY'nin temel ilkelerini yansıtmaktadır. Ne var ki asıl önemli olan alınan kararların uygulanabilmesidir.

Eğitim sorunları esasen bir yönetsel yeterlilik sorunudur. Buna göre, eğitim kurumlarının işleyiş ve biçimini, yönetim bilimindeki gelişmeler doğrultusunda yeniden gözden geçirmek gerekmektedir. Eğitim kurumunda yer alan bireylerin değişime uyum sağlayabilmeleri, sorunlara bilimsel yöntemlerle yaklaşmaları, rasyonel düşünebilme yeteneği kazanabilmeleri, çağdaş eğitim anlayışının hedeflerindedir. Nitelikli insangücü yetiştirmenin ilk şartı ise eğitimde kalite standartlarının belirlenmesidir (Korkmaz, 1998).

Toplam Kalite Yönetimi, okul yönetimine kavramsal bir çerçeve oluşturmakta ve eğitim örgütlerinin yeniden yapılandırılmasına yönelik çağdaş ilkeler sunmaktadır. TKY felsefesi okul sistemini yeniden kavramayı öngürür. TKY; okulları gerçek bir öğrenen örgüte dönüştüren, öğretmen, yönetici ve öğrencileri sürekli öğrenme ve gelişmeye yönlendiren bir anlayıştır. TKY okullar için yeni bir vizyon yaratmakta ve okul amaçlarını yeniden belirlemektedir. Eğitim kurumlarının geleneksel sisteme dayalı olarak değil, değişime uyum sağlayan ve toplum gereksinmelerine yanıt verebilecek esneklikte yapılandırılması zorunludur.

TKY, ilköğretim kurumlarında işlevsel olmayan sistemlerin gözlenmesine ve ortaya çıkarılmasına yardımcı olan bir yönetsel yaklaşımdır. TKY, okullar için uzun dönemli hedeflerin ve stratejilerin saptanmasını gerektirir. Buna göre, TKY, çalışma ortamında, yetki devrini, sorumluluk almayı, işbirliğini, çalışanların güdülenmesini ve okul personeline sürekli öğrenme ve gelişme isteğinin yaratılmasını amaçlar. Özetle, TKY'ye göre ilköğretim kurumlarında öğretimin sürekli iyileştirilmesini amaçlayan bir yönetsel yaklaşım egemen olmalıdır.

Okul yöneticisi; yönetim ve öğretim sürecine liderlik eden, okulun başarısını arttırmak üzere araştırma-geliştirme çalışmalarına öncülük eden kişidir. TKY, okul yöneticiliği görevini yeniden değerlendirmektedir. Buna göre okul yöneticisi aynı zamanda okulda yer alan herkesin yönetim sürecine katılımını sağlamakla yükümlüdür. TKY örgüt kültüründe dönüşümü öngörmektedir. Takım çalışması, etkili ve açık iletişim, güdüleme, başarının ödüllendirilmesi, insan kaynaklarının geliştirilmesi, okulda ortak bir vizyonun oluşturulması yönetimin öncülüğünde gerçekleşmektedir. TKY eğitim niteliğini arttırmakta, öğretim programlarına çeşitliliği ve esnekliği yerleştirmekte, öğretmen ve öğrencileri sürekli öğrenmeye yönlendirmektedir. Bu yaklaşım en önemli unsur olarak insan kaynağını görmekte; öğretmen, yönetici ve tüm çalışanlar için sürekli eğitimi savunmaktadır. Çalışanların etkinliklerini okulun amaçları doğrultusunda yönlendirmek, okulda işbirliğine ve güvene dayalı bir çalışma ortamı yaratmak için yöneticilerin TKY anlayışına sahip olmaları gerekmektedir.

TKY, eğitim örgütlerinin amaçlarında, örgütlenmesinde, işleyişinde eğitim programlarında, eğitim-öğretim süreçlerinde, yönetici, öğretmen ve öğrenci rollerinde sürekli bir değişimi öngörmektedir (Şişman 1997).

Bu bağlamda TKY ilkeleri doğrultusunda ilköğretim kurumlarındaki yöneticilere kazandırılması gerekli olan nitelikler şu şekilde sıralanabilir:

- 1.Okulun yönetimine öğretmenlerin katılımını sağlama ve bu amaçla onlara görev ve sorumluluk verme,
- 2.Okulun amaçlarının belirlenmesinde ve öğretim sürecinde öğretmen ve öğrenci gereksinim ve beklentilerine duyarlı olma,
- 3.Okulda öğretimle ilgili sorunların çözümünde uzmanlarla işbirliği yapma,
- 4.Öğretmenlerin mesleki gelişim gereksinimine yönelik olarak hizmetiçi eğitim programları planlama,
- 5.Öğretimi destekleyici ve geliştirici teknolojileri sağlama,

- 6.Öğrenci başarısının artırılmasında öğretmen ve velilerle işbirliğine gitme,
- 7.Okulda herkesin öğretim teknolojilerini etkili kullanabilmesine yönelik eğitim çalışmaları gerçekleştirme,
- 8.Okula rehberlik hizmetlerini yerleştirme,
- 9.Çevrenin okul etkinliklerine katılımını sağlama,
- 10.Öğretmenler arasındaki mesleki dayanışma duygusunu artırma, takım çalışmalarını destekleme,
- 11.Öğretmen ve öğrencileri sürekli öğrenme yönünde güdüleme,
- 12.Okulda düşüncelerin korkusuzca dile getirildiği bir güven ortamı ve demokratik ilişkiler ve etkili bir iletişim iklimi oluşturma,
- 13.Öğretim programlarını ve öğretim yöntemlerini çağdaş gelişmelere açık tutma,
14. Öğrenme ortamlarını (sınıflar, kütüphane, labaratuvar, spor salonu) iyileştirmek için gerekli finansal desteği sağlama,
15. Alanla ilgili yeterliliği bulunma ve uzmanlığa dayanan hizmetöncesi eğitime sahip olma
- 16.Okulu geliştirme ve iyileştirme açısından üniversite ve merkez örgütüyle iletişim ve işbirliği içerisinde olma,
- 17.Okul işletmesini, okulun amaçları doğrultusunda etkili kullanma,
- 18.Yönetmel ve öğretimsel liderlik becerilerine sahip olma,

Özetle TKY, güçlü yönetim ve öğretim liderleri yaratmayı, destekçi örgüt iklimi oluşturmayı, amaçlar doğrultusunda sürekli gelişen okul örgütünü yapılandırmayı ve yönetime etkinlik kazandırmayı hedefleyen bir yaklaşımdır. Bu araştırma, ilköğretim

kurumlarının bu doğrultuda yeniden yapılandırılmasına yönelik bulgulara ve önerilere ulaşmayı amaçlamaktadır. Eğitim kurumlarında varolan sorunlara yeni bir bakış açısıyla yaklaşmak gerekmektedir. TKY ilkelerinin bugün varolan yönetsel sorunların çözümüne cevap verebileceği düşünülmektedir. İlköğretim okullarının TKY perspektifinden yeniden yapılandırılması çağdaş yönetim yapısına ulaşabilmesinde önemli bir araç olarak görülmektedir. Bu bağlamda, ilköğretim kurumlarındaki yöneticilerin TKY'nin beraberinde getirdiği yönetsel rol ve davranışları ne ölçüde gösterebildiklerinin, öğretmenlerin algı ve değerlendirmeleri doğrultusunda belirlenmesiyle, önemli ve güncel bir eğitim sorunun çözümüne ışık tutulacağı düşünülmüş ve bu nedenle araştırmanın problemi olarak seçilmiştir.

2.2. Problem Cümlesi

"İlköğretim kurumlarında TKY'nin uygulanabilirlik düzeyi nedir?" sorusu, araştırmanın problem cümlesini oluşturmaktadır. Bu probleme bağlı olarak alt problemler aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

2.3. Alt Problemler

1.Öğretmenler, okul müdürlerinin TKY yaklaşımı kapsamında göstermesi gereken, yönetim boyutuna ilişkin rollerini nasıl algılamaktadır?

1.a Öğretmenlerin bu boyuta ilişkin algı ve değerlendirmeleri, okulun bulunduğu bölge, kıdem, görev ve öğrenim düzeyi değişkenleri açısından anlamlı derecede farklılaşmakta mıdır?

2.Öğretmenler, okul müdürlerinin TKY yaklaşımı kapsamında göstermesi gereken, insan kaynağının yönetimi ve liderlik boyutuna ilişkin rollerini nasıl algılamaktadır?

2.a Öğretmenlerin bu boyuta ilişkin algı ve değerlendirmeleri, okulun bulunduğu bölge, kıdem, görev ve öğrenim düzeyi değişkenleri açısından anlamlı derecede farklılaşmakta mıdır?

3.Öğretmenler, okul müdürlerinin, TKY yaklaşımı kapsamında göstermesi gereken,ss okulun kültürel yapısı boyutuna ilişkin rollerini nasıl algılamaktadır?

3.a Öğretmenlerin bu boyuta ilişkin algı ve değerlendirmeleri, okulun bulunduğu bölge, kıdem, görev ve öğrenim düzeyi değişkenleri açısından anlamlı derecede farklılaşmakta mıdır?

4. Öğretmenler, okul müdürlerinin, TKY yaklaşımı kapsamında göstermesi gereken, okul işletmesi boyutuna ilişkin rollerini nasıl algılamaktadır?

4.a Öğretmenlerin bu boyuta ilişkin algı ve değerlendirmeleri, okulun bulunduğu bölge, kıdem, görev ve öğrenim düzeyi değişkenleri açısından anlamlı derecede farklılaşmakta mıdır?

2.4.Araştırmanın Amaç ve Önemi

Eğitim sisteminde ilköğretim kurumları önemli bir yere sahiptir. Eğitimde nitelikli insangücü yetiştirmek üzere evrensel standartları yakalamak, klasik eğitim yönetimi anlayışından çok, yönetimi daha etkili ve verimli kılan, katılım ve işbirliğini öngören, insanı merkeze alan bir yönetim anlayışını benimsemekle olanaklı görünmektedir. Bu bağlamda, TKY ilkelerinin ilköğretim kurumlarına uygulanabilirlik düzeyinin belirlenmesi araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

Bir başka deyişle; ilköğretim kurumlarındaki yöneticilerin sergiledikleri yönetsel rol ve davranışların, TKY ilkelerine uygunluğunu incelemek araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Araştırma bulgularıyla ilköğretim kurumlarının konumu ve işleyişi TKY'nin özellikleriyle karşılaştırılacak, varolan durumu ortaya konabilecek ve yeni yapılanma önerileri geliştirilebilecektir. Bu doğrultuda, örgütün amaçlarının yürütücüsü konumundaki yöneticilerin, TKY'nin kuruma yerleştirilmesindeki öncülük görevlerinin önemine dikkat çekilecektir. Araştırma bulgularıyla, öğretmen ve yöneticilerin görev boyutlarının yeniden belirleneceği düşünülmektedir. Öte yandan, ilköğretim kurumlarının verimliliğini ve etkililiğini arttırmaya dönük öneriler geliştirilebileceği beklenmektedir. Sonuç olarak araştırmanın, yeniden yapılanma sürecinde olan ilköğretim kurumlarının yönetim sistemine yeni bir yaklaşım sağlayacağı umulmaktadır.

2.5. Sınırlılıklar

1.Araştırma verileri Eskişehir ili merkez ilköğretim okullarında 1998-1999 öğretim yılında görev yapan öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.

2.6.Kısaltmalar

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı



BÖLÜM 3

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

3.1 Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar

a.) Aydın'ın Araştırması (1998)

Aydın tarafından gerçekleştirilen “Milli Eğitim Merkez Örgütünün Sorunları ve Toplam Kalite Yönetimi” konulu araştırmada, TKY yaklaşımının temel ilkeleri doğrultusunda MEB merkez örgütünün yapısal ve yönetsel sorunlarının ortaya konması amaçlanmıştır. Yönetim kuramlarının (klasik, neoklasik ve sistem yaklaşımı kuramları) özellikleri ve temel kavramları açıklanmış ve sözkonusu kuramsal gelişmeler içerisinde, TKY yaklaşımının evrimleşme süreci, yeri ve önemi belirtilmiştir. Araştırmada, MEB merkez örgütünde hiyerarşik bir yapının, merkezîyetçi ve otokratik bir yönetsel anlayışının varolduğu ileri sürülmüş ve merkez örgütünün eğitim sistemini yönetme yeterliliğinden yoksun olduğu savunulmuştur. Bu bağlamda; “MEB merkez örgütünün ancak çağdaş bir yönetim yaklaşımı olan TKY'nin kavram ve ilkelerinin esas alındığı yeni bir yapı, felsefe ve kültürel değerler içerisinde geliştirilebileceği” düşüncesi araştırmanın temel savını oluşturmuştur.

b.) Balcı'nın araştırması (1998):

Balcı tarafından gerçekleştirilen “Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi” konulu çalışma; TKY'nin yükseköğretim kurumlarına uygulanabilirlik düzeyini saptamak amacıyla yapılmıştır ve yükseköğretimde kalite ölçeği; müşteri beklentileri, müşteri gereksinimlerini anlama ve bilgi edinme mekanizmaları, formal performans standartlarının varlığı, iç müşteri ilişkilerini destekleyici mekanizmalar, iç müşteri ilişkileri yönetimini engelleyen faktörler, fakülteadaki iç çevre ve kültür şeklinde altı boyuttan oluşturulmuştur. Bu boyutlardan oluşan araç deneklere uygulanmış ve gözlem sonuçları, ölçeklerin geçerliliklerini sınamak üzere faktör analizine, alpha güvenirlik katsayısına, ölçeklerdeki maddelerin ayırt edici güçlerini ortaya çıkarmak üzere madde toplam korelasyonlarına tabi tutulmuştur. Elde edilen bilgiler doğrultusunda ölçeğin gerekli geçerlilik ve güvenirliğe sahip olduğu, yükseköğretim kurumlarına TKY'nin uygulanabilirlik düzeyini ölçmek üzere kullanılabileceği ileri sürülmüştür.

c.) Bayrak ve Ağaoğlu'nun Araştırması (1998)

Bayrak ve Ağaoğlu'nun, "İlköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin TKY'ye ilişkin görüşleri" konulu çalışmalarında elde ettikleri bulgular; araştırma kapsamına alınan ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin TKY'ye yönelimlerinin gelişimci bir özellik gösterdiği ve TKY hakkındaki bilgilerinin olumlu düzeyde olduğunu göstermiştir. İlköğretim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerin TKY'ye ilişkin bilgi ve tutumlarını yükseltmek için, yönetici ve öğretmenlerin yeni oluşumların içerisine çekilebilmesi ve bu konuda bilgilendirme toplantılarının düzenlenmesi, TKY çalışmalarını örgütleyecek birimlerin oluşturulması, yönetici ve öğretmenlerin bu birimlerde aktif rol üstlenmelerinin sağlanması, TKY kültürünün, öğretmen yetiştiren kurumlarda adaylara kazandırılması şeklinde birtakım öneriler getirilmiştir.

d.) Cafağlı'nun Araştırması (1996)

Cafağlı'nun "Eğitimde TKY" konulu araştırmasında, TKY'nin ilkeleri açıklanmış, ardından Eğitimde TKY ile ilgili bölüm yer almıştır. Cafağlı'na göre; eğitim kurumlarında TKY'nin uygulanabilirliğine ilişkin başlıca göstergeler, karar verme sürecine öğretmenlerin katılımı, okul yöneticilerinin liderlik özellikleri göstermeleri, öğretim personelinin sürekli gelişmesi ve güçlendirilmesidir. Buna ek olarak, destekçi örgüt iklimi, öğretmenlerin mesleki doyumu, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görevlerinin yeniden tanımlanması, kalite temelli misyon ve vizyon belirlenmesi, kalite geliştirme takımları, ödüllendirme ve güdüleme, öğrenci beklentilerine odaklanmak, öğretim programlarını geliştirme projelerinin hazırlanması şeklinde belirlenmiştir.

e.) Ceylan'ın Araştırması (1998)

Ceylan "Yükseköğretim Kurumlarında TKY" konulu araştırmasında; TKY'nin ilkelerini; iç ve dış müşteri memnuniyeti, sürekli gelişme, verilere dayanma, katılım, yönetimin kararlılığı olarak belirlemiştir. TKY'nin yükseköğretim kurumlarında uygulamaya konulması için, kalite güvencesini sağlamaya yönelik standartların belirlenmesinin gerekliliği üzerinde durmuştur. Bu standartlara ilişkin boyutları, yönetim ve denetim, eğitim ve öğretim, araştırma ve yayın, danışmanlık ve çevre ile ilişkiler, katılım başlıkları altında

toplamıştır. TKY'nin yükseköğretim kurumlarında uygulanabilmesi için, yukarıda belirtilen boyutlarda geliştirilecek kalite standartlarını esas alan bir yönetim anlayışının benimsenmesi üzerinde önemle durulmuştur.

f.) Hergüner'in Araştırması

Hergüner'in "Eğitimde TKY Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar" konulu araştırmasında, TKY'nin eğitim sistemine getireceği yararlar yönetim açısından; merkezîyetçilikten uzaklaşma, okulların kendi sorunlarını çözme sürecine girmesi, kalite takımlarının kurulması, eğitimle ve okulu iyileştirmeye ilgili daha çok araştırma yapılması, yetki ve sorumluluğun öğretmenlerle paylaşılması, öğrencilerin okulun sorunları ile ilgili çalışmalara katılması, katılımcı ve demokratik bir ortamın oluşturulması şeklinde açıklanmıştır.

g.)Karaağaçlı'nın Araştırması

Karaağaçlı, "TKY ve Mesleki Teknik Eğitim Süreçlerinin Durumu" başlıklı çalışmasında elde edilen sonuçlar şu şekilde sıralanmıştır:

1.Bir sistemi oluşturan öğelerin bütünsel bir yaklaşımla ele alınması, planlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesi yönünden TKY'nin etkin işlevleri bulunmaktadır.

2.TKY'nin işgücünü esas alan yaklaşımında, dönüşümlü iş ve iş zenginleştirme uygulamaları ile işgücünün yetkili ve becerili olarak ilgili süreçlerde daha çok sorumluluk alması öngörülmektedir.

3. TKY, mesleki teknik eğitim kurumlarına bilimsel ve teknolojik gelişmelerin ve çalışma hayatının öngördüğü, toplumun beklediği kaliteli ürün ve hizmetleri sağlamada performans artırıcı bir etkiye sahiptir.

4.Mesleki Teknik eğitimde izlenen süreçler kalite standartlarına sahip olmalıdır.

5.TKY ilkelerini benimseyen eğitim kurumlarında geleneksel yaklaşımlara göre, yenilikleri esas alan programları uygulama, çevreyle etkileşim sağlama, analitik düşünceyi ön plana çıkarma, sorun çözme yöntemine ağırlık verme yaklaşımı önem kazanmaktadır.

h.) Özden'in Araştırması (1998)

Özden'in "Üniversitelerde TKY'nin uygulanması" konulu araştırmasında; üniversite yönetiminde TKY ilkelerinin egemen olabilmesi için; kurumda önemli kişi ve birimleri belirleme, iç değerlendirme mekanizması kurma, kaliteye dayalı misyon ve vizyon belirleme, gerekli motivasyonu sağlama, kalite araştırma takımları kurma, birimler içi standartları saptama, sonuçları raporlaştırma, başarıları takdir edecek ve ödüllendirecek bir anlayış geliştirme şeklinde yedi boyut belirlenmiştir. Üniversitelerde kalite yönetiminin esasları ise, vizyon ve hedef belirleme, planlama ve kalite rehberliği, değerlendirme, üniversite-iş dünyası işbirliği, öğretim programları, araştırma çalışmalarının niteliği, kurum kültürü olarak ele alınmıştır.

I) Songür'ün Araştırması (1999)

Songür tarafından gerçekleştirilen "Özel okul yöneticilerinin TKY'ye ilişkin bilgi düzeyleri" konulu araştırmanın amacı, özel öğretim kurumları yöneticilerinin TKY'ye ilişkin bilgi düzeylerini ortaya koymaktır. Araştırma bulguları deneklerin TKY ile ilgili genel bilgi düzeylerinin orta alt sınırında yer aldığını, denek görüşlerinin görev ve eğitim düzeyi değişkenleri açısından farklılık göstermediği, ancak cinsiyet değişkeni açısından anlamlı derecede farklılaştığını ortaya koymuştur. Bu doğrultuda, araştırmacı tarafından, yöneticilerin TKY hakkındaki bilgilerinin artırılması için hizmetiçi eğitim çalışmalarının düzenlenmesi; öğretmenlerin ve tüm çalışanların da bu konuda eğitilmesi önerilmiştir. Araştırmada, ayrıca ISO 9000 standartları, TKY uygulamalarında üst yönetimin desteği, eğitimde dış ve iç müşteri kavramları, müşteri doyumu, sürekli eğitim, kalite kültürü, liderlik, örgüt yapısı, öğretmen/öğrenci performans ölçümleri, motivasyon ve grup çalışmaları üzerinde durulmuştur.

i.) Şişman'ın Araştırması (1996)

Şişman, "Eğitimde TKY veya Topyekün Mükemmellik" başlıklı araştırmasında, TKY'nin temel ilkelerini; müşteri odaklılık, merkezi olmayan örgüt yapısı, liderlik, karar verme sürecine katılma, sorumlulukların paylaşılması, yetkinin devredilmesi, çalışanların planlama, kontrol ve değerlendirme süreçlerine katılması, sistem ve süreçlerin sürekli

değerlendirilmesi, veri toplama ve çözümlenme, sorunlar çıkmadan önlem alma, çalışanların güçlendirilmesi, geliştirilmesi ve eğitilmesi, örgütsel öğrenme, sürekli gelişme, takımlar üzerine kurulu süreçler, ödüllendirme, iletişim ve yeni bilgiye açık olma, kalite kültürünün oluşturulması olarak sıralanmıştır. Araştırmacı, eğitimde TKY uygulamalarında ise, eğitim örgütlerinin yapı, yönetim, insan kaynağı, öğretim süreci, kültür ve dış çevre boyutlarının bu anlayışla yeniden ele alınması gerektiğini savunmuştur.

Şişman, “Eğitimde TKY ve Kültür” başlıklı diğer bir çalışmada ise (1997); okulda kaliteyi yakalamak için, öncelikle işbirliği ve dayanışmaya dayalı güçlü bir örgütsel kültür yaratmanın önemini vurgulamıştır. Yönetici ve öğretmenlerin katılımıyla, okul geliştirme ve iyileştirme süreçlerini başlatmak, okulun kültürel değerlerini, kalite ilkelerinden hareketle, yeni değerler sistemiyle etkilemek, kaliteyi yakalamaya dönük ilk adım olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda, okul sistemi içerisinde, yönetici, öğretmen ve öğrenci rollerinin yeniden belirlenmesi önerilmiştir.

j.) Uluğ'nun Araştırması (1998)

Uluğ'nun “Okul Sisteminde TKY” konulu çalışmada yer verdiği düşüncelere göre, TKY'nin okul sistemine başarıyla uygulanması için, insan kaynaklarını geliştiren bir yönetim anlayışının yer alması, yöneticinin katılımcı bir yönetim anlayışını etkin kılması ve yönetim alanında uzmanlaşmış olması, çalışanların okulun amaçları doğrultusunda güdülenmesi ve okulu geliştirme çabalarında yer alması, personelin ve öğrencilerin başarı düzeylerini yükseltici koşulların oluşturulması önem taşımaktadır. Ayrıca, TKY açısından okul programlarının, öğrenci, öğretmen ve çevre kalitesinin, öğretmen ve yönetici rollerinin ele alınmasının gerekliliği üzerinde durulmuştur.

3.2 Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

a.) Bostingl'in Araştırması (1993)

Bostingl, “The Quality Management: What's Really About” başlıklı araştırmasında, TKY'yi tüm eğitim sistemlerini, süreçlerini ve çıktılarını geliştirici bir anlayış olarak görmüştür. Bostingl, öncelikle okulların sahip oldukları Taylorist yönetim modelinden uzaklaşmaları gerektiğini savunmuştur. Ona göre, okulların otorite iklimleri öğrencilerin ve

öğretmenlerin korkularını kökleştiren koşulları yaratmaktadır. Oysa kalite okulları, öğretmen-öğrenci ve yöneticilerin işbirliğine önem vermelerini, sürekli gelişmeyi arzulamalarını, takım çalışmaları gerçekleştirmelerini, okulu iyileştirme süreçlerine katılımlarını şart koşmaktadır.

b.)Cheang'ın Araştırması (1997)

Cheang'ın, "Multi-model of Education Quality" konulu araştırmasında, okulda kalite göstergeleri; okula dayalı yönetim (school-based management), okul geliştirme planlamaları, rehberlik hizmetleri, öğretmen-öğrenci oranı, fiziksel çevrenin niteliği, öğretmen eğitimi, kalite kaynaklarının sağlanması, okulun iç süreçlerinin denetlenmesi, etkili iletişim ve katılımın sağlanması, çağdaş öğretim yöntemleri ve sorun çözme çalışmalarının gerçekleştirilmesi şeklinde sıralanmıştır.

c).Galloway'in Araştırması (1998)

Galloway, "Determination of Quality Perception in Educational Administration" konulu araştırmasında, okul yönetiminde kalitenin temel bileşenlerini; evrensel eğitim standartlarına uygunluk, takım çalışmalarına dayalı görev süreçleri, öğretimde ve yönetimde uzmanlık, insan kaynaklarının geliştirilmesi, TKY kültürünün benimsenmesi ve örgütsel değişim olarak belirlemiştir.

d.)Kaye'in Araştırması (1999)

Kaye, "Measuring Service Quality in the Context of Teaching" konulu araştırmasında; öğretim kalitesinin, stratejik planlama, açık hedef ve standartlar işbirliği, öğrenci-öğretmen doyumuyla ilişkili bir kavram olduğunu savunmuştur. Öğretim kalitesini ölçme araçlarını ise, öğretmenlerin alan bilgisi, entellektüel gelişme, görev paylaşımı, öğretimi destekleyici materyal kullanımı, sınıf yönetimi, öğrencilerin bağımsız öğrenmelerini cesaretlendirme, sınıf gelişimine duyarlılık, değerlendirme yöntemlerinin niteliği ve öğrenci başarısı olarak belirlemiştir.

e.Khon'un Araştırması (1993)

Khon "Turning Learning into a Business. Concerning About Total Quality" başlıklı çalışmasında göre Deming ve takipçilerinin insan doğası hakkında olumlu görüşlere sahip olduğunu savunmuştur. İnsanın doğasında öğrenme ve kendini geliştirme isteğinin varolduğunu vurgular. TKY de demokratik bir çevre yaratmayı, katılımı, paylaşılmış amaçları ve işbirliğini savunur. Khon'a göre TKY uygulayan modern okullar, öncelikle yüksek teknolojiye ve kalite standartlarına sahip olmalıdır. TKY uygulayan okullarda, vizyon oluşturan ve çalışanların da bu vizyonu paylaşmalarını sağlayan liderler vardır. Ona göre, eğitimin müşterileri öğrencilerdir ve beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. Khon araştırmasında aynı zamanda etkili okul ve TKY kavramlarının birbiriyle bağdaşan kavramlar olduğunu vurgular. TKY okulları doğru belirlenmiş hedeflere sahiptir ve okullar öğrencilerin entellektüel gelişimlerinin gerçekleştiği humanist ve demokratik ortamlardır. Khon, TKY uygulamalarına, sınıf düzeyinde küçük değişiklikler yaratarak başlamayı önerir. Geleneksel öğretim yöntemlerinin terkedilmesi, standardize edilmiş testlerin zorlayıcılığında kaçınılması, öğrencilerin başarısızlık korkularını yoketmek ve onların yaratıcı düşüncelerini desteklemek bu küçük değişikliğe yol açan önemli bir adımlardır.

f.) Lamax'ın Araştırması (1996)

Lamax, "Quality Management in Education" konulu araştırmasında; kaliteyi öğrenci beklentilerini ve gereksinimlerini karşılama ve sürekli gelişmeyi başarma şeklinde tanımlamıştır. Eğitimde kalite boyutları; eğitim hederlerinin sürekli değerlendirilmesi, kalite geliştirme çalışmaları, öğretmenlerin gelişmiş hizmetiçi eğitim programlarına odaklanma, katılım ve işbirliği, demokratik ilişkiler, grup desteği, eğitim sisteminde uzmanların yer alması ve öğretmenleri yetkilendirme şeklinde açıklanmıştır.

g.)Schomaker'in Araştırması (1997)

Schomaker, "Transforming School Through TQM Education" başlıklı araştırmalarında, TKY ve okul kültürü arasındaki ilişkiye yer vermiştir. Ona göre; okullar TKY uygulamaları için, sürekli gelişim ihtiyaçlarını saptamalı, kendi hedeflerini ortaya koymalı, kendi kalite kontrol sistemini yaratmalı, demokratik ilişkilere önem vermeli, çalışanları desteklemeli ve sürekli eğitim olanağı tanımalı, onları okulu geliştirme çabasına

katmalı, amaçlara bağlılığı sağlamalı, çalışanları yetkilendirmeli, öğretmen ve öğrencileri çalışmalarından zevk alır duruma getirmelidir.

h.)Stevens'in Araştırması (1996)

Stevens araştırmasında TKY liderlerinin rollerini belirlemiştir. Bu roller; TKY'nin değişim için bir araç olduğunun farkına varmak, öğretmen ve öğrenci beklentilerine odaklanmak, tüm öğretim personelinin yönetime katılımını sağlamak, okul vizyonu yaratmak, hedeflere ulaşmak için öğretmenleri desteklemek, gerekli kalite kaynaklarını temin etmek, problem çözme tekniklerini kullanmak, yetki devretmek, sürekli gelişmedeki yükümlüğünü görebilmek, başarıyı takdir etmek, yönetici olarak kendi rollerini sürekli gözden geçirmek olarak belirlenmiştir.



BÖLÜM 4

4.1.Yöntem

Bu bölümde, araştırma modeli , evren ve örneklem ile veri toplama aracının geliştirilmesi ve veri çözümleme sürecine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

4.2.Araştırmanın Modeli

İlköğretim kurumlarına TKY ilkelerinin uygulanabilirlik düzeyini belirlemeyi amaçlayan bu çalışma, varolan durumu saptamaya yönelik “tarama” (survey) modelinde bir araştırmadır.

4.3.Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Eskişehir il merkezinde bulunan 102 ilköğretim okulunda 1998-1999 öğretim yılında görev yapan 843 öğretmen oluşturmaktadır.

TKY uygulamalarının öncelikle kültürel bir değişim gerektirdiği düşüncesiyle, okulların sosyo-ekonomik, kültürel değişkenlerinin bu yönetim yaklaşımına yakınlık düzeyinde önemli bir etken olduğunu varsayarak; il içindeki ilköğretim okulları, il merkezinde bulunan okullar ve il merkezine yakın okullar olarak iki grupta toplanmıştır. Buna göre araştırmanın evreni iki alt evrene ayrılmıştır. Bu alt evrenlerden de yedişer ilköğretim okulu örneklem olarak random yöntemiyle seçilmiştir Merkez ilköğretim okullarından Adalet, Dumlupınar, Fatih, Murat Atılgan, Milli Zafer, Şeker, İbrahim Karaoğlan ilköğretim okulları; çevre ilköğretim okullarından ise, Emek, Alpaslan, Yüzüncü Yıl, Edebalı, Şarhöyük, Ali Rıza Efendi, Kılıçarslan ilköğretim okulları örnekleme alınmıştır (Söz konusu araştırmanın evren ve örnekleme Şişman tarafından gerçekleştirilen "Etkili Okul" konulu çalışmada kullanılmıştır (1996). Örnekleme dahil merkez ilköğretim okullarındaki öğretmen sayısı 165, çevre ilköğretim okullarındaki öğretmen sayısı ise 117 dir. Bu durumda toplam 282 öğretmen araştırma kapsamına alınmıştır.

Tablo 1

Dağıtılan Ve Geri Dönen Anket Sayılarının Dağılımı

Okullar	Dağıtılan Anket Sayısı	Dağıtılan Anket %	Geri Dönen (geçerli anket) Sayısı	Geri dönen (geçerli) anket %
Kılıçarslan ilk.	12	100	12	100
Edebali ilk.	18	100	9	50
İ. Karaoğlan ilk.	27	100	17	62,9
Murat Atılđan ilk.	20	100	14	70
Şeker İlköğrt.	19	100	10	52,6
Dumlupınar ilk.	17	100	14	82,3
Adalet ilk.	30	100	23	76,6
Emek ilköğrt.	35	100	22	62,8
Alırıza Efendi ilk.	14	100	11	78,5
Fatih İlköğrt.	22	100	13	59,0
100. Yıl ilköğrt.	18	100	13	72,2
Şarhöyük ilk.	17	100	12	70,5
Milli Zafer ilk.	34	100	18	52,9
Teğ. Alparslan ilk	7	100	5	71,4
Toplam	290	100	192	66,2

4.4. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmada kuramsal bilgiler, ilgili literatür taranarak elde edilmiştir ve bu bilgiler ışığında araştırma aracı geliştirilmiştir. Araştırmanın uygulamaya dayalı verilerinin toplanmasında anket formu kullanılmıştır. Ölçeğin geliştirilmesi sürecinde literatürdeki benzer anketler incelenmiştir. Araştırmayla ilgili kuramsal bilgiler doğrultusunda; TKY'nin öngördüğü yönetim yapısı, insan kaynağının yönetimi ve liderlik, okul kültürü ve işletme olarak dört temel boyut ve bu boyutlarda yer alabilecek yönetsel roller belirlenmiştir. Bu boyutlara ilişkin roller ise Likert tipi dördümlü dereceleme ölçeğiyle (Tamamen Katılıyorum, Kısmen Katılıyorum, Az Katılıyorum ve Hiç Katılmıyorum şeklinde) belirlenmiştir. Anketin birinci bölümünde deneklere ilişkin kişisel bilgileri elde etmeye dönük sorular yer almakta, ikinci bölümde ise, TKY'nin temel ilkeleri doğrultusunda belirlenen yönetsel roller bulunmaktadır.

Taslak anket formları, açıklık, anlaşılabilirlik, ve içeriğin yeterliliği yönlerinden uzmanların değerlendirilmesine sunulmuştur. Uzman değerlendirmeleriyle yeniden gözden geçirilen anket, araştırma evreninden seçilen örneklem grubuna uygulanmış ve böylece anketin ön denemesi yapılmıştır. Bu yolla aynı zamanda anketin geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. Bu ön teste bağlı olarak son şekli verilen anketin araştırmanın amacına ve istenilen özellikleri ölçmeye uygun olduğu anlaşılmış ve araştırmacı tarafından uygulanmıştır.

4.5.Verilerin Çözümlemesi

Araştırma verilerinin çözümü, Osmangazi Üniversitesi Fen-Ed. Fakültesi İstatistik bölümünde görevli uzmanların yardımıyla bilgisayar ortamında yapılmıştır. Elde edilen verilerin çözümünde sırasıyla;

1. Öncelikle araştırma anketini değerlendirmek ve uygun teknikleri belirlemek amacıyla, istatistik uzmanları ile görüşülmüştür.
2. Anketler okul isimlerine göre kodlanmıştır ve bilgisayar ortamına aktarılmıştır.
3. Verilerin çözümünde SPSS paket programından yararlanılmıştır.
4. Ankette yer alan her maddeye ilişkin çözümlemelerde temel teknik olarak, Khi-kare (X^2) ve contingency katsayısı kullanılmıştır. Khi-kare tekniği, deneklerin görüşlerinin belirlenen değişkenler açısından anlamlı derecede farklılaşıp farklılaşmadığının araştırılmasında kullanılmaktadır. Verilerin yorumunda Khi-kare sonuçlarından yararlanılmıştır. Bütün istatistiksel işlemlerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir. Contingency katsayısı değişkenler arasındaki ilişkinin miktarını belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. Oldukça duyarlı bir istatistiksel teknik olan contingency katsayısı yorumlarda kullanılmamış, ancak okuyucuya bilgi vermek amacıyla tablolarda yer almıştır.
5. Verilerin çözümlemesi esnasında 9., 11., 12., 13., 14., 15., 16., 24., 25., 27., 39., 43., 47., 50., 53., 55., 56., sorularda gözlenemeyen değerler (0 frekanslar) dikkate alındığında, X^2 değerleri, öncelikle düzeltme katsayısı tekniği kullanılarak, birbirine benzer dağılımların bulunduğu iki gözenek birleştirilerek hesaplanmıştır. Bu durum araştırma evreninin yapısından (branş öğretmeni sayısının yetersizliğinden) kaynaklanmıştır.

BÖLÜM 5

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde öncelikle deneklere ait kişisel bilgilere, bir sonraki bölümde de deneklerin yönetsel rollere ilişkin algı ve değerlendirmelerine yer verilmiştir

5.1 Deneklere Ait Kişisel Bilgilerin Dökümü

Tablo 2
Görev Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı

Görev	S	%
Sınıf Öğretmeni	166	86,5
Brans Öğretmeni	26	13,5
Toplam	192	100

Tablo 2'den de anlaşıldığı gibi, deneklerin %86,5 i sınıf öğretmeni, %13,5 i brans öğretmenidir.

Tablo 3
Deneklerin Okulun Bulunduğu Bölge Değişkenine Göre Dağılımı

Bölge	S	%
Merkez	108	56,3
Çevre	84	43,7
Toplam	192	100

Tablo 3'den de anlaşıldığı gibi, deneklerin %56,3'si il merkezine yakın ilköğretim okullarında, %43,2'si il merkezinden uzakta bulunan ilköğretim okullarında görev yapmaktadır.

Tablo 4
Deneklerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı

Kurum	S	%
Eğitim Enstitüsü	46	24,0
Açık Öğretim (AÖF)	111	57,8
Üniversite	35	18,2
Toplam	192	100

Tablo 4'den de anlaşıldığı gibi deneklerin %24,0'ü eğitim enstitüsü, %57,8 Açıköğretim Fakültesi önlisans ve lisans tamamlama programları, %18,2'si üniversite mezunudur.

Tablo 5
Deneklerin Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı

Kıdem	S	%
0-5 yıl	17	8,9
6-10 yıl	18	9,4
11-15 yıl	28	14,6
16 yıl ve üstü	129	67,2
Toplam	192	100

Tablo 5'den de anlaşıldığı gibi, deneklerin % 8,9'u 1-5 yıllık, % 9,4'ü 6-10 yıllık, % 14,6'sı 11-15 yıllık, % 67,2'si 16 yıl ve üstü kıdeme sahiptir.

Tablo 6
Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

e. Cinsiyet

Cinsiyet	S	%
Bayan	87	40,5
Erkek	105	59,5
Toplam	192	100

Tablo 6'da görüldüğü gibi, deneklerin %40,5' i bayan, %59,5' i erkektir.

5.2 Anket Verilerinin Çözümlemesine İlişkin Bulgular Ve Yorumlar

A. Öğretmenlerin "Okulun Yönetim Yapısı" boyutuna ilişkin algı ve değerlendirmeleri, birinci alt problem çerçevesinde bu bölümde yer alan tablo ve yorumlarla açıklanmıştır.

Tablo 7

Deneklerin Okul Yönetimiyle İlgili Sorunlarda Öğretmenlerin Görüş Ve Önerilerinden Ne Ölçüde Yararlanıldığına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler		T.K (4)		K.K (3)		A.K		H.K (1)		Satır Toplamı		s d	X ² tablo	C	X ²
		S	%	S	%	S	%	S	%	S	%				
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İl.	39	20,3	29	15,1	29	15,1	11	5,8	108	56,3	3	7,815	0,179	6,428
	Çevre İl.	26	13,6	30	15,6	13	6,8	15	7,7	84	43,8				
	1.Sütun Toplamı	65	33,9	59	30,7	42	21,9	26	13,5	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	58	30,2	47	22,4	37	19,2	24	12,9	166	86,5	3	7,815	0,055	0,594
	Branş Öğrt.	7	3,7	12	8,3	5	2,7	2	0,6	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	65	33,9	59	30,7	42	21,9	26	13,5	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	6	3,1	4	2,0	6	3,1	2	1,0	17	8,9	9	16,919	0,247	12,579
	6-10 yıl	3	1,6	7	3,6	6	3,1	2	1,0	18	9,4				
	11-15 yıl	10	5,4	7	3,6	3	1,5	8	4,1	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	47	24,6	41	21,5	27	14,2	14	7,4	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	65	33,9	59	30,7	42	21,9	26	13,5	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	10	5,2	14	7,1	10	5,2	12	6,5	46	24,0	6	12,592	0,235	11,308
	Açıköğreti m F.	44	22,9	35	18,2	22	11,3	10	5,2	111	57,8				
	Üniversite	11	5,8	10	5,4	10	5,4	4	1,8	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	65	33,9	59	30,7	42	21,9	26	13,5	192	100				

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde, denek görüşlerinin % 33,9 ile "Tamamen Katılıyorum" ve % 3,07 ile "Kısmen Katılıyorum" seçeneklerinde toplandığı görülmektedir. En düşük katılım oranı ise % 13,5 ile "Hiç Katılmıyorum" seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare değerleri incelendiğinde, denek görüşleri arasında hiç bir değişken açısından anlamlı bir farkın bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak; deneklerin okul yöneticilerinin, yönetimle ilgili sorunlarda öğretmenlerin düşüncelerinden yararlandığı görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Özetle, denekler, yöneticilerin, yönetimle ilgili alanlarda öğretmenlerin ileri sürdükleri görüş ve önerileri önemseydiği şeklinde bir algıya sahiptir.

Tablo 8

Deneklerin Öğretmenlerin Okul Yönetimi Hakkında Bilgilendirilerek Okulla İlgili Sorunlara Ne Ölçüde Duyarlı Hale Getirildiğine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler	T.K (4)		K.K (3)		A. K (2)		H. K (1)		Satır Toplamı		s d	X ² tablo	C	X ²	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%					
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İlk.	50	26,0	28	14,7	20	10,4	10	5,2	108	56,3	3	7,815	0,130	0,305
	Çevre İlk.	29	15,1	23	11,9	20	10,4	12	6,3	84	43,7				
	1.Sütun Toplamı	79	41,1	51	26,6	40	20,8	22	11,5	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	67	34,9	44	22,9	35	18,2	10,4	20	166	86,5	3	7,815	0,555	0,594
	Branş Öğrt.	12	6,2	7	3,7	5	2,6	1,1	2	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	79	41,1	51	26,6	40	20,8	11,5	22	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	5	2,6	3	1,5	6	3,2	3	1,5	17	8,9	9	16,919	0,289	17,499*
	6-10 yıl	2	1,4	9	4,7	5	2,6	2	1,4	18	9,4				
	11-15 yıl	12	6,2	4	2,1	9	4,7	3	1,5	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	60	30,9	35	18,3	20	10,2	14	7,1	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	79	41,1	51	26,6	40	20,8	22	11,5	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	20	10,4	10	5,2	8	4,2	8	4,2	46	24,0	6	12,592	0,150	4,443
	Açıköğretim F.	47	24,4	32	16,6	22	11,2	10	5,2	111	57,8				
	Üniversite	12	6,3	9	4,8	19	5,2	4	2,1	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	79	41,1	51	26,6	40	20,8	22	11,5	192	100				

* 0,05 düzeyinde anlamlı

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde, denek görüşlerinin % 41,1 ile “Tamamen Katılıyorum”, %26,6 ile “Kısmen Katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. En düşük katılım oranı ise % 11,5 ile “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. Khi-kare (X²) değerleri incelendiğinde, denek görüşlerinin sadece kıdem değişkeni açısından anlamlı derecede farklılaştığı gözlenmektedir. Bu bulgulara dayanarak; deneklerin öğretmenlerin okul yönetimi hakkında bilgilendirilerek, okulla ilgili sorunlara duyarlı hale getirildikleri görüşüne, geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Denekler, görev alanlarının sadece sınıfla, öğretimle sınırlı tutulmadığı, okul yönetimiyle ilgili alanlara da yönlendirildikleri kısmını paylaşmaktadır. Ayrıca kıdem bu soruda önemli bir değişken olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Sözkonusu durum, kıdemi düşük olan deneklerin yüksek kıdeme sahip deneklere oranla yönetime katılma ve yönetim süreçleri hakkında bilgilenme konusunda daha yüksek beklentilere sahip olmalarından kaynaklanabilir.

Tablo 9

Deneklerin Öğretmenlere Okul Yönetimi İle İlgili Alanlarda Ne Ölçüde Görev Ve Sorumluluk Verildiğine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler		T.K (4)		K.K (3)		A.K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		s d	X ² tablo	C	X ²
		S	%	S	%	S	%	S	%	S	%				
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İlk.	43	22,4	31	16,1	18	9,3	16	8,3	108	56,3	3	7,815	0,098	1,867
	Çevre İlk.	26	13,5	30	15,7	14	7,4	14	7,3	84	43,7				
	1.Sütun Toplamı	69	35,9	61	31,8	32	16,7	30	15,6	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	61	31,7	49	25,5	26	13,5	30	15,6	166	86,5	3	7,815	0,195	7,621
	Branş Öğrt.	8	4,2	12	6,3	6	3,2	0	0	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	69	35,9	61	31,8	32	16,7	30	15,6	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	4	2,1	5	2,6	6	3,1	2	1,1	17	8,9	9	16,919	0,272	15,392
	6-10 yıl	2	1,1	9	5,6	5	2,6	2	1,1	18	9,4				
	11-15 yıl	11	6,7	6	3,1	4	2,2	7	3,6	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	52	26,0	41	20,5	17	8,8	19	9,8	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	69	35,9	61	31,8	32	16,7	30	15,6	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	14	7,3	16	8,3	7	3,6	9	4,6	46	24,0	6	12,592	0,226	14,667 *
	Açıköğretim F.	45	23,4	37	19,2	12	6,2	17	8,8	111	57,8				
	Üniversite	10	5,2	8	4,9	13	6,9	14	3,3	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	69	35,9	61	31,8	32	16,7	30	15,6	192	100				

*0,05 düzeyinde anlamlı

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde, denek görüşlerinin % 35,9 ile “Tamamen Katılıyorum”, % 31,8 ile “Kısmen Katılıyorum” seçeneklerinde toplandığı görülmektedir. En düşük katılım oranı ise % 15,6 gibi bir oranla “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. Khi-kare (X²) değerleri incelendiğinde ise, denek görüşlerinin okulun bulunduğu bölge, görev ve kıdem değişkenleri açısından farklılaşmadığı, ancak öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı derecede farklılaştığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak deneklerin, öğretmenlere okul yönetimi ile ilgili alanlarda görev ve sorumluluk verildiği görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Özetle, denekler, okul yönetimine ilişkin alanlarda yeterli düzeyde görev ve sorumluluğa sahip oldukları kanısını taşımaktadır. Ancak; lisans derecesinde öğrenim görmüş deneklerin yetki ve sorumluluk açısından daha yüksek beklentilere sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 10
Deneklerin Öğretmenlerin Okul Yönetimi İle İlgili Kararlara Katılımlarının Ne Ölçüde Sağlandığına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler		T.K (4)		K.K (3)		A.K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		s d	X ² tablo	C	X ²
		S	%	S	%	S	%	S	%	S	%				
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İlk.	38	19,8	35	18,2	24	12,5	11	5,7	108	56,3	3	7,815	0,113	2,507
	Çevre İlk.	23	12,0	29	15,1	18	9,4	14	7,3	84	43,7				
	1.Sütun Toplamı	61	31,8	64	33,3	42	21,9	25	13,0	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	52	27,0	56	29,1	34	17,7	24	12,5	166	86,5	3	7,815	0,127	3,167
	Branş Öğrt.	9	4,8	8	4,2	8	4,2	1	0,5	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	61	31,8	64	33,3	42	21,9	25	13,0	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	4	2,1	6	3,1	6	3,1	1	0,5	17	8,9	9	16,919	0,243	12,082
	6-10 yıl	2	1,1	8	4,1	4	2,1	4	2,1	18	9,4				
	11-15 yıl	7	3,7	7	3,7	8	4,1	6	3,1	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	48	23,3	43	22,4	24	12,6	14	7,3	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	61	31,8	64	33,3	42	21,9	25	13,0	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	12	6,4	18	9,6	8	4,2	8	4,2	46	24,0	6	12,592	0,136	3,618
	Açıköğretim F.	39	20,4	35	18,2	24	12,4	13	6,8	111	57,8				
	Üniversite	10	5,0	11	5,5	10	5,2	4	14,4	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	61	31,8	64	33,3	42	21,9	25	13,0	192	100				

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde; denek görüşlerinin % 33,3 ile “Kısmen Katılıyorum” ve % 31,8 ile “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. En düşük katılım oranı ise % 7,3 ile “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. Khi-kare değerleri incelendiğinde ise; denek görüşleri arasında, hiç bir değişken açısından anlamlı bir farkın bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak; deneklerin öğretmenlerin okul yönetimi ile ilgili kararlara katılımlarının sağlandığı görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Özetle denekler, yöneticilerin okulda katılımcılığa dayalı demokratik bir yönetim anlayışını benimsediği ve öğretmenlere karar alma yetkisi verdiği kanısını paylaşmaktadır.

Tablo 11
Deneklerin Okulun Sosyal Kültürel Sportif Etkinliklerinin Ne Ölçüde Öğretmenlerle Birlikte Hazırlanmış İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler		T.K (4)		K.K (3)		A.K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		S d	χ^2 tablo	C	χ^2
		S	%	S	%	S	%	S	%	S	%				
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İlk.	54	28,1	42	21,9	9	4,6	3	1,5	108	56,3	3	7,815	0,199	7,953*
	Çevre İlk.	56	29,2	17	8,8	9	4,8	2	1,1	84	43,7				
	1.Sütun Toplamı	110	57,3	59	30,7	18	9,4	5	2,6	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	93	48,4	53	27,6	16	8,3	4	2,1	166	86,5	3	7,815	0,078	1,185
	Branş Öğrt.	17	8,9	6	2,9	2	1,1	1	0,5	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	110	57,3	59	30,7	18	9,4	5	2,6	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	7	3,6	6	3,1	3	1,5	1	0,7	17	8,9	9	16,919	0,163	5,303
	6-10 yıl	11	5,7	5	2,6	2	1,1	0	0	18	9,4				
	11-15 yıl	18	9,3	7	3,8	3	1,5	0	0	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	74	38,7	41	21,5	10	5,3	4	1,9	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	110	57,3	59	30,7	18	9,4	5	2,6	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	31	16,5	10	5,3	5	2,6	0	0	46	24,0	6	12,592	0,204	8,351
	Açıköğretim F.	63	32,8	37	19,2	7	3,6	4	2,2	111	57,8				
	Üniversite	16	9,0	12	6,2	6	3,2	1	0,4	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	110	57,3	59	30,7	18	9,4	5	2,6	192	100				

*0,05 düzeyinde anlamlı

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde denek görüşlerinin % 57,3 ile “Tamamen Katılıyorum” ve %30,7 ile “Kısmen Katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. En düşük katılım oranı ise % 2,6 ile “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare (χ^2) değerleri incelendiğinde, denek görüşlerinin sadece okulun bulunduğu bölge değişkeni açısından anlamlı derecede farklılaştığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak, deneklerin okulun sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerinin öğretmenlerle birlikte hazırlandığı görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Buna göre denekler, okulun eğitim-öğretim faaliyetlerini planlama ve yürütme konusunda aktif bir role sahip oldukları kanısını paylaşmaktadırlar. Ayrıca bu soruya ilişkin yanıtlarda okulun bulunduğu bölgenin önemli bir değişken olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Bu durum il merkezinde bulunan okullarda görev yapan deneklerin, okulun eğitim-öğretim etkinliklerine katılma konusunda daha yüksek beklentilere sahip olmalarından kaynaklanabilir. Diğer bir anlatımla, okulun bulunduğu çevrenin sosyo-kültürel koşullarına ve öğretmen beklentilerine bağlı olarak; merkez ilköğretim okullarında görev yapan denekler, öğretim sürecini planlama ve yürütmeye ilgili rol ve görevleri konusunda farklı algılara sahip olabilirler.

Tablo 12
Deneklerin Yöneticilerin Öğretimle İlgili Sorunları Çözme Üzerine Yoğunlaşan Bir Yönetim Anlayışını Ne Ölçüde Benimsediklerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler		T.K (4)		K.K (3)		A.K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		S d	X ² tablo	C	X ²
		S	%	S	%	S	%	S	%	S	%				
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İlk.	52	27,1	33	17,2	14	7,2	9	4,8	108	56,3	3	7,815	0,117	2,659
	Çevre İlk.	50	26,0	19	9,9	10	5,3	5	2,5	84	43,7				
	1.Sütun Toplamı	102	53,1	52	27,1	24	12,5	14	7,3	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	89	46,4	43	22,4	20	10,4	14	7,3	166	86,5	3	7,815	0,125	0,078
	Branş Öğrt.	13	7,7	9	4,7	4	2,1	0	0	23	13,5				
	2.Sütun Toplamı	102	53,1	52	27,1	24	12,5	14	7,3	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	7	3,6	5	2,6	4	2,1	1	0,6	17	8,9	9	16,919	0,267	14,314
	6-10 yıl	10	5,2	2	1,6	5	2,6	0	0	18	9,4				
	11-15 yıl	13	6,7	6	3,1	4	2,2	5	5	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	72	37,6	38	19,8	11	5,6	8	2,6	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	102	53,1	52	27,1	24	12,5	14	7,3	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	19	10,2	18	9,6	4	2,2	5	2,6	46	24,0	6	12,592	0,218	9,619
	Açıköğretim F.	67	34,9	24	12,5	13	6,7	7	3,7	111	57,8				
	Üniversite	16	7,9	10	10	7	3,6	2	1,0	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	102	53,1	52	27,1	24	12,5	14	7,3	192	100				

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde, denek görüşlerinin %53,1 ile “Tamamen Katılıyorum” ve %27,1 ile “Kısmen Katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. En düşük katılım oranı ise %7,3 ile “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare (X²) değerleri incelendiğinde ise; denek görüşleri arasında hiç bir değişken açısından anlamlı bir farkın bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak, deneklerin yöneticilerin, öğretimle ilgili sorunları çözme üzerine yoğunlaşan bir yönetim anlayışı benimsedikleri görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Özetle deneklerin, okul yöneticilerinin, öğretime gereken önemi verdikleri, öğretim sürecini iyileştirme yönünde sorunları belirleme ve çözme konusunda öğretmenlerle işbirliği içinde çalıştıkları yönünde görüşler taşımaktadır.

Tablo 13

Deneklerin Yöneticiler Tarafından Okul Hakkında (Başarı Düzeyi, Etkililiği, Öğrenci-Veli Memnuniyet vb.) Ne Ölçüde Araştırma Yapıldığına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler	T.K (4)		K.K (3)		A.K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		S d	χ^2 tablo	C	χ^2	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%					
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İlk.	52	27,2	31	16,2	12	6,2	13	6,7	108	56,3	3	7,815	0,186	7,120
	Çevre İlk.	28	14,5	25	13,0	20	10,5	11	5,8	84	43,7				
	1.Sütun Toplamı	80	41,7	56	29,2	32	16,7	24	12,5	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	72	37,5	48	25,0	26	13,5	20	10,5	166	86,5	3	7,815	0,097	1,825
	Branş Öğrt.	8	4,2	8	4,2	6	3,2	4	2,0	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	80	41,7	56	29,2	32	16,7	24	12,5	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	2	1,3	3	1,5	7	3,6	5	2,5	17	8,9	9	16,919	0,303	19,528
	6-10 yıl	5	2,6	7	3,6	4	2,1	2	1,1	18	9,4				
	11-15 yıl	12	6,2	7	3,8	5	2,6	4	2,0	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	61	31,6	39	20,3	16	8,4	13	6,9	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	80	41,7	56	29,2	32	16,7	24	12,5	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	19	9,9	20	10,4	4	2,1	3	1,5	46	24,0	6	12,592	0,305	19,759
	Açıköğretim F.	53	27,6	28	14,6	16	8,3	14	7,3	111	57,8				
	Üniversite	18	4,2	8	4,2	12	6,3	7	3,7	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	80	41,7	56	29,2	32	16,7	24	12,5	192	100				

*0,05 düzeyinde anlamlı

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde; denek görüşlerinin %41,7 ile “Tamamen Katılıyorum” ve %29,2 ile “Kısmen Katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. En düşük katılım oranı ise; %12,5 ile “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare değerleri incelendiğinde; denek görüşlerinin okulun bulunduğu bölge ve görev değişkenleri açısından farklılaşmadığı ancak, kıdem ve öğrenim durumu değişkenleri açısından anlamlı derecede farklılaştığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak, deneklerin okul yöneticilerinin, okul hakkında (başarı düzeyi, okulun etkililiği, öğrenci-veli memnuniyeti vb.) araştırmalar yaptığı görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Denekler, yöneticilerin, okulun başarısını ve etkililiğini artırma konusunda, okulu etkileyen tüm faktörleri (öğrenci, öğretmen, veli, çevre, öğretim süreçleri ve yöntemleri vb.) göz önünde bulundurarak, gerekli araştırmaları yaptığı ve öğretim sürecini bu doğrultuda yeniden yapılandıracağı kanısını büyük ölçüde paylaşmaktadır. Öğrenim düzeyi ve kıdem değişkenlerinde görülen fark, üniversite düzeyinde öğrenim görmüş ve düşük kıdeme sahip olan deneklerin, okul yöneticilerinin yönetim sürecinde araştırmacı bir tutum sergilemeleri konusunda yüksek beklentilere sahip olmalarından kaynaklanabilir.

Tablo 14
Deneklerin Yöneticilerin Okulla Ve Öğretimle İlgili Sorunların Çözümünde
Bilimsel Araştırma Bulgularından Ne Ölçüde Yararlandığına İlişkin Görüşlerinin
Dağılımı

Değişkenler		T.K (4)		KK (3)		A.K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		S d	X ² Tablo	C	X ²
		S	%	S	%	S	%	S	%	S	%				
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İlk.	26	13,5	43	22,4	22	11,4	17	8,8	108	56,3	3	7,185	0,189	7,131
	Çevre İlk.	13	6,8	25	13,0	23	12,0	23	12,0	84	43,7				
	1.Sütun Toplamı	39	20,3	68	35,4	45	23,4	40	20,8	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	33	17,1	63	32,8	33	17,1	37	19,2	166	86,5	3	7,185	0,224	10,205 *
	Branş Öğrt.	6	3,2	5	2,6	12	6,3	3	1,6	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	39	20,3	68	35,4	45	23,4	40	20,8	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	0	0	4	2,1	5	2,6	8	4,2	17	8,9	9	16,919	0,319	21,769 *
	6-10 yıl	1	0,5	6	3,1	7	3,7	4	2,1	18	9,4				
	11-15 yıl	5	2,6	11	5,7	3	1,5	9	4,6	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	33	17,1	47	24,5	30	15,6	19	9,9	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	39	20,3	68	35,4	45	23,4	40	20,8	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	9	4,8	16	8,3	14	7,2	10	5,2	46	24	6	12,592	0,158	4,940
	Açıköğretim F.	25	13,0	43	22,3	23	11,8	20	10,4	111	57,8				
	Üniversite	5	2,6	9	4,8	1	0,5	10	5,2	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	39	20,3	68	35,4	45	23,4	40	20,8	192	100				

*0,05 düzeyinde anlamlı

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde, denek görüşlerinin %35,4 ile “Kısmen Katılıyorum” ve % 23,4 ile “Az Katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. En düşük katılım oranı ise, % 20,3 ile “Tamamen Katılıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare (X²) değerleri incelendiğinde, denek görüşlerinin okulun bulunduğu bölge ve öğrenim durumu değişkenleri açısından anlamlı derecede farklılaşmadığı ancak, görev ve kıdem değişkenleri açısından anlamlı derecede farklılaştığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak, deneklerin yöneticilerin okula ilişkin sorunların çözümünde bilimsel araştırma bulgularından yararlandıkları görüşüne katılımlarının düşük düzeyde kaldığı söylenebilir. Buna göre denekler, yöneticilerin yönetim sürecinde bilimsel araştırmalardan uzak bir tutum sergiledikleri kanısına sahiptirler. Öte yandan, söz konusu değişkenlerde ortaya çıkan fark, branş öğretmenlerinin ve düşük kıdeme sahip deneklerin, okul yönetimi ve öğretimle ilgili bilimsel gelişmelerin izlenmesi ve uygulanması konusunda daha yüksek beklentilere sahip olmalarından kaynaklanabilir.

Tablo 15
Deneklerin Okulun Amaçları Belirlenirken Öğretmen-Öğrenci Beklentilerinin Ne Ölçüde Göz Önünde Bulundurulduğuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler	T.K (4)		K.K (3)		A.K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		S d	X ² tablo	C	X ²	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%					
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İlk.	50	26,1	32	16,6	16	8,3	10	5,2	108	56,3	3	7,185	0,078	1,187
	Çevre İlk.	37	19,2	28	15,7	9	4,7	10	5,2	84	43,7				
	1.Sütun Toplamı	87	45,3	60	31,3	25	13,0	20	10,4	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	77	40,1	49	25,5	21	10,9	19	9,9	166	86,5	3	7,185	0,121	2,863
	Branş Öğrt.	10	5,2	11	5,8	4	2,1	1	0,5	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	87	45,3	60	31,3	25	13,0	20	10,4	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	4	2,1	8	4,2	3	1,5	2	1,1	17	8,9	9	16,919	0,127	7,024
	6-10 yıl	8	4,1	5	2,6	4	2,1	1	0,5	18	9,4				
	11-15 yıl	11	5,7	10	5,2	3	1,5	4	2,1	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	64	33,3	37	19,2	15	7,8	13	6,7	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	87	45,3	60	31,3	25	13,0	20	10,4	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	20	10,4	10	6,2	7	3,6	7	3,6	46	24,0	6	12,592	0,157	4,860
	Açıköğretim F.	55	28,6	35	18,2	12	6,2	9	4,6	111	57,8				
	Üniversite	12	6,3	15	7,9	5	2,6	4	2,1	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	87	45,3	60	31,3	25	13,0	20	10,4	192	100				

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde, denek görüşlerinin %45,3 ile “Tamamen Katılıyorum” ve %31,3 ile “Kısmen Katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı gözlenmektedir. En düşük katılım oranı ise %10,4 ile “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. Khi-kare (X²) değerleri incelendiğinde ise; denek görüşleri arasında hiç bir değişken açısından anlamlı bir farkın bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak, deneklerin okulun amaçları belirlenirken öğretmen-öğrenci gereksinim ve beklentilerinin daima göz önünde bulundurulduğu görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Eğitimin en önemli görevi çağın gerektirdiği insangücünü yetiştirmesidir. Özetle deneklerin okul amaçlarının belirlenmesinde öğretmen ve öğrenci beklentilerine önem verildiği yönünde geniş bir görüş birliği içinde buldukları söylenebilir.

Tablo 16
Deneklerin Öğretmenler Kurulu Toplantılarında Alınan Kararların Ne Ölçüde Uygulandığına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler		T.K (4)		K.K (3)		A.K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		S d	X ² tablo	C	X ²
		S	%	S	%	S	%	S	%	S	%				
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İlk.	63	32,8	33	17,2	5	2,6	2	1,0	108	56,3	3	7,815	0,104	2,086
	Çevre İlk.	54	28,1	27	15,7	3	1,5	0	0	84	43,7				
	1.Sütun Toplamı	117	60,9	65	33,9	8	4,2	2	1,0	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	105	54,7	51	26,5	8	4,2	2	1,0	166	86,5	3	7,815	0,176	6,195
	Brans Öğrt.	12	6,2	14	7,4	0	0	0	0	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	117	60,9	65	33,9	8	4,2	2	1,0	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	6	3,2	9	4,7	2	1,0	0	0	17	8,9	9	16,919	0,128	11,582
	6-10 yıl	10	5,2	8	4,1	0	0	0	0	18	9,4				
	11-15 yıl	15	7,8	11	5,7	2	1,0	0	0	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	86	48,7	37	19,2	4	2,2	2	1,0	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	117	60,9	65	33,9	8	4,2	2	1,0	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	27	14,1	17	8,9	2	1,1	0	0	46	24,0	6	12,592	0,144	4,113
	Açıköğretim F.	72	37,4	33	17,2	4	2,0	2	1,0	111	57,8				
	Üniversite	18	9,4	15	7,8	2	1,1	0	0	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	117	60,9	65	33,9	8	4,2	2	1,0	192	100				

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde; denek görüşlerinin %60,9 ile “Tamamen Katılıyorum” ve %33,9 ile “Kısmen Katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. En düşük katılım oranı ise %1,0 ile “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare (X²) değerleri incelendiğinde; denek görüşleri arasında hiç bir değişken açısından anlamlı bir farkın bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak, deneklerin öğretmenler kurulu toplantılarında alınan kararların uygulandığı görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Özetle; denekler, yöneticilerin ve öğretmenlerin ortak çabalarıyla, kurul toplantılarında alınan kararların, okulu iyileştirme yönünde başarıyla uygulandığı kanısını paylaşmaktadır.

Tablo 17
Deneklerin Zümre (Brans) Toplantılarında Alınan Kararların Ve Öğretimle İlgili Sorun Çözme Çalışmalarının Okul Yönetimince Ne Ölçüde Denetlenip Değerlendirildiğine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler		T.K (4)		K.K (3)		A.K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		S d	X ² tablo	C	X ²
		S	%	S	%	S	%	S	%	S	%				
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İlk.	55	28,7	44	22,9	7	3,6	2	1,0	108	56,3	3	7,815	0,579	1,966
	Çevre İlk.	46	23,9	30	15,6	4	2,1	4	2,1	84	43,7				
	1.Sütun Toplamı	101	52,6	74	38,5	11	5,7	6	3,1	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	89	46,3	63	32,8	9	4,6	5	2,6	166	86,5	3	7,815	0,055	0,600
	Brans Öğrt.	12	6,3	11	5,7	2	1,1	1	0,5	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	101	52,6	74	38,5	11	5,7	6	3,1	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	5	2,6	5	2,6	3	1,6	4	2,1	17	8,9	9	16,919	0,411	39,203
	6-10 yıl	7	3,6	11	5,7	0	0	0	0	18	9,4				
	11-15 yıl	13	6,8	11	5,7	3	1,6	1	0,5	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	76	39,5	47	24,5	5	2,5	1	0,5	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	101	52,6	74	38,5	11	5,7	6	3,1	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	27	14,1	16	8,3	2	1,0	1	0,5	46	24,0	6	12,592	0,230	10,774
	Açıköğretim F.	58	30,2	45	23,4	7	3,6	1	0,5	111	57,8				
	Üniversite	16	8,3	13	6,7	2	1,0	4	2,1	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	101	52,6	74	38,5	11	5,7	6	3,1	192	100				

*0,05 anlamlılık düzeyi

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde, denek görüşlerinin %52,6 ile “Tamamen Katılıyorum” ve %38,5 ile “Kısmen Katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı gözlenmektedir. En düşük katılım oranı ise, % 3,1 ile “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare (X²) değerleri incelendiğinde; denek görüşlerinin okulun bulunduğu bölge, görev ve öğrenim durumu değişkenleri açısından farklılaşmadığı, ancak, kıdem değişkeni açısından anlamlı derecede farklılaştığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak; deneklerin zümre (brans) toplantılarında alınan kararların ve öğretime ilişkin sorun çözme çalışmalarının okul yönetimince denetlenip, değerlendirildiği görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Buna göre, denekler, yöneticilerin öğretim sürecinin etkililiğini arttırmak için, öğretmenlerin çalışmalarını, yaratıcılığı artırma ve çözüm önerileri geliştirme yönünde motive edici bir biçimde değerlendirdikleri kanısına sahip olabilirler. Bu soruya ilişkin görüşlerde “kıdem” önemli bir değişken olarak ortaya çıkmaktadır. 1-5 yıl ve 6-10 yıl kıdemi bulunan denek görüşleri, diğer değişkenlere kıyasla düşük düzeylerde bulunmaktadır. Söz konusu durum, bu gruba ait deneklerin zümre toplantılarında alınan kararların etkili öğretim yöntemlerine ulaşma ve öğrenci başarısını artırma yönünde yetersiz olduğu şeklinde algılara sahip olmalarından kaynaklanabilir.

B.) Öğretmenlerin "İnsan Kaynağının Yönetimi Ve Liderlik" boyutuna ilişkin algı ve değerlendirmeleri, ikinci alt problem çerçevesinde bu bölümde yer alan tablo ve yorumlarla açıklanmıştır.

Tablo 18
Deneklerin Öğretmenlerin Mesleki Gelişim Gereksinimlerinin Yöneticilerce Ne Ölçüde Belirlendiğine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler		T.K (4)		K.K (3)		A.K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		S d	X ² tablo	C	X ²
		S	%	S	%	S	%	S	%	S	%				
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İlk.	24	12,5	43	22,4	29	15,1	12	6,2	108	56,3	3	7,815	0,155	2,568
	Çevre İlk.	19	9,9	29	15,1	20	10,4	16	8,3	84	43,7				
	1.Sütun Toplamı	43	22,4	72	37,5	49	25,5	28	14,6	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	37	19,2	61	31,7	43	22,4	25	12,9	166	86,5	3	7,815	0,048	0,453
	Branş Öğrt.	6	3,1	11	5,7	6	3,1	3	1,9	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	43	22,4	72	37,5	49	25,5	28	14,6	28	100				
Kıdem	0-5 yıl	1	1,2	6	3,1	5	2,6	5	2,6	17	8,9	9	16,919	0,209	8,817
	6-10 yıl	5	2,6	4	2,1	6	3,1	2	1,1	18	9,4				
	11-15 yıl	5	2,6	13	6,7	6	6,7	4	2,1	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	31	16,1	49	25,6	32	16,6	17	8,8	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	43	22,4	72	37,5	49	25,5	28	14,6	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	10	5,2	20	10,4	8	4,2	8	4,2	46	24,0	6	12,592	0,155	4,765
	Açıköğretim F.	27	14,1	41	21,3	30	15,6	13	6,8	111	57,8				
	Üniversite	6	3,1	11	5,7	11	5,7	7	3,7	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	43	22,4	72	37,5	49	25,5	28	14,6	192	100				

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde; denek görüşlerinin %37,5 ile "Kısmen Katılıyorum" ve %25,4 ile "Az Katılıyorum" seçeneklerinde yoğunlaştığı gözlenmektedir. En düşük katılım oranı % 14,6 ile "Hiç Katılmıyorum" seçeneğinde yer almaktadır. Tamamen katılanların oranı ise %22,4'dür. İlgili Khi-kare (X²) değerleri incelendiğinde; denek görüşleri arasında hiçbir değişken açısından anlamlı bir farkın bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak, deneklerin, öğretmenlerin mesleki gelişim gereksinimlerinin saptandığı görüşünü geniş ölçüde paylaştıkları söylenebilir. Özetle; denekler, TKY'nin öngördüğü "sürekli gelişme ve öğrenme" ilkesi doğrultusunda; öğretmenlerin mesleki bilgi ve becerilerinin geliştirilmesine yöneticilerin gereken önemi verdikleri kanısını paylaşmaktadırlar.

Tablo 19
Deneklerin Okula Yeni Atanan Stajyer Öğretmenlerin Hizmetiçi Eğitim Çalışmalarının
Yöneticiler Tarafından Ne Ölçüde İzlendiğine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler		T.K (4)		K.K (3)		A.K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		S d	X ² tablo	C	X ²
		S	%	S	%	S	%	S	%	S	%				
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İlk.	64	33,4	23	12,9	12	6,2	4	2,1	108	56,3	3	7,815	0,154	4,674
	Çevre İlk.	39	20,2	22	15,7	10	5,3	8	4,2	84	43,7				
	1.Sütun Toplamı	103	53,6	55	28,6	22	11,5	12	6,3	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	85	44,3	50	26,0	19	9,9	12	6,3	166	86,5	3	7,815	0,145	0,171
	Brans Öğrt.	18	9,3	5	2,6	3	1,6	0	0	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	103	53,6	55	28,6	22	11,5	12	6,3	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	7	3,6	5	2,6	3	1,6	2	1,1	17	8,9	9	16,919	0,188	7,102
	6-10 yıl	9	4,7	5	2,6	3	1,6	1	0,5	18	9,4				
	11-15 yıl	14	7,3	7	3,6	3	1,6	4	2,1	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	73	38,0	36	18,6	13	6,8	5	2,6	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	103	53,6	55	28,6	22	11,5	12	6,3	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	26	13,5	9	4,6	7	3,6	4	2,0	46	24,0	6	12,592	0,195	7,652
	Açıköğretim E	60	31,2	37	19,2	8	4,2	6	3,1	111	57,8				
	Üniversite	17	8,9	9	4,7	7	3,6	2	1,0	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	103	53,6	55	28,6	22	11,5	12	6,3	192	100				

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde; denek görüşlerinin %53,6 ile “Tamamen Katılıyorum” ve % 28,6 ile “Kısmen Katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı gözlenmektedir. En düşük katılım oranı ise, %6,3 ile “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare (X²) değerleri incelendiğinde; denek görüşleri arasında hiçbir değişken açısından anlamlı bir farkın bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak, deneklerin okula yeni atanan stajyer öğretmenlerin, hizmetiçi eğitim çalışmalarının yöneticiler tarafından izlendiği görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Özetle denekler, yöneticilerin, stajyer öğretmenlerin hizmetiçi eğitim uygulamaları yardımıyla okula ve göreve uyum sağlama çabalarını izledikleri kanısını taşımaktadır.

Tablo 20
Deneklerin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Yardımcı Olacak Hizmetiçi Eğitim, Konferans Ve Seminer Çalışmalarının Ne Ölçüde Düzenlendiğine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler	T.K (4)		K.K (3)		A.K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		S d	X ² tablo	C	X ²	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%					
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İlk.	59	30,7	31	16,1	17	8,8	9	4,6	108	56,3	3	7,815	0,144	4,073
	Çevre İlk.	20	10,4	31	16,2	18	9,4	7	3,7	84	43,7				
	1.Sütun Toplamı	79	41,1	62	32,3	35	18,2	16	8,3	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	65	33,8	55	28,6	30	15,6	14	7,3	166	86,5	3	7,815	0,142	3,969
	Branş Öğrt.	14	7,3	7	3,7	5	2,6	2	1,0	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	79	41,1	62	32,3	35	18,2	16	8,3	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	4	2,1	6	3,1	5	2,6	2	1,0	17	8,9	9	16,919	0,258	11,253
	6-10 yıl	69	3,2	7	3,6	5	2,6	0	0	18	9,4				
	11-15 yıl	12	6,2	9	4,7	2	1,0	5	2,6	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	57	29,6	40	20,8	23	11,9	9	6,7	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	79	41,1	62	32,3	35	18,2	16	8,3	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	18	9,4	17	8,8	9	4,7	2	1,0	46	24,0	6	12,592	0,146	4,232
	Açıköğretim F.	46	23,9	37	19,3	17	8,8	11	5,7	111	57,8				
	Üniversite	15	7,8	8	4,2	9	4,7	3	1,5	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	79	41,1	62	32,3	35	18,2	16	8,3	192	100				

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde; denek görüşlerinin %41,1 ile “Tamamen Katılıyorum” ve %32,3 ile “Kısmen Katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı anlaşılmaktadır. En düşük katılım oranı ise, %8,3 ile “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare (X²) değerleri incelendiğinde; denek görüşleri arasında hiçbir değişken açısından anlamlı bir farkın bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak, deneklerin, öğretmenlerin mesleki gelişimine yardımcı olacak hizmetiçi eğitim, konferans ve seminer çalışmalarının düzenlendiği görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Özetle, deneklerin büyük bölümü mesleki gelişimleri için düzenlenen hizmetiçi eğitim planlama ve uygulama çalışmalarını yeterli görmektedir.

Tablo 21
Deneklerin Öğretmenlerin Hizmetiçi Eğitim Çalışmalarında Edindikleri
Bilgilerden Öğretim Sürecinde Yararlanma Becerilerinin Yöneticiler Tarafından Ne
Ölçüde Değerlendirildiğine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler	T.K (4)		K.K (3)		A.K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		S d	X ² tablo	C	X ²	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%					
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İik.	37	19,2	44	22,9	18	9,4	9	4,6	108	56,3	3	7,815	0,152	4,567
	Çevre İik.	22	11,5	29	16,1	22	11,4	11	5,8	84	43,7				
	1.Sütun Toplamı	59	30,7	73	38,0	40	20,8	20	10,4	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	50	26,1	62	32,3	35	18,2	19	9,9	166	86,5	3	7,815	0,090	1,576
	Branş Öğrt.	9	4,6	11	5,7	5	2,6	1	0,5	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	59	30,7	73	38,0	40	20,8	20	10,4	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	2	1,1	3	1,5	8	4,2	4	2,1	17	8,9	9	16,919	0,324	22,575
	6-10 yıl	1	0,5	9	4,7	5	2,6	3	1,5	18	9,4				
	11-15 yıl	10	5,2	11	5,7	3	1,5	4	2,1	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	46	23,9	50	26,1	24	11,5	9	5,7	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	59	30,7	73	38,0	40	20,8	20	10,4	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	15	7,8	20	10,4	8	4,2	3	1,5	46	24	6	12,592	0,234	11,209
	Açıköğretim F	36	18,7	45	23,4	19	9,8	11	5,7	111	57,8				
	Üniversite	8	4,2	8	4,2	13	6,8	6	3,2	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	59	30,7	73	38,0	40	20,8	20	10,4	192	100				

0,05 düzeyinde anlamlı

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde; denek görüşlerinin %38,0 ile “Kısmen Katılıyorum” ve %30,7 ile “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı anlaşılmaktadır. En düşük katılım oranı ise, %10,4 ile “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare (X²) değerleri incelendiğinde; denek görüşlerinin okulun bulunduğu bölge, görev ve öğrenim durumu değişkenleri açısından farklılaşmadığı ancak, kıdem değişkeni açısından anlamlı derecede farklılaştığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak; deneklerin, öğretmenlerin hizmetiçi eğitim çalışmalarında edindikleri bilgilerden öğretim sürecinde yararlanma becerilerinin yöneticiler tarafından değerlendirildiği görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Bu soruya ilişkin görüşlerde kıdem önemli bir değişken olarak ortaya çıkmaktadır. 1-5 yıllık kıdeme sahip deneklerin görüşleri “Az Katılıyorum” seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Bu gruba ait denekler, hizmetiçi eğitimde kazandıkları bilgilerden, öğretim sürecini etkili kılma ve destekleme yönünde yararlanabilme becerilerinin yöneticiler tarafından değerlendirilmesi konusunda daha yüksek beklentilere sahip olabilirler.

Tablo 22
Deneklerin Yöneticiler Tarafından Öğretmenlerin Başarı Düzeyini Yükseltici Denetleme Ve Değerlendirme Yöntemlerinin Ne Ölçüde Uygulandığına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler		T.K (4)		K.K (3)		A.K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		S d	X ² tablo	C	X ²
		S	%	S	%	S	%	S	%	S	%				
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İlk.	29	15,1	39	20,3	21	10,9	19	9,9	108	56,3	3	7,815	0,113	2,465
	Çevre İlk.	22	11,5	24	12,5	16	8,4	22	11,5	84	43,7				
	1.Sütun Toplamı	51	26,6	63	32,8	37	19,3	41	21,4	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	43	22,4	54	28,1	32	16,7	37	19,3	166	86,5	3	7,815	0,865	0,732
	Branş Öğrt.	8	4,2	9	4,7	5	2,6	4	2,1	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	51	26,6	63	32,8	37	19,3	41	21,4	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	2	1,1	5	2,6	2	1,1	8	4,2	17	8,9	9	16,919	0,275	15,737
	6-10 yıl	4	2,1	7	3,6	4	2,1	3	1,5	18	9,4				
	11-15 yıl	9	4,7	6	3,2	3	1,5	10	5,2	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	26	17,7	45	23,4	28	14,5	20	10,4	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	51	26,6	63	32,8	37	19,3	41	21,4	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	12	6,2	17	8,9	7	3,1	10	4,2	46	24,0	6	12,592	0,110	2,388
	Açıköğretim F	31	16,2	36	18,7	23	11,9	21	10,9	111	57,8				
	Üniversite	8	4,2	10	4,2	7	4,3	10	4,2	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	51	26,6	63	32,8	37	19,3	41	21,4	192	100				

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde; denek görüşlerinin %32,8 ile “Kısmen Katılıyorum” ve %26,6 ile “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. En düşük katılım oranı ise, %19,3 ile “Az Katılıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare (X²) değerleri incelendiğinde; denek görüşleri arasında hiçbir değişken açısından anlamlı bir farkın bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak; deneklerin, yöneticiler tarafından, öğretmenlerin başarı düzeyini yükseltici denetleme ve değerlendirme yöntemlerinin uygulandığı görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Çağdaş yaklaşımlara göre öğretmenlerin, görevlerini başarıyla uygulaması ve sürekli gelişmeye açık olması yönünde güdülenmesinde geleneksel denetleme ve değerlendirme yöntemleri etkisiz kalmaktadır. Bu bağlamda, yöneticiler tarafından yeni değerlendirme yöntemlerinin izlenmesi ve uygulanması okulun başarısında önem taşımaktadır. Özetle, denekler, yöneticilerin bu yönde olumlu çabalar içerisinde oldukları kanısını paylaşmaktadırlar.

Tablo 23
Deneklerin Öğretmenlerin Hizmetiçi Eğitim Çalışmalarında Edindikleri Bilgilerden
Öğretim Sürecinde Yararlanma Becerilerinin Yöneticiler Tarafından Ne Ölçüde
Değerlendirildiğine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler		T.K (4)		K.K (3)		A.K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		S d	χ^2 tablo	C	χ^2
		S	%	S	%	S	%	S	%	S	%				
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İlk.	44	22,9	21	10,9	16	8,3	17	8,8	108	56,3	3	7,815	0,116	2,614
	Çevre İlk.	29	15,1	23	17,2	20	10,5	22	6,3	84	43,7				
	1.Sütun Toplamı	73	38,0	54	28,1	36	18,8	29	15,1	15,1	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	63	32,8	47	24,4	31	16,1	25	13,0	166	86,5	3	7,815	0,010	0,022
	Branş Öğrt.	10	5,2	7	3,7	5	2,7	4	2,1	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	73	38,0	54	28,1	36	18,8	29	15,1	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	6	3,1	1	0,5	5	2,6	5	2,6	17	8,9	9	16,919	0,262	14,203
	6-10 yıl	5	2,6	6	3,1	4	2,1	9	4,7	18	9,4				
	11-15 yıl	14	7,3	3	1,5	6	3,1	5	2,6	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	48	25,1	44	22,9	21	10,9	16	8,3	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	73	38,0	54	28,1	36	18,8	29	15,1	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	17	8,9	18	9,4	8	4,2	8	4,2	46	24,0	6	12,592	0,107	2,222
	Açıköğretim F	44	22,7	33	17,2	20	10,4	14	7,3	111	57,8				
	Üniversite	12	6,2	8	4,2	8	4,2	7	3,6	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	73	38,0	54	28,1	36	18,8	29	15,1	192	100				

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde; denek görüşlerinin %38,0 ile “Tamamen Katılıyorum” ve %28,1 ile “Kısmen Katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. En düşük katılım oranı ise %15,1 ile “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare (χ^2) değerleri incelendiğinde; denek görüşleri arasında hiçbir değişken açısından anlamlı bir farkın bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bulgulara dayanarak; deneklerin yöneticilerin öğretmenleri yeni öğretim yöntemlerine ulaşma ve bu yöntemleri sınıflarda uygulama konusunda desteklediği görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Öğretim programlarının öğrenci beklentilerini karşılayabilmesi için, bu sürecin çağdaş yöntemler ile desteklenmesi önem taşımaktadır. Özetle, denekler, yöneticilerin öğretmenleri bu konuyla ilgili araştırma ve yeni uygulamalara yönlendirdiği kanısını geniş ölçüde paylaşmaktadır.

Tablo 24
Deneklerin Yöneticilerin Öğretmenlere Öğretim Sürecinde Karşılaştıkları Sorunları Çözmede Ne Ölçüde Yardımcı Olduklarına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler		T.K (4)		K.K (3)		A.K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		S d	X ² tablo	C	X ²
		S	%	S	%	S	%	S	%	S	%				
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İik.	48	25,0	34	17,7	12	6,2	14	7,2	108	56,3	3	7,815	0,135	3,541
	Çevre İik.	44	22,9	21	10,9	13	6,8	6	3,2	84	43,7				
	1.Sütun Toplamı	92	47,9	55	28,6	25	13,0	20	10,4	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	81	41,2	45	23,4	21	10,9	19	9,9	166	86,5	3	7,815	0,115	2,584
	Branş Öğrt.	11	6,7	10	5,2	4	2,1	1	0,5	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	92	47,9	55	28,6	25	13,0	20	10,4	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	7	3,6	4	2,1	6	3,1	0	0	17	8,9	9	16,919	0,299	18,858
	6-10 yıl	7	3,6	6	3,1	4	2,1	1	0,5	18	9,4				
	11-15 yıl	13	6,7	6	3,1	2	1,1	7	3,6	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	65	33,9	39	20,3	13	6,7	12	6,2	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	92	47,9	55	28,6	25	13,0	20	10,4	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	15	7,8	18	9,4	4	2,1	9	4,7	46	24,0	6	12,592	0,267	14,800
	Açıköğretim F.	65	33,9	27	14,1	13	6,8	9	4,7	111	57,8				
	Üniversite	12	5,2	10	5,2	8	4,2	2	2,1	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	92	47,9	55	28,6	25	13,0	20	10,4	192	100				

* 0,05 düzeyinde anlamlı

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde; denek görüşlerinin %47,9 ile “Tamamen Katılıyorum” ve %28,6 ile “Kısmen Katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. En düşük katılım oranı ise, %10,4 ile “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare (X²) değerleri incelendiğinde; denek görüşlerinin okulun bulunduğu bölge ile okuldaki görev değişkenleri açısından farklılaşmadığı ancak, kıdem ve öğrenim durumu değişkenleri açısından anlamlı derecede farklılaştığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak; deneklerin, yöneticilerin öğretmenlere, öğretim sürecinde karşılaştıkları sorunları çözme konusunda yardımcı oldukları görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Denekler, okul yöneticilerinin öğretim sürecinde destekleyici liderlik becerileri sergiledikleri şeklinde bir algıya sahiptirler. Öte yandan bu soruda kıdem ve öğrenim durumu önemli değişkenler olarak ortaya çıkmaktadır. Söz konusu durum, deneklerin öğrenim düzeyine ve hizmet sürelerine bağlı olarak öğretim sürecinde karşılaştıkları sorunlara yardım konusunda farklı beklentilere sahip olmalarından kaynaklanabilir.

Tablo 25
Deneklerin Yöneticilerin Okul Genelinde Öğrenci Başarısını Ne Ölçüde İzlediğine Ve Değerlendirdiğine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler	T.K (4)		K.K (3)		A.K (2)		H. K (1)		Satır Toplamı		S d	χ^2 tablo	C	χ^2	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%					
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İlk.	64	33,9	28	14,6	12	6,2	4	2,1	108	56,3	3	7,815	0,059	0,673
	Çevre İlk.	45	13,4	24	12,4	11	5,8	4	2,1	84	43,7				
	1.Sütun Toplamı	109	56,8	52	27,1	23	12,0	8	4,2	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	93	48,5	44	22,9	21	10,9	7	3,1	166	86,5	3	7,815	0,099	1,939
	Branş Öğrt.	16	8,3	8	4,2	1	1,1	1	1,1	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	109	56,8	52	27,1	22	12,0	8	4,2	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	7	3,6	5	2,6	3	1,5	2	1,0	17	8,9	9	16,919	0,250	12,832
	6-10 yıl	9	4,7	5	2,6	4	2,1	0	0	18	9,4				
	11-15 yıl	13	6,8	10	5,2	2	1,0	3	1,5	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	80	41,6	32	16,6	14	7,2	3	1,5	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	109	56,8	52	27,1	22	12,0	8	4,2	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	26	13,5	15	7,8	3	1,5	2	1,0	46	24,0	6	12,592	0,134	3,541
	Açıköğretim F.	65	33,8	26	13,5	16	8,4	4	2,1	111	57,8				
	Üniversite	18	9,3	11	5,7	4	2,1	2	1,1	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	109	56,8	52	27,1	23	12,0	8	4,2	192	100				

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde; denek görüşlerinin %56,8 ile “Tamamen Katılıyorum” ve %27,1 ile “Kısmen Katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. En düşük katılım oranı ise %4,2 ile “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare (χ^2) değerleri incelendiğinde; denek görüşleri arasında hiçbir değişken açısından anlamlı bir farkın bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak deneklerin; yöneticilerin okul genelinde öğrenci başarısını izlediği ve değerlendirdiği görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Özetle, denekler; yöneticilerin öğretim sürecini öğretmenlerle birlikte aktif olarak sınıf ortamında izledikleri ve değerlendirdikleri, görev anlayışlarını sadece yönetsel alanla sınırlı tutmadıkları şeklinde görüşler taşımaktadır.

Tablo 26
Deneklerin Okul Yönetimince Öğretmenlerin Eğitsel Kol Çalışmalarının Ne Ölçüde İzlendiğine Ve Değerlendirildiğine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler		T.K (4)		K. K (3)		A. K (2)		H. K (1)		Satır Toplamı		S d	X ² tablo	C	X ²
		S	%	S	%	S	%	S	%	S	%				
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İlk.	56	29,1	37	19,2	11	5,7	4	2,1	108	56,3	3	7,815	0,910	1,605
	Çevre İlk.	50	26,1	24	12,6	6	3,2	4	2,1	84	43,7				
	1.Sütun Toplamı	106	55,2	61	31,8	17	8,9	8	4,2	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	93	48,4	51	26,5	15	7,8	7	3,7	166	86,5	3	7,815	0,056	0,624
	Branş Öğrt.	13	6,8	10	5,3	2	1,1	1	0,5	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	106	55,2	61	31,8	17	8,9	8	4,2	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	3	1,5	10	5,2	2	1,1	2	1,1	17	8,9	9	16,919	0,237	17,301 *
	6-10 yıl	9	4,7	5	2,6	3	1,5	1	0,5	18	9,4				
	11-15 yıl	13	6,7	11	5,7	2	1,1	2	1,1	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	81	42,1	35	18,2	10	5,2	3	1,5	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	106	55,2	61	31,8	17	8,9	8	4,2	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	28	14,6	13	6,7	4	2,1	1	0,5	46	24,0	6	12,592	0,179	6,417
	Açıköğretim E	65	33,8	33	17,2	8	4,2	5	2,6	111	57,8				
	Üniversite	13	6,7	15	7,8	5	2,6	2	1,1	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	106	55,2	61	31,8	17	8,9	8	4,2	192	100				

* 0,05 düzeyinde anlamlı

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde; denek görüşlerinin %55,2 ile “Tamamen Katılıyorum” ve % 31,8 ile “Kısmen Katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı gözlenmektedir. En düşük katılım oranı ise % 4,2 ile “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare (X²) değerleri incelendiğinde; denek görüşlerinin sadece kıdem değişkeni açısından anlamlı derecede farklılaştığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak; deneklerin okul yöneticilerinin, öğretmenlerin eğitsel kol çalışmalarını izlediği ve değerlendirdiği görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Bu soruda “kıdem” değişkeni açısından ortaya çıkan fark ise, özellikle düşük mesleki deneyime sahip deneklerin yüksek beklentilere sahip olmalarıyla açıklanabilir. 1-5 yıllık kıdemi bulunan denek görüşlerinin “Kısmen Katılıyorum” seçeneğinde toplandığı görülmektedir. Bu gruba ait denekler, yöneticilerin eğitsel kol çalışmalarını daha etkili planlanması, uygulaması ve değerlendirmesi şeklinde beklentilere sahip olabilirler.

Tablo 27
Deneklerin Öğretmenlerin Eğitsel Kol Çalışmalarında Görev Ve Sorumluluk Almaya Ne Ölçüde Teşvik Edildiğine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler		T.K (4)		K.K (3)		A.K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		S d	X ² tablo	C	X ²
		S	%	S	%	S	%	S	%	S	%				
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İlk.	62	32,3	31	16,2	10	5,2	5	2,6	108	56,3	3	7,815	0,061	0,716
	Çevre İlk.	48	25,0	21	10,9	10	5,2	5	2,6	84	43,7				
	1.Sütun Toplamı	110	57,3	52	27,1	20	10,4	10	5,2	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	94	48,9	45	23,4	20	10,4	7	3,6	166	86,5	3	7,815	0,167	5,541
	Branş Öğrt.	16	8,4	7	3,6	0	0	3	1,6	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	110	57,3	52	27,1	20	10,4	10	5,2	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	5	2,6	8	4,1	1	0,5	3	1,5	17	8,9	9	16,919	0,374	31,369 *
	6-10 yıl	5	2,6	6	3,2	6	3,2	0	0	18	9,4				
	11-15 yıl	12	6,2	10	5,2	3	1,5	3	1,5	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	87	45,3	28	14,6	10	5,2	4	2,1	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	110	57,3	52	27,1	20	10,4	10	5,2	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	28	14,6	10	5,2	5	2,6	3	1,6	46	24,0	6	12,592	0,142	3,955
	Açıköğretim F	66	34,4	31	15,6	10	5,2	4	2,2	111	57,8				
	Üniversite	16	9,3	11	6,3	5	2,6	3	1,6	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	110	57,3	52	27,1	20	10,4	10	5,2	192	100				

*0,05 düzeyinde anlamlı

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde; denek görüşlerinin %57,3 ile “Tamamen Katılıyorum” ve %27,1 ile “Kısmen Katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. En düşük katılım oranı ise, % 5,2 ile “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde toplanmaktadır. İlgili Khi-kare değerleri incelendiğinde ise, denek görüşlerinin sadece “kıdem” değişkeni açısından anlamlı derecede farklılaştığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak, deneklerin, öğretmenlerin eğitsel kol çalışmalarında görev ve sorumluluk almaya teşvik edildiği görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Özetle, denekler, yöneticiler tarafından eğitsel kol çalışmalarını başarıyla yürütme ve bu alanda öneriler geliştirmeye yönlendirildikleri kanısına sahiptirler. Ayrıca bu soruda “kıdem” önemli bir değişken olarak ortaya çıkmaktadır. Söz konusu durum düşük kıdemi bulunan deneklerin, okulda eğitsel kol çalışmalarına yeterince önem verilmediği ve öğretmenlerin bu tür ders dışı eğitim aktivitelerinde görev ve sorumluluk almaya yönlendirilemediği şeklinde algılara sahip olmalarından kaynaklanabilir.

Tablo 28
Deneklerin Öğretmenlerin Bilgisayar Programlarını Kullanma Bilgi Ve Becerilerinin Geliştirilmesi İçin Bu Alandaki Kurs Ve Seminerlere Katılımlarının Ne Ölçüde Sağlandığına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler		T.K (4)		K. K (3)		A.K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		S d	χ^2 tablo	C	χ^2
		S	%	S	%	S	%	S	%	S	%				
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İlk.	50	26,0	30	15,6	17	8,8	11	5,7	108	56,3	3	7,815	0,173	5,857
	Çevre İlk.	26	13,6	28	14,6	14	7,3	16	8,4	84	43,7				
	1.Sütun Toplamı	76	39,6	58	30,2	31	16,1	27	14,1	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	66	34,3	50	26,0	26	13,5	24	12,5	166	86,5	3	7,815	0,041	0,326
	Branş Öğrt.	10	5,3	8	4,2	5	2,6	3	1,6	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	76	39,6	58	30,2	31	16,1	27	14,1	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	3	1,5	7	3,6	4	2,1	3	1,5	17	8,9	9	16,919	0,169	5,708
	6-10 yıl	8	4,2	6	3,2	2	1,1	2	1,1	18	9,4				
	11-15 yıl	12	6,2	10	5,2	3	1,5	3	1,5	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	53	27,6	35	18,2	22	11,4	19	9,9	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	76	39,6	58	30,2	31	16,1	27	14,1	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	23	12,0	8	4,2	5	2,6	10	5,2	46	24,0	6	12,592	0,208	8,715
	Açıköğretim F	41	21,3	37	19,2	20	10,4	13	6,7	111	57,8				
	Üniversite	16	8,3	13	6,8	6	3,2	4	2,1	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	76	39,6	58	30,2	31	16,1	27	14,1	192	100				

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde denek görüşlerinin %39,6 ile “Tamamen Katılıyorum” ve %30,2 ile “Kısmen Katılıyorum” seçeneklerinde toplandığı görülmektedir. En düşük katılım oranı ise, %14,1 ile “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare değerleri incelendiğinde; denek görüşlerinin tüm değişkenler açısından farklılaşmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak; deneklerin, öğretmenlerin bilgisayar kullanma bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi için, bu alanla ilgili kurs ve seminerlerin gerçekleştirildiği görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Özetle, deneklerin, öğretmenlerin çağdaş öğretim teknolojilerini kullanabilme becerisini kazanabilmeleri için, gerekli hizmetçi eğitim çalışmalarının yapıldığı ve bu çalışmalara katılımlarının sağlandığı şeklinde algıları bulunmaktadır.

Tablo 29
Deneklerin Okul Yönetiminin Öğrencilerin Zihinsel Ve Sosyal Gelişimini
Öğretmenlerle Birlikte Ne Ölçüde İzleyip Değerlendirdiğine İlişkin Görüşlerinin
Dağılımı

Değişkenler		T.K (4)		K.K (3)		A.K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		S d	X ² tablo	C	X ²
		S	%	S	%	S	%	S	%	S	%				
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İlk.	31	16,2	53	27,6	13	6,7	11	5,7	108	56,3	3	7,815	0,194	7,547
	Çevre İlk.	24	12,4	29	15,1	22	11,5	9	4,7	84	43,7				
	1.Sütun Toplamı	55	28,6	82	42,7	35	18,2	20	10,4	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	49	25,5	69	35,9	30	15,6	18	9,3	166	86,5	3	7,815	0,069	0,930
	Branş Öğrt.	62	3,1	13	8,8	5	2,6	2	1,1	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	55	28,6	82	42,7	35	18,2	20	10,4	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	3	1,5	5	2,6	6	3,2	3	1,5	17	8,9	9	16,919	0,237	11,443
	6-10 yıl	4	2,1	9	4,7	3	1,5	2	2,1	18	9,4				
	11-15 yıl	8	4,2	8	4,2	7	3,6	5	2,6	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	40	20,8	60	31,2	19	9,8	10	5,2	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	55	28,6	82	42,7	35	18,2	20	10,4	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	13	6,7	20	10,4	7	3,6	6	3,2	46	24,0	6	12,592	0,105	2,143
	Açıköğretim F.	32	16,6	49	25,5	19	9,9	11	5,7	111	57,8				
	Üniversite	10	5,2	13	6,7	9	4,6	3	1,5	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	55	28,6	82	42,7	35	18,2	20	10,4	192	100				

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde; denek görüşlerinin %42,7 ile “Kısmen Katılıyorum” ve %28,6 ile “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. En düşük katılım oranı ise, % 10,4 ile “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare (X²) değerleri incelendiğinde, denek görüşleri arasında hiç bir değişken açısından anlamlı bir farkın bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak; deneklerin, yöneticilerin, öğrencilerin zihinsel ve sosyal gelişiminin öğretmenlerle birlikte değerlendirildiği görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Buna göre, denekler, yöneticilerin öğretim sürecinde, öğrencilerin gelişimini öğretmenlerle birlikte izleyip değerlendirerek, bu sürecin daha etkili yürütülmesinde önemli bir rolü yerine getirdikleri kanısına sahiptirler.

Tablo 30
Deneklerin Okulda Öğretim Programlarının Ne Ölçüde Öğrencilerin Zihinsel Gelişimine Uygun Olarak Ve Öğrenci Beklentilerini Karşılacak Şekilde Düzenlenip Uygulandığına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler		T.K (4)		K.K (3)		A.K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		S d	χ^2 tablo	C	χ^2
		S	%	S	%	S	%	S	%	S	%				
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İlk.	27	14,1	37	19,2	29	15,0	15	7,8	108	56,3	3	7,815	0,089	1,541
	Çevre İlk.	15	7,8	32	16,7	23	8,2	14	7,3	84	43,7				
	1.Sütun Toplamı	42	21,9	69	35,9	52	27,1	29	15,1	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	36	18,7	60	31,2	46	23,9	24	12,5	166	86,5	3	7,815	0,053	0,551
	Branş Öğrt.	6	3,2	9	4,7	6	3,2	5	2,6	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	42	21,9	69	35,9	52	27,1	29	15,1	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	2	1,1	3	1,5	5	2,6	7	3,6	17	8,9	9	16,919	0,280	16,441
	6-10 yıl	2	1,1	8	4,2	7	3,6	1	0,5	18	9,4				
	11-15 yıl	5	2,6	8	4,2	11	5,7	4	2,1	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	16	8,3	32	16,6	47	24,4	14	7,7	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	42	21,9	69	35,9	52	27,1	29	15,1	192	100				
Deneklerin Öğretim Durumu	Eğitim Ens.	9	4,7	18	9,3	11	5,7	8	4,2	46	24,0	6	12,592	0,117	2,689
	Açıköğretim E	27	14,1	40	20,8	30	15,6	14	7,2	111	57,8				
	Üniversite	6	3,2	11	5,7	11	5,7	7	3,6	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	42	21,9	69	35,9	52	27,1	29	15,1	192	100				

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde; denek görüşlerinin %35,9 ile “Kısmen Katılıyorum” ve %27,1 ile “Az Katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı gözlenmektedir. En düşük katılım oranı ise, %15,1 ile “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare (χ^2) değerleri incelendiğinde, denek görüşleri arasında hiç bir değişken açısından anlamlı bir farkın bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak, deneklerin okulda öğretim programının öğrencilerin zihinsel gelişimine uygun olacak ve öğrenci beklentilerini karşılayacak şekilde düzenlenip uygulandığı görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Öte yandan, katılım oranlarının dağılımı dikkatle incelendiğinde, örnekleme dahil ilköğretim kurumlarında öğretim programının öğretmen-öğrenci beklentileri temel alınarak yapılandırılması konusunda bazı sıkıntıların bulunduğu yargısına ulaşılabilir.

Tablo 31
Deneklerin Yöneticilerin Öğretmenleri Öğrenci Başarısını Ölçme Ve Değerlendirmede Yeni Yöntemleri Uygulama Konusunda Ne Ölçüde Desteklediğine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler		T.K (4)		K.K (3)		A: K (2)		H. K (1)		Satır Toplamı		S d	X ² tablo	C	X ²
		S	%	S	%	S	%	S	%	S	%				
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İlk.	42	21,8	37	19,2	20	10,4	12	6,2	108	56,3	3	7,815	0,101	1,966
	Çevre İlk.	26	13,6	27	12,6	17	8,9	14	7,1	84	43,8				
	1.Sütun Toplamı	68	35,4	61	31,8	37	19,3	26	13,3	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	59	30,7	55	28,6	20	10,4	23	11,9	166	86,5	3	7,815	0,121	2,873
	Branş Öğrt.	9	4,4	6	3,2	8	4,1	3	1,4	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	68	35,4	61	31,8	37	19,3	26	13,3	13,3	100				
Kıdem	0-5 yıl	4	2,1	3	1,6	5	2,6	5	2,6	17	8,9	9	16,919	0,230	10,810
	6-10 yıl	4	2,1	6	3,2	8	4,2	3	1,6	18	9,4				
	11-15 yıl	8	4,2	10	5,8	5	2,6	5	2,6	28	14,6				
	18 yıl ve üstü	52	27,0	32	16,2	22	11,5	13	6,7	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	68	35,4	61	31,8	37	19,3	26	13,3	192	13,3				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	14	7,3	18	9,3	9	4,7	5	2,6	46	24,0	6	12,592	0,167	5,572
	Açıköğretim F	43	22,3	35	18,2	20	10,4	13	6,5	111	57,8				
	Üniversite	11	5,7	8	4,2	8	4,2	8	4,2	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	68	35,4	61	31,8	37	19,3	26	13,3	192	100				

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde; denek görüşlerinin %35,4 ile “Tamamen Katılıyorum” ve %31,8 ile “Kısmen Katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı gözlenmektedir. En düşük katılım oranı ise %13,3 ile “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare (X²) değerleri incelendiğinde; denek görüşleri arasında hiç bir değişken açısından anlamlı bir farkın bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak; deneklerin yöneticilerin öğretmenleri, öğrenci başarısını ölçme ve değerlendirmede yeni yöntemleri uygulama konusunda desteklediği görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Özetle, denekler okul yöneticilerinin, öğretmenleri, öğrenci gelişimini geleneksel yöntemlerle (yazılı sınav, test, sözlü vb.) izleyip değerlendirmekten çok çağdaş yaklaşımların gerektirdiği yöntemlerle değerlendirmeye yönlendirdiği kanısını taşımaktadır.

Tablo 32
Deneklerin Okulda Öğrenme Güçlüğü Çeken Öğrenciler İçin Rehberlik Ve Danışmanlık Hizmetlerinden Yararlanma Olanığı Ne Ölçüde Yaratıldığına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler		T.K 4)		K.K (3)		A.K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		S d	X ² tablo	C	X ²
		S	%	S	%	S	%	S	%	S	%				
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İlk.	43	22,4	26	13,5	24	12,5	15	7,8	108	56,3	3	7,815	0,207	8,556*
	Çevre İlk.	21	10,9	23	12,0	16	17,3	24	12,5	84	43,7				
	1.Sütun Toplamı	64	33,3	49	25,5	40	29,8	39	20,3	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	56	29,2	43	22,4	33	17,2	34	17,7	166	86,5	3	7,815	0,059	0,682
	Brans Öğrt.	8	4,1	6	3,1	7	12,6	5	2,6	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	64	33,3	49	25,5	40	29,8	39	20,3	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	4	2,1	1	0,5	5	2,6	7	3,6	17	8,9	9	16,919	0,220	9,827
	6-10 yıl	5	2,6	4	2,1	5	2,6	4	2,1	18	9,4				
	11-15 yıl	10	5,2	9	4,7	4	2,1	5	2,6	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	45	23,4	25	13,2	26	13,5	23	11,9	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	64	33,3	49	25,5	40	29,8	39	20,3	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	15	7,8	16	8,3	10	5,2	5	2,6	46	24,0	6	12,592	0,175	6,073
	Açıköğretim E	38	19,8	24	12,5	22	11,4	24	12,5	111	57,8				
	Üniversite	11	5,7	6	3,2	8	4,2	10	10	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	64	33,3	49	25,5	40	29,8	39	20,3	192	100				

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde; denek görüşlerinin %33,3 ile “Tamamen Katılıyorum” ve %29,8 ile “Az Katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. En düşük katılım oranı ise %20,3 ile “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare (X²) değerleri incelendiğinde ise; denek görüşlerinin sadece okulun bulunduğu bölge değişkeni açısından farklılaştığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak; deneklerin, okulda öğrenme güçlüğü çeken öğrenciler için rehberlik ve danışmanlık hizmetlerinden yararlanma olanağı yaratıldığı görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Ancak katılım oranlarının dağılımı dikkatle incelendiğinde, “Az Katılıyorum” ve “Hiç Katılmıyorum” seçeneklerinde diğer sorulara kıyasla daha fazla yoğunlaşma gözlenmektedir. Söz konusu durum, deneklerin genel anlamda, temel öğretim kurumlarına rehberlik ve danışmanlık hizmetlerinin yeterince yerleştirilemediği ve etkili bir biçimde yürütülemediği şeklinde algılarının olmasından kaynaklanabilir. Ayrıca bu soruda okulun bulunduğu bölge, önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum ise, il merkezinden uzakta bulunan ilköğretim okullarda, sözü edilen hizmeti sağlamak ve bu konuda merkez örgütüyle iletişim ve işbirliği içerisinde olma ve gerekli kaynağı temin etme gibi konularda sıkıntılarla karşılaşılmasından kaynaklanabilir.

Tablo 33
Deneklerin Yöneticilerin Öğrenci Başarısının Ölçümünde Ve Değerlendirilmesinde
Yazılı Ve Sözlü Araçlarıyla Uygulanan Not Verme Sistemini Ne Ölçüde Yeterli
Gördüklerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler	T.K (4)		K.K (3)		A.K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		S d	X ² tablo	C	X ²	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%					
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İlk.	42	21,9	47	24,5	10	5,2	9	4,6	108	56,3	3	7,815	0,183	6,670
	Çevre İlk.	31	16,1	26	13,5	17	8,9	10	5,3	84	43,7				
	1.Sütun Toplamı	73	38,0	73	38,0	27	14,1	19	9,9	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	61	31,8	65	33,8	25	13,0	15	7,8	166	86,5	3	7,815	0,118	2,722
	Brans Öğrt.	12	6,2	8	4,2	2	1,1	4	2,1	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	73	38,0	73	38,0	27	14,1	19	9,9	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	7	3,6	5	2,6	3	1,6	3	1,6	17	8,9	9	16,919	0,280	16,354
	6-10 yıl	3	1,6	7	3,6	6	3,2	2	1,1	18	9,4				
	11-15 yıl	12	6,2	6	3,2	4	2,1	6	3,2	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	51	26,5	55	28,6	14	7,2	9	9,6	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	73	38,0	73	38,0	27	14,1	19	9,9	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	20	10,4	18	9,3	5	2,6	3	1,6	46	24,0	6	12,592	0,157	4,888
	Açıköğretim E	41	21,3	44	22,9	14	7,2	11	5,7	111	57,8				
	Üniversite	11	5,7	11	5,7	8	4,2	5	2,3	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	73	38,0	73	38,0	27	14,1	19	9,9	192	100				

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde; denek görüşlerinin %38,0 ile “Tamamen Katılıyorum” ve %38,0 ile “Kısmen Katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. En düşük katılım oranı ise % 9,9 ile “Hiç Katılmıyorum seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare (X²) değerleri incelendiğinde ise; denek görüşleri arasında hiç bir değişken açısından anlamlı bir farkın bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak, deneklerin yöneticilerin, öğrenci başarısının ölçümünde ve değerlendirilmesinde yazılı sınav ve sözlü gibi araçlarla uygulanan not verme sistemini yeterli bulduğu görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Buna göre, denekler, öğrenci başarısının değerlendirilmesinde geleneksel yöntemlere bağlı kaldığı ve yöneticilerin yeni değerlendirme yöntemlerini deneme yönünde kendilerini destekleyemediği kanısını taşımaktadır.

Tablo 34
Deneklerin Öğrencileri Yetenek Ve İlgilerine Göre Yönlendirmek Amacıyla Okulda Gerekli Rehberlik Hizmetlerinin Ne Ölçüde Sunulduğuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler		T.K (4)		K.K (3)		A. K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		S d	X ² tablo	C	X ²
		S	%	S	%	S	%	S	%	S	%				
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İlk.	18	9,3	25	13,0	28	14,5	37	19,2	108	56,3	3	7,815	0,115	2,563
	Çevre İlk.	9	4,8	17	8,9	21	11,0	37	19,3	84	43,7				
	1.Sütun Toplamı	27	14,1	42	21,9	49	25,5	74	38,5	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	22	11,4	37	19,2	42	21,8	65	33,8	166	86,5	3	7,815	0,064	0,810
	Branş Öğrt.	5	2,7	5	9,7	7	3,7	9	4,7	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	27	14,1	42	21,9	49	25,5	74	38,5	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	3	1,6	2	1,1	6	3,2	6	3,2	17	8,9	9	16,919	0,199	7,919
	6-10 yıl	1	0,5	2	1,1	7	3,6	8	4,2	18	9,4				
	11-15 yıl	2	1,1	6	3,2	7	3,6	13	6,7	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	21	10,9	32	16,6	29	15,2	47	24,4	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	27	14,1	42	21,9	49	25,5	74	38,5	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	6	3,2	12	6,3	11	5,6	17	8,8	46	24,0	6	12,592	0,097	1,838
	Açıköğretim E	15	7,8	25	13,1	28	14,5	43	22,4	111	57,8				
	Üniversite	6	3,2	5	2,6	10	5,2	14	7,3	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	27	14,1	42	21,9	49	25,5	74	38,5	192	100				

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde; denek görüşlerinin %38,5 ile “Hiç Katılmıyorum” ve %25,5 ile “Az Katılıyorum seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. En düşük katılım oranı ise %14,1 ile “Tamamen Katılıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare (X²) değerleri incelendiğinde, denek görüşleri arasında hiç bir değişken açısından anlamlı bir farkın bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak, deneklerin, öğrencileri yetenek ve ilgilerine göre yönlendirmek amacıyla okulda gerekli rehberlik hizmetlerinin sunulduğu görüşüne katılımlarının düşük düzeyde kaldığı söylenebilir. Özetle, denekler, temel öğretim kurumlarında, öğrenci gelişimini destekleyici bir role sahip olan ve öğretim sürecinde öğretmenlerin karşılaştıkları sorunların çözümünde yol gösteren rehberlik hizmetlerinin yerleştirilemediği ve dolayısıyla öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda yönlendirilemediği düşüncesini paylaşmaktadır.

Tablo 35
Deneklerin Çevrenin Okul Etkinliklerine Katılımının Ne Ölçüde Sağlandığına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler		T.K (4)		K.K (3)		A.K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		S d	X ² tablo	C	X ²
		S	%	S	%	S	%	S	%	S	%				
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İik.	44	22,9	37	19,2	21	10,9	6	3,2	108	56,3	3	7,815	0,478	2,485
	Çevre İik.	32	16,7	23	12,1	21	11,0	8	4,1	84	43,8				
	1.Sütun Toplamı	76	39,6	60	31,3	42	21,9	14	7,3	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	68	35,4	50	26,0	35	18,2	13	6,7	166	86,5	3	7,815	0,099	1,930
	Branş Öğrt.	8	4,2	10	5,3	7	3,7	1	0,8	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	76	39,6	60	31,3	42	21,9	14	7,3	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	5	2,6	7	3,6	4	2,1	1	0,5	17	8,9	9	16,919	0,205	8,460
	6-10 yıl	7	3,6	5	2,6	3	1,6	3	1,6	18	9,4				
	11-15 yıl	10	5,3	6	3,2	8	4,2	4	2,1	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	54	28,1	42	21,8	27	14,0	6	3,2	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	76	39,6	60	31,3	42	21,9	14	7,3	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	13	6,7	18	9,3	9	4,6	6	3,2	46	24,0	6	12,592	0,198	7,879
	Açıköğretim F	51	26,5	31	16,1	24	12,5	5	2,6	111	57,8				
	Üniversite	12	6,4	11	5,7	9	4,6	3	1,5	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	76	39,6	60	31,3	42	21,9	14	7,3	192	100				

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde; denek görüşlerinin %39,6 ile “Tamamen Katılıyorum” ve %31,3 ile “Kısmen Katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. En düşük katılım oranı ise, %7,3 ile “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare (X²) değerleri incelendiğinde, denek görüşleri arasında hiç bir değişken açısından anlamlı bir farkın bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak, deneklerin, okul etkinliklerinin planlanmasında ve uygulanmasında çevreyle işbirliği yapıldığı görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Okulların, çevreye açık, onun beklentilerini önemseyen bir kurumlar haline gelmesi gerekmektedir. Özellikle temel öğretim kurumları ve çevreleriyle kurulacak etkili iletişim ve işbirliği öğrenci gelişiminde ve okulun başarısını artırmada önemli bir adım olacaktır. Özetle, deneklerin, okul yöneticilerini bu alanda yeterli buldukları söylenebilir.

Tablo 36
Deneklerin Okul Yöneticilerinin Okul Çevresi İle Velilerin Okulla İlgili Görüş Ve Düşüncelerini Ne Ölçüde Aldıklarına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler		T.K (4)		K.K (3)		A.K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		S d	X ² tablo	C	X ²
		S	%	S	%	S	%	S	%	S	%				
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İlk.	50	26,1	39	20,3	13	6,7	6	3,2	108	56,3	3	7,815	0,225	10,249
	Çevre İlk.	29	15,0	23	12,0	23	12,1	9	4,6	84	43,7				
	1.Sütun Toplamı	79	41,1	62	32,3	36	18,8	15	7,8	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	68	36,4	52	27,1	32	16,7	14	7,2	166	86,5	3	7,815	0,077	1,151
	Branş Öğrt.	11	5,7	10	5,2	4	2,1	1	0,5	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	79	41,1	62	32,3	36	18,8	15	7,8	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	5	2,6	3	1,6	6	3,2	3	1,6	17	8,9	9	16,919	0,228	10,554
	6-10 yıl	8	4,2	4	2,1	4	2,1	2	1,1	18	9,4				
	11-15 yıl	13	6,7	7	3,6	6	3,0	3	1,6	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	53	27,6	48	25,0	21	10,9	7	3,6	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	79	41,1	62	32,3	36	18,8	15	7,8	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	14	7,3	21	10,9	7	2,6	4	2,1	46	24,0	6	12,592	0,242	11,976
	Açıköğretim E	51	26,5	35	18,2	19	9,9	6	3,2	111	57,8				
	Üniversite	14	7,3	6	3,2	10	5,3	5	2,6	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	79	41,1	62	32,3	36	18,8	15	7,8	192	100				

* 0,05 düzeyinde anlamlı

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde, denek görüşlerinin %41,1 ile “Tamamen Katılıyorum” ve %32,3 ile “Kısmen Katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. En düşük katılım oranı ise, %7,8 ile “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare (X²) değerleri incelendiğinde ise, denek görüşlerinin okulun bulunduğu bölge değişkeni açısından anlamlı derecede farklılaştığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak; deneklerin, okul yöneticilerinin, okul çevresi ile velilerin okulla ilgili düşünce ve önerilerini aldığı görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Çevre ve velilerin okulla ilgili gözlem ve düşüncelerini önemsemek, okulun başarısını arttırmada okul yöneticilerinin bir çok bilgi ve öneriye ulaşmalarını sağlayabilir. Buna göre, denekler, yöneticilerinin çevre ve velilerin okulla ilgili karar ve etkinliklere katılımını önemseydiği şeklinde bir algıya sahiptirler. Ayrıca, bu soruda okulun bulunduğu bölge önemli bir değişken olarak ortaya çıkmaktadır. Söz konusu durum, il merkezinden uzakta bulunan ilköğretim okullarında, çevre ve velilerin, sosyo-ekonomik ve kültürel koşullarının etkisiyle okul etkinliklerine katılımlarının yetersiz kalmasından ve yöneticilerin de bu konuya ilişkin herhangi bir beklentiye sahip olmamasından kaynaklanabilir.

C.) Öğretmenlerin "Okulun Kültürel Yapısı" boyutuna ilişkin algı ve değerlendirmeleri, üçüncü alt problem çerçevesinde, bu bölümde yer alan tablo ve yorumlarla açıklanmıştır.

Tablo 37

Deneklerin Öğretmenler Arasındaki Mesleki Dayanışma Ve İşbirliğinin Güçlenmesine Ne Ölçüde Önem Verildiğine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler		T.K (4)		K.K(3)		A.K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		S d	X ² tablo	C	X ²
		S	%	S	%	S	%	S	%	S	%				
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkezлік	55	28,6	29	15,2	17	8,8	7	3,6	108	56,3	3	7,815	0,099	1,892
	Çevreлік	38	19,8	23	11,9	13	6,8	10	5,3	84	13,5				
	1.Sütun Toplamı	93	48,4	52	27,1	30	15,6	17	8,9	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	80	41,6	43	22,4	26	13,5	17	8,9	166	86,5	3	7,815	0,130	3,308
	Branş Öğrt.	13	6,8	9	4,6	4	2,1	0	0	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	93	48,4	52	27,1	30	15,6	17	8,9	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	5	2,6	5	2,6	6	3,2	1	0,5	17	8,9	9	16,919	0,329	23,427 *
	6-10 yıl	9	4,7	4	2,1	3	1,6	2	1,1	18	9,4				
	11-15 yıl	10	5,2	6	3,2	4	2,1	8	4,2	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	69	35,9	37	19,2	17	8,9	6	3,2	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	93	48,4	52	27,1	30	15,6	17	8,9	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	29	15,1	12	6,2	7	3,6	3	1,6	46	24,0	6	12,592	0,119	0833
	Açıköğretim F.	55	26,2	31	16,1	15	7,5	9	4,6	111	57,8				
	Üniversite	14	7,1	9	4,8	7	3,5	5	2,7	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	93	48,4	52	27,1	30	15,6	17	8,9	192	100				

* 0,05 düzeyinde anlamlı

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde; denek görüşlerinin %48,4 ile "Tamamen Katılıyorum" ve %27,1 ile "Kısmen Katılıyorum" seçeneklerinde yoğunlaştığı anlaşılmaktadır. En düşük katılım oranı ise, %8,9 ile "Hiç Katılmıyorum" seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare (X²) değerleri incelendiğinde ise, denek görüşlerinin sadece kıdem değişkeni açısından farklılaştığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak, deneklerin, yöneticilerin, öğretmenler arasındaki mesleki dayanışma ve işbirliğinin güçlenmesine önem verdiği görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Özetle, denekler, yöneticilerin TKY'nin öngördüğü takım çalışması doğrultusunda, öğretmenler arasındaki işbirliği ve dayanışma duygularının güçlendirilmesini, öğretim sürecinin etkililiğinin artırılmasında önemli bir araç olarak gördükleri kanısına sahiptirler. Ayrıca, bu soruda kıdem önemli bir değişken olarak ortaya çıkmaktadır. Söz konusu durum, düşük kıdeme sahip deneklerin, mesleki dayanışma konusunda yüksek beklentilerinin bulunmasından ve okulda mesleki dayanışmanın yeterince yerleşmediği şeklinde algılara sahip olmalarından kaynaklanabilir.

Tablo 38

Deneklerin Öğretmenlerin Ne Ölçüde Ekip Halinde Çalışmaya Özendirildiğine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler		T.K (4)		K.K (3)		A.K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		S d	X ² tablo	C	X ²
		S	%	S	%	S	%	S	%	S	%				
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İlk.	49	25,5	28	14,5	20	10,4	11	5,7	108	56,3	3	7,815	0,111	2,411
	Çevre İlk.	34	17,7	20	10,5	15	7,8	15	7,8	84	43,8				
	1.Sütun Toplamı	83	43,2	48	25,0	35	18,2	26	13,5	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	71	36,9	40	20,8	31	16,2	24	12,5	166	86,5	3	7,815	0,083	1,353
	Branş Öğrt.	12	6,3	8	4,2	4	2,0	2	1,0	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	83	43,2	48	25,0	35	18,2	26	13,5	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	6	3,1	3	1,5	5	2,6	3	1,5	17	8,9	9	16,919	0,283	16,839
	6-10 yıl	5	2,6	6	3,1	9	4,7	4	2,1	18	9,4				
	11-15 yıl	10	5,2	5	2,6	4	2,1	9	4,7	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	62	37,5	34	17,7	23	11,9	10	5,2	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	83	43,2	48	25,0	35	18,2	26	13,5	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	22	11,4	13	6,5	6	3,1	5	2,6	46	24,0	6	12,592	0,163	5,275
	Açıköğretim E	48	25,0	26	13,5	24	12,4	13	6,7	111	57,8				
	Üniversite	13	6,8	0	0	5	2,7	8	4,2	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	83	43,2	48	25,0	35	18,2	26	13,5	192	100				

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde, denek görüşlerinin %43,2 ile “Tamamen Katılıyorum” ve %25,0 ile “Kısmen Katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. En düşük katılım oranı ise %13,5 ile “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare (X²) değerleri incelendiğinde ise, denek görüşleri arasında hiç bir değişken açısından anlamlı bir farkın bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak; deneklerin, öğretmenlerin ekip halinde çalışmaya özendirildiği görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Özetle denekler, okul yöneticilerini, öğretmenleri TKY’nin önemli ilkelerinden biri olan takım çalışmasına yönlendirme konusunda genel anlamda başarılı bulunmaktadır.

Tablo 39
Deneklerin Öğretmenler Arasında Açık Bir İletişim Kurulmasına Ne Ölçüde Önem Verildiğine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler		T.K (4)		K. K (3)		A. K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		S d	X ² tablo	C	X ²
		S	%	S	%	S	%	S	%	S	%				
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İik.	58	30,2	27	14,1	16	8,3	7	3,6	108	56,3	3	7,815	0,016	2,168
	Çevre İik.	39	20,3	21	10,9	14	6,3	10	5,3	84	43,7				
	1.Sütun Toplamı	97	50,5	48	25,0	30	15,6	17	8,9	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	82	42,7	41	21,3	27	14,0	17	8,9	166	86,5	3	7,815	0,138	3,751
	Brans Öğrt.	15	7,8	7	3,7	3	1,6	0	0	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	97	50,5	48	25,0	30	15,6	17	8,9	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	7	3,6	6	3,1	3	1,6	1	0,5	17	8,9	9	16,919	0,290	17,705 *
	6-10 yıl	5	2,6	7	3,6	2	1,1	4	2,1	18	9,4				
	11-15 yıl	12	6,2	6	3,1	4	2,1	6	3,1	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	73	38,1	29	15,1	21	10,9	6	3,1	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	97	50,5	48	25,0	30	15,6	17	8,9	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	26	13,5	10	5,2	7	3,6	3	1,5	46	24,0	6	12,592	0,155	4,769
	Açıköğretim E	54	28,1	30	15,6	19	9,8	8	4,2	111	57,8				
	Üniversite	17	8,9	8	4,2	4	2,2	6	3,2	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	97	50,5	48	25,0	30	15,6	17	8,9	192	100				

* 0,05 düzeyinde anlamlı

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde; denek görüşlerinin %50,5 ile “Tamamen Katılıyorum” ve %25,0 ile “Kısmen Katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. En düşük katılım oranı ise, %8,9 ile “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare (X²) değerleri incelendiğinde ise, denek görüşlerinin sadece kıdem değişkeni açısından anlamlı derecede farklılaştığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak, deneklerin, yöneticilerin, öğretmenler arasında açık bir iletişim kurulmasına önem verdiği görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Okulda etkili bir iletişimin varolması, karşılıklı güven ve işbirliğinin yaratılmasında, öğretmenlerin görevlerini hızlı ve verimli bir şekilde yerine getirilmesinde önemli bir etkidir. Özetle, denekler, yöneticilerin okulda etkili bir iletişimin varolmasında üzerlerine düşen rolü yerine getirdikleri kanısını taşımaktadır. Ayrıca bu soruda kıdem önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu durum, düşük kıdemi bulunan deneklerin, açık ve etkili bir iletişim yaratılmasında yüksek beklentilere sahip olmalarından kaynaklanabilir.

Tablo 40
Deneklerin Yöneticilerin Ne Ölçüde Öğretmen-Öğrenci İletişimini Güçlendirici Bilgi Ve Öneriler Sunduğuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler	T.K (4)		K.K (3)		A.K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		S d	X ² tablo	C	X ²	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%					
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İlk.	41	21,5	33	17,3	20	10,5	14	7,3	108	56,3	3	7,815	0,077	1,138
	Çevre İlk.	27	13,9	30	14,5	14	7,2	13	6,8	84	43,7				
	1.Sütun Toplamı	68	35,4	63	32,8	34	17,7	27	14,1	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	58	30,2	58	30,2	27	14,1	25	13,0	166	86,5	3	7,815	0,439	2,706
	Branş Öğrt.	10	5,2	7	2,6	7	3,6	2	1,1	26	13,5				
	3.Sütun Toplamı	68	35,4	63	32,6	34	17,7	27	14,1	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	4	2,1	5	2,6	3	1,6	5	2,6	17	8,9	9	16,919	0,236	11,336
	6-10 yıl	2	1,1	9	4,3	3	1,6	4	2,1	18	9,4				
	11-15 yıl	10	5,2	8	4,2	6	3,2	4	2,1	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	52	27,0	41	22,7	22	12,3	14	7,3	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	68	35,4	63	32,8	34	17,7	27	14,1	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	18	9,3	15	7,8	10	5,2	3	1,6	46	24,0	6	12,592	0,141	3,925
	Açıköğretim F.	38	19,7	33	18,2	18	9,4	7	8,9	111	57,8				
	Üniversite	12	6,4	10	6,7	6	3,1	8	4,6	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	68	35,4	63	32,8	34	17,7	27	14,1	192	100				

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde, denek görüşlerinin %35,4 ile “Tamamen Katılıyorum” ve %32,8 ile “Kısmen Katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı anlaşılmaktadır. En düşük katılım oranı ise, %14,1 ile “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare (X²) değerleri incelendiğinde ise, denek görüşleri arasında hiç bir değişken açısından anlamlı bir farkın bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak, deneklerin, yöneticilerin öğretmen-öğrenci iletişimini güçlendirici bilgi ve öneriler sunduğu görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Sonuç olarak, denekler, okul yöneticilerinin iletişim yöntemleri konusunda bilgi sahibi oldukları ve bu bilgileri okul ortamında iletişimi güçlendirme yönünde kullandıkları şeklinde görüşler taşımaktadır.

Tablo 41
Deneklerin Okulda Yönetici Ve Öğretmenler Arasındaki İletişim Engellerinin
Ortadan Kaldırılması İçin Ne Ölçüde Çaba Gösterildiğine İlişkin Görüşlerinin
Dağılımı

Değişkenler		T.K (4)		K.K (3)		A.K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		S d	X ² tablo	C	X ²
		S	%	S	%	S	%	S	%	S	%				
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İlk.	56	29,2	30	15,7	11	5,7	11	5,7	108	56,8	3	7,815	0,136	3,607
	Çevre İlk.	45	23,4	16	8,3	8	4,2	15	7,9	84	43,7				
	1.Sütun Toplamı	101	52,6	46	24,0	19	9,9	26	13,5	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	89	46,3	38	19,8	15	7,8	24	12,5	166	86,5	3	7,815	0,113	2,495
	Branş Öğrt.	12	8,3	8	4,2	4	2,1	2	1,0	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	101	52,6	46	24,0	19	9,9	26	13,5	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	7	3,6	3	1,6	2	1,0	5	2,6	17	8,9	9	16,919	0,246	12,444
	6-10 yıl	8	4,2	4	2,1	2	1,0	4	2,1	18	9,4				
	11-15 yıl	12	6,3	7	3,6	2	1,0	7	3,6	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	74	38,5	32	16,7	13	6,9	10	5,2	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	101	52,6	46	24,0	19	9,9	26	13,5	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	22	11,4	15	7,8	4	2,1	5	2,6	46	24,0	6	12,592	0,326	6,944
	Açıköğretim E	62	32,3	26	13,6	10	5,2	13	6,7	111	57,8				
	Üniversite	17	8,8	5	2,6	5	2,6	8	4,2	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	101	52,6	46	24,0	19	9,9	26	13,5	192	100				

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde denek görüşlerinin %52,6 ile “Tamamen Katılıyorum” ve %24,0 ile “Kısmen Katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. En düşük katılım oranı ise, %9,9 ile “Az Katılıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare (X²) değerleri incelendiğinde, denek görüşleri arasında hiç bir değişken açısından anlamlı bir farkın bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak, deneklerin, okulda yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim engellerinin kaldırıldığı görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Deneklerin; yöneticilerin, öğretmenleri okulla ve yönetimle ilgili gelişmeler konusunda bilgilendirdiği görüşünü taşımaktadır. Özetle denekler, yöneticilerin, personelin bilgi ve gözlemlerinden uzak bir görev anlayışına sahip olmadıkları; dayanışma ve işbirliğine önem verdikleri kanısını taşımaktadırlar.

Tablo 42

Deneklerin Okul Ve Veliler Arasında Ne Ölçüde Etkili Bir İletişim Kurulduğuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler		T.K (4)		K.K (3)		A.K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		S d	X ² tablo	C	X ²
		S	%	S	%	S	%	S	%	S	%				
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İlk.	56	29,4	26	13,6	23	12,1	3	1,6	108	56,3	3	7,815	0,235	11,203 *
	Çevre İlk.	27	13,8	30	15,6	18	9,3	9	4,7	84	43,7				
	1.Sütun Toplamı	83	43,2	56	29,2	41	21,4	12	6,3	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	73	38,0	50	26,1	32	16,6	11	5,7	166	86,5	3	7,815	0,129	3,295
	Branş Öğrt.	10	5,2	6	3,1	9	4,8	1	0,6	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	83	43,2	56	29,2	41	21,4	12	6,3	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	3	1,6	5	2,6	6	3,2	4	2,1	17	8,9	9	16,919	0,360	28,714 *
	6-10 yıl	3	1,6	8	4,2	5	2,6	2	1,1	18	9,4				
	11-15 yıl	11	5,7	5	2,6	8	4,2	4	2,1	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	66	34,3	38	19,7	23	11,9	2	1,1	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	83	43,2	56	29,2	41	21,4	12	6,3	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	21	10,9	10	5,2	12	6,2	3	1,6	46	24,0	6	12,592	0,264	14,447 *
	Açıköğretim Enstitüsü	52	27,1	38	10,8	17	8,8	4	2,1	111	57,8				
	Üniversite	10	5,2	8	4,2	12	6,2	5	2,6	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	83	43,2	56	29,2	41	21,4	12	6,3	192	100				

* 0,05 düzeyinde anlamlı

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde; denek görüşlerinin %43,2 ile “Tamamen Katılıyorum” ve %29,2 ile “Kısmen Katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı anlaşılmaktadır. En düşük katılım oranı ise %6,3 ile “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare (X²) değerleri incelendiğinde ise; denek görüşlerinin okulun bulunduğu bölge, kıdem ve öğrenim durumu değişkenleri açısından anlamlı derecede farklılaştığı, ancak, okuldaki görev değişkeni açısından farklılaşmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak, deneklerin, okul ve veliler arasında etkili bir iletişim kurulduğu görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Buna göre, denekler, yöneticilerin çevre ve velilerle iletişim içerisinde bulunarak, onların okulun yönetim ve öğretim süreçleri hakkında bilgilenmelerini ve okulun da çevredeki değişim ve beklentilerden haberdar olmasını sağladığı şeklinde görüşler taşımaktadırlar. Bu durum, il merkezinden uzakta bulunan ilköğretim kurumlarının, okul-çevre iletişimi konusunda bazı sıkıntılarla karşılaşmalarından; okulun ve velilerin bu tür bir iletişime kapalı olmasından kaynaklanabilir. Kıdem ve öğrenim düzeyi değişkenleri ile ilgili olarak da, düşük kıdemi bulunan ve üniversite öğrenimi görmüş deneklerin, okul-veli iletişimi konusunda yüksek beklentilere sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 43
Deneklerin Yöneticilerin Öğretmen Ve Öğrencileri Başarılı Olmaya Ve Sürekli Öğrenmeye Ne Ölçüde Özendirdiklerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler	T.K (4)		K.K (3)		A.K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		S d	X ² tablo	C	X ²	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%					
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İlk.	57	29,7	31	16,2	17	8,8	3	1,6	108	56,3	3	7,815	0,115	2,581
	Çevre İlk.	40	20,8	27	14,0	11	5,7	6	3,1	84	43,7				
	1.Sütun Toplamı	97	50,5	58	30,2	28	14,6	9	4,7	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	83	43,2	50	26,0	24	12,5	9	4,7	166	86,5	3	7,815	0,087	1,491
	Branş Öğrt.	14	7,3	8	4,2	4	2,1	0	0	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	97	50,5	58	30,2	28	14,6	9	4,7	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	3	1,6	9	4,6	4	2,1	1	0,5	17	8,9	9	16,919	0,311	20,665 *
	6-10 yıl	7	3,6	5	2,6	4	2,1	2	1,1	18	9,4				
	11-15 yıl	14	7,3	6	3,1	4	2,1	4	2,1	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	73	38,0	38	19,7	16	8,3	2	1,1	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	97	50,5	58	30,2	28	14,6	9	4,7	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	25	13,1	14	7,3	6	3,2	1	0,5	46	24,0	6	12,592	0,170	5,778
	Açıköğretim F.	59	30,7	31	16,1	14	7,3	7	3,6	111	57,8				
	Üniversite	13	6,7	13	6,7	8	4,1	1	0,5	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	97	50,5	58	30,2	28	14,6	9	4,7	192	100				

* 0,05 düzeyinde anlamlı

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde; denek görüşlerinin %50,5 ile “Tamamen Katılıyorum” ve %30,2 ile “Kısmen Katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. En düşük katılım oranı ise, %4,7 ile “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare (X²) değerleri incelendiğinde ise, denek görüşlerinin sadece kıdem değişkeni açısından anlamlı derecede farklılaştığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak, deneklerin, yöneticilerin öğretmen ve öğrencileri başarılı olmaya ve sürekli öğrenmeye özendirdikleri görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Denekler, okul yöneticilerinin TKY'nin öngördüğü “sürekli gelişme” ilkesi doğrultusunda öğretmenleri ve öğrencileri güdüleyebildiği kanısını paylaşmaktadır. Öte yandan, bu soruda kıdem önemli bir değişken olarak ortaya çıkmaktadır. 1-5 yıllık kıdemi bulunan deneklerin görüşleri “Kısmen Katılıyorum” seçeneğinde toplanmaktadır. Bu gruba ait denekler, yöneticilerin öğretmen ve öğrencileri başarılı olma ve sürekli öğrenme yönünde yeterince güdüleyemediği şekilde görüşler taşımaktadır. Ancak diğer denek grupları yüksek düzeyde görüş birliği içinde bulunmaktadır.

Tablo 44
Deneklerin Yöneticilerin Öğretmenleri Başarılarından Dolayı Ne Ölçüde Takdir
Ettiklerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler		T.K (4)		K.K (3)		A.K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		S d	X ² tablo	C	X ²
		S	%	S	%	S	%	S	%	S	%				
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İlk.	38	19,2	30	15,6	21	10,9	19	9,9	108	56,3	3	7,815	0,167	5,540
	Çevre İlk.	33	17,8	13	6,9	13	7,9	23	12,0	84	43,7				
	1.Sütun Toplamı	71	37,0	43	22,4	36	18,8	42	21,9	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	58	30,2	41	21,3	30	15,6	35	19,2	166	86,5	3	7,815	0,138	3,751
	Branş Öğrt.	13	6,8	2	1,1	6	3,2	5	2,4	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	71	37,0	43	22,4	36	18,8	42	21,9	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	7	3,6	1	0,5	2	1,1	7	17	17	8,9	9	16,919	0,113	14,158
	6-10 yıl	9	4,6	2	1,1	2	1,1	5	18	18	9,4				
	11-15 yıl	6	3,2	7	3,6	6	3,2	9	28	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	49	25,5	33	17,2	26	13,5	21	129	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	71	37,0	43	22,4	36	18,8	42	21,9	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	15	7,8	10	5,2	12	6,3	9	4,6	46	24,0	6	12,592	0,242	11,946
	Açıköğretim E	39	19,3	30	15,6	21	10,9	21	10,5	111	57,8				
	Üniversite	17	9,9	3	1,6	3	1,6	12	6,8	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	71	37,0	43	22,4	36	18,8	42	21,9	192	100				

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde; denek görüşlerinin %37,0 ile “Tamamen Katılıyorum” ve % 22,4 ile “Kısmen Katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. En düşük katılım oranı ise %18,8 ile “Az Katılıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare (X²) değerleri incelendiğinde ise; denek görüşleri arasında hiç bir değişken açısından anlamlı bir farkın bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak, deneklerin, yöneticilerin, öğretmenleri başarılarından dolayı takdir ettikleri görüşüne, geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Denekler; yöneticiler tarafından, mesleki başarılarının tanındığı ve bu nedenle takdir edildikleri kanısını paylaşmaktadır.

Tablo 45
Deneklerin Okulun Başarısının Artırılmasında Tüm Personelin Sorumlu Olduğunun
Ne Ölçüde Düşünüldüğüne İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler		T.K (4)		K.K (3)		A.K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		S d	X ² tablo	C	X ²
		S	%	S	%	S	%	S	%	S	%				
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İlk.	77	40,1	20	10,4	5	2,6	6	3,2	108	56,3	3	7,815	0,077	1,411
	Çevre İlk.	57	29,7	15	7,8	7	3,7	5	2,5	84	43,7				
	1.Sütun Toplamı	134	69,8	35	18,2	12	6,3	11	5,7	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	115	59,9	30	15,6	11	5,7	10	5,2	166	86,5	3	7,815	0,052	0,527
	Branş Öğrt.	19	9,9	5	2,6	1	0,5	1	0,5	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	134	69,8	35	18,2	12	6,3	11	5,7	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	8	4,2	5	2,6	2	1,1	2	1,1	17	8,9	9	16,919	0,193	7,486
	6-10 yıl	14	7,6	2	1,1	1	0,5	1	0,5	18	9,4				
	11-15 yıl	18	9,2	5	2,6	2	1,1	3	1,6	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	94	48,8	23	11,9	7	3,7	5	2,6	67	67,2				
	3.Sütun Toplamı	134	69,8	35	18,2	12	6,3	11	5,7	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	30	15,6	11	5,7	2	1,1	3	1,6	46	24,0	6	12,592	0,142	4,002
	Açıköğretim E	82	42,6	17	8,8	6	3,1	6	3,2	11	57,8				
	Üniversite	22	11,6	7	2,6	4	2,1	2	1,1	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	134	69,8	35	18,2	12	6,3	11	5,7	192	100				

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde, denek görüşlerinin %69,8 ile “Tamamen Katılıyorum” seçeneğinde toplandığı görülmektedir. En düşük katılım oranı ise; %5,7 ile “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare (X²) değerleri incelendiğinde, denek görüşleri arasında hiç bir değişken açısından anlamlı bir farkın bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak, deneklerin, okulun başarısının artırılmasında tüm personelin sorumlu olduğu görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Özetle, denekler, yöneticileri, okulu varolduğu durumdan daha ileriye taşıma, yönetim sistemini ve öğretim sürecini çağdaş yaklaşımlarla yapılandırma, öğretmenleri ve diğer çalışanları bu yönde güdüleme ve sorumluluk almalarını sağlama konusunda başarılı bulmaktadır.

Tablo 46
Deneklerin Başarılı Olan Öğretmen Ve Öğrencilerin Ne Ölçüde Ödüllendirildiğine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler	T.K (4)		K.K (3)		A.K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		S d	χ^2 tablo	C	χ^2	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%					
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İlk.	43	22,4	32	16,7	16	8,3	17	8,8	108	56,3	3	7,815	0,103	2,066
	Çevre İlk.	29	15,1	24	12,5	11	5,8	20	10,5	84	43,7				
	1.Sütun Toplamı	72	37,5	56	29,2	27	14,1	37	19,3	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	62	32,3	50	26,0	23	11,9	31	16,1	166	86,5	3	7,815	0,058	0,653
	Branş Öğrt.	10	5,2	6	3,2	4	2,3	6	3,2	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	72	37,5	56	29,2	27	14,1	37	19,3	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	5	2,6	4	2,1	1	0,5	7	3,6	17	8,9	9	16,919	0,058	13,243
	6-10 yıl	8	4,2	3	1,6	4	2,1	3	1,6	18	9,4				
	11-15 yıl	8	4,2	8	4,2	3	1,6	9	4,6	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	51	26,5	41	21,3	19	9,8	18	9,3	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	72	37,5	56	29,2	27	14,1	37	19,3	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	18	9,3	14	7,3	9	4,6	5	2,6	46	24,0	6	12,592	0,153	4,659
	Açıköğretim E	44	20,8	33	17,2	15	7,7	23	11,5	11	57,8				
	Üniversite	14	7,2	9	4,7	3	1,6	9	4,6	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	72	37,5	56	29,2	27	14,1	37	19,3	192	100				

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde; denek görüşlerinin %37,5 ile “Tamamen Katılıyorum” ve %29,2 ile “Kısmen Katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. En düşük katılım oranı ise, %14,1 ile “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare (χ^2) değerleri incelendiğinde ise, denek görüşleri arasında hiç bir değişken açısından anlamlı bir farkın bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak, deneklerin, başarılı olan öğretmen ve öğrencilerin ödüllendirildiği görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Ödüllendirme; öğretmen ve öğrencilerin başarılarının artırılmasında ve sürekli gelişmelerinde önemli bir güdüleyicidir. Özetle, denekler, okul yöneticilerinin bu alanda yeterli oldukları kanısını paylaşmaktadır.

Tablo 47

Deneklerin Okulda Yönetici Ve Öğretmenler Arasında Güven Ve İşbirliğine Dayalı Bir Çalışma Ortamının Varlığına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler		T.K (4)		K.K (3)		A.K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		S d	X ² tablo	C	X ²
		S	%	S	%	S	%	S	%	S	%				
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İlk.	55	28,6	36	18,7	10	5,2	7	3,6	108	56,3	3	7,815	0,160	5,070
	Çevre İlk.	50	26,1	16	8,4	10	9,2	8	4,2	84	43,7				
	1.Sütun Toplamı	105	54,7	52	27,1	20	14,4	15	7,8	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	90	46,8	45	23,4	16	8,3	15	7,8	166	86,5	3	7,815	0,126	3,111
	Branş Öğrt.	15	7,9	7	3,6	4	6,1	0	0	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	105	54,7	52	27,1	20	14,4	15	7,8	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	6	3,2	4	2,1	6	3,2	1	0,5	17	8,9	9	16,919	0,320	21,917 *
	6-10 yıl	9	4,6	4	2,1	3	1,6	2	1,1	18	9,4				
	11-15 yıl	11	5,7	10	5,2	2	1,1	5	2,6	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	79	41,1	34	17,7	9	4,6	7	3,6	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	105	54,7	52	27,1	20	14,4	15	7,8	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	24	12,5	16	8,3	2	1,1	4	2,1	46	24,0	6	12,592	0,200	8,050
	Açıköğretim E	66	34,3	26	13,6	13	6,7	6	3,2	111	57,8				
	Üniversite	15	7,8	10	5,2	5	2,6	3	1,6	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	105	54,7	52	27,1	20	14,4	15	7,8	192	100				

* 0,05 düzeyinde anlamlı

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde; denek görüşlerinin %54,7 ile “Tamamen Katılıyorum” ve %27,1 ile “Kısmen Katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. En düşük katılım oranı ise, %7,8 ile “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare (X²) değerleri incelendiğinde, denek görüşlerinin sadece kıdem değişkeni açısından anlamlı derecede farklılaştığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak; deneklerin, okulda yönetici ve öğretmenler arasında güven ve işbirliğine dayalı bir çalışma ortamının olduğu görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Denekler, yöneticilerin okul personeli arasındaki karşılıklı güven ve dayanışma duygusunu artırıcı liderlik özellikleri gösterdikleri kanısını paylaşmaktadır. Ayrıca, bu soruda kıdem önemli bir değişken olarak ortaya çıkmaktadır. Söz konusu durum, düşük kıdemi bulunan deneklerin güven ve işbirliğine ilişkin yüksek beklentilerinin olmasından ve yöneticileri bu yönde yetersiz görmelerinden kaynaklanabilir.

Tablo 48
Deneklerin Öğretmenlerin Mesleki Doyumuna Ne Ölçüde Önem Verildiğine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler		T.K (4)		K.K (3)		A.K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		S d	X ² tablo	C	X ²
		S	%	S	%	S	%	S	%	S	%				
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İlk.	40	20,9	26	13,5	21	10,9	21	10,9	108	56,3	3	7,815	0,182	6,584
	Çevre İlk.	21	10,9	31	16,2	11	5,8	21	10,9	84	43,7				
	1.Sütun Toplamı	61	31,8	57	29,7	32	16,7	42	21,9	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	51	26,5	52	27,1	30	15,6	33	17,2	166	86,5	3	7,815	0,162	5,125
	Branş Öğrt.	10	5,3	5	2,6	2	1,1	9	4,7	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	61	31,8	57	29,7	32	16,7	42	21,9	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	3	1,6	4	2,1	1	0,5	9	4,9	17	8,9	9	16,919	0,318	21,650 *
	6-10 yıl	3	1,6	8	4,2	2	1,1	5	2,6	18	9,4				
	11-15 yıl	8	4,2	6	3,2	4	2,1	10	5,2	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	47	24,4	39	20,3	25	13,0	18	9,3	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	61	31,8	57	29,7	32	16,7	42	21,9	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	14	7,3	15	7,8	8	4,2	9	4,6	46	24,0	6	12,592	0,177	6,269
	Açıköğretim E	38	19,8	33	17,2	20	10,4	20	10,4	111	57,8				
	Üniversite	9	4,6	9	4,6	4	2,1	13	6,9	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	61	31,8	57	29,7	32	16,7	42	21,9	192	100				

* 0,05 düzeyinde anlamlı

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde; denek görüşlerinin %31,8 ile “Tamamen Katılıyorum” ve %29,7 ile “Kısmen Katılıyorum” seçeneklerinde toplandığı görülmektedir. En düşük katılım oranı ise, %16,7 ile “Az Katılıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare (X²) değerleri incelendiğinde, denek görüşlerinin sadece kıdem değişkeni açısından anlamlı derecede farklılaştığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak, deneklerin, öğretmenlerin mesleki doyumuna önem verildiği görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Deneklerin büyük bölümü, yöneticilerin okulda öğretmenlerin mesleki doyumunu arttıran koşulları sağladığı kanısını paylaşmaktadır. Öte yandan, bu soruda kıdem önemli bir değişken olarak ortaya çıkmaktadır. Söz konusu durum, düşük kıdeme sahip deneklerin, mesleki doyuma ilişkin yüksek beklentilerinin bulunmasından ve yöneticilerin bu beklentileri karşılamada yetersiz kalmalarından kaynaklanabilir.

Tablo 49
Deneklerin Öğretmenlerin Öğretimin İyileştirilmesi Yönünde Yeni Düşünceler Üretme
Ve Düşüncelerini İfade Etme Konusunda Ne Ölçüde Cesaretlendirildiklerine İlişkin
Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler		T.K (4)		K.K (3)		A.K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		S d	X ² tablo	C	X ²
		S	%	S	%	S	%	S	%	S	%				
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İlk.	30	15,6	39	20,2	22	11,4	17	8,8	108	56,3	3	7,815	0,113	2,476
	Çevre İlk.	32	17,7	25	13,1	14	7,4	13	6,8	84	43,7				
	1.Sütun Toplamı	62	32,3	64	33,3	36	18,8	30	15,6	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	54	28,1	55	28,6	30	15,6	27	14,1	166	86,5	3	7,815	0,058	0,658
	Branş Öğrt.	8	4,2	9	3,7	6	3,2	3	1,5	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	62	32,3	64	33,3	36	18,8	30	15,6	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	5	2,6	3	1,5	3	1,5	6	3,2	17	8,9	9	16,919	0,228	10,590
	6-10 yıl	6	3,2	6	3,2	5	2,6	1	0,5	18	9,4				
	11-15 yıl	8	4,2	9	4,6	4	2,1	7	3,6	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	43	22,4	46	23,9	24	12,5	16	8,3	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	62	32,3	64	33,3	36	18,8	30	15,6	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	14	7,3	18	9,4	6	3,2	8	4,2	46	24,0	6	12,592	0,213	9,150
	Açıköğretim F	33	17,2	41	21,3	23	11,9	14	7,3	111	57,8				
	Üniversite	15	7,8	5	2,6	7	3,6	8	4,2	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	62	32,3	64	33,3	36	18,8	30	15,6	192	100				

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde, denek görüşlerinin; %33,3 ile “Kısmen Katılıyorum” ve %32,3 ile “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. En düşük katılım oranı ise, 15,6 ile “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare (X²) değerleri incelendiğinde, denek görüşleri arasında hiç bir değişken açısından anlamlı bir farkın bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak, deneklerin, öğretmenlerin, öğretimin iyileştirilmesi yönünde yeni düşünceler üretme ve bu düşüncelerini ifade etme konusunda cesaretlendirildikleri görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Denekler, yöneticilerin demokratik bir yönetim anlayışını benimsedikleri kanısını paylaşmaktadır.

Tablo 50
Deneklerin Öğrencilerin Okulla Ve Öğretimle İlgili Görüş Ve Düşüncelerini İfade Etme
Konusunda Yönetici Ve Öğretmenler Tarafından Ne Ölçüde Cesaretlendirildiklerine
İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler		T.K (4)		K.K (3)		A.K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		S d	X ² tablo	C	X ²
		S	%	S	%	S	%	S	%	S	%				
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İlk.	47	24,5	29	15,1	18	9,4	14	7,3	108	56,3	3	7,815	0,114	2,506
	Çevre İlk.	33	17,2	28	14,6	9	4,7	14	7,3	84	43,7				
	1.Sütun Toplamı	80	41,7	57	29,7	27	14,1	28	14,6	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	69	35,8	49	25,5	26	13,5	22	11,4	166	86,5	3	7,815	0,138	3,734
	Branş Öğrt.	11	5,9	8	4,2	1	0,6	6	3,2	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	80	41,7	57	29,7	27	14,1	28	14,6	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	6	3,2	3	1,5	0	0	8	4,2	17	8,9	9	16,919	0,313	20,918 *
	6-10 yıl	6	3,2	7	3,6	3	1,6	2	2,1	18	9,4				
	11-15 yıl	13	6,7	5	2,6	5	2,6	5	2,6	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	55	28,6	32	23,0	19	9,9	13	6,8	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	80	41,7	57	29,7	27	14,1	28	14,6	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	20	10,5	17	8,8	7	3,6	2	1,1	46	24,0	6	12,592	0,256	13,519 *
	Açıköğretim E	43	22,3	34	17,7	18	9,4	16	8,3	111	57,8				
	Üniversite	17	8,9	6	3,2	2	1,1	10	5,2	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	80	41,7	57	29,7	27	14,1	28	14,6	192	100				

* 0,05 düzeyinde anlamlı

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde; denek görüşlerinin %41,7 ile “Tamamen Katılıyorum” ve %29,7 ile “Kısmen Katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. En düşük katılım oranı ise, %14,1 ile “Az Katılıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare değerleri incelendiğinde, denek görüşlerinin kıdem ve öğrenim durumu değişkenleri açısından anlamlı derecede farklılaştığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak, deneklerin, öğrencilerin, okulla ve öğretimle ilgili düşünce ve önerilerini ifade etme konusunda cesaretlendirildiği görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Denekler, yöneticilerin öğrencilere karşı da demokratik bir tutum sergiledikleri kanısını paylaşmaktadır. Öte yandan, bu soruda kıdem ve öğrenim durumu önemli değişkenler olarak ortaya çıkmaktadır. Söz konusu durum; düşük kıdemi bulunan ve üniversite mezunu deneklerin, öğrencilerin demokratik bir ortam içerisinde, kendilerini özgürce ifade edebilecekleri koşulların okula yerleştirilmesiyle ilgili yüksek beklentilere sahip olmalarından kaynaklanabilir.

Tablo 51
Deneklerin Öğretmen Ve Öğrencilerin Birey Olarak Ne Ölçüde Önemsendiğine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler	T.K (4)		K.K (3)		A.K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		S d	χ^2 tablo	C	χ^2	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%					
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez lik.	53	27,0	31	16,2	19	9,9	5	2,6	108	56,3	3	7,815	0,119	2,755
	Çevre lik.	41	22,0	27	14,0	9	4,7	7	3,6	84	43,7				
	1.Sütun Toplamı	94	49,0	58	30,2	28	14,6	12	6,3	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	83	43,2	48	25,0	25	13,0	10	5,2	166	86,5	3	7,815	0,030	1,241
	Brans Öğrt.	11	5,8	10	5,2	3	1,6	2	1,1	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	94	49,0	58	30,2	28	14,6	12	6,3	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	7	3,6	4	2,1	3	1,6	3	1,6	17	8,9	9	16,919	0,230	10,739
	6-10 yıl	8	4,3	6	3,2	3	1,6	1	0,6	18	9,4				
	11-15 yıl	13	6,7	6	3,2	5	2,6	4	2,1	28	14,6				
	16 yıl ve üsten	66	34,4	42	21,8	17	8,8	4	2,1	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	94	49,0	58	30,2	28	14,6	12	6,3	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	22	11,4	15	7,8	6	3,2	8	4,2	46	24,0	6	12,592	0,170	5,731
	Açıköğretim E	55	28,7	34	17,7	18	9,3	4	2,1	111	57,8				
	Üniversite	17	8,9	9	4,7	4	2,1	0	0	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	94	49,0	58	30,2	28	14,6	12	6,3	192	100				

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde; denek görüşlerinin %49,0 ile “Tamamen Katılıyorum” ve %30,2 ile “Kısmen Katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. En düşük katılım oranı ise, %6,3 ile “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare (χ^2) değerleri incelendiğinde ise, denek görüşleri arasında hiç bir değişken açısından anlamlı bir farkın bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak, deneklerin, öğretmen ve öğrencilerin birey olarak önemsendiği görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Özetle, denekler, yöneticilerin, öğretmen ve öğrencilerin bireysel özelliklerine önem verdiği kanısını paylaşmaktadır.

D.) Öğretmenlerin "Okul İşletmesi" boyutuna ilişkin algı ve değerlendirmeleri, dördüncü alt problem çerçevesinde, bu bölümde yer alan tablo ve yorumlarla açıklanmıştır.

Tablo 52
Deneklerin Yöneticilerin Bilgisayar Ve Diğer Teknolojilerden Yönetim İşlerinde Ne Ölçüde Etkili Bir Biçimde Yararlandığına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler		T.K (4)		K.K (3)		A.K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		S d	X ² tablo	C	X ²
		S	%	S	%	S	%	S	%	S	%				
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İlk.	53	27,6	30	15,6	18	9,4	7	3,6	108	56,3	3	7,815	0,026	0,128
	Çevre İlk.	41	21,4	25	13,0	13	6,7	5	2,7	84	47,3				
	1.Sütun Toplamı	94	49,0	55	28,6	31	16,1	12	6,3	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	83	43,2	47	24,5	27	14,0	7	3,7	166	36,5	3	7,815	0,093	1,675
	Branş Öğrt.	11	5,8	8	4,1	4	2,1	5	2,6	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	94	49,0	55	28,6	31	16,1	12	6,3	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	8	4,2	3	1,6	5	2,6	1	0,5	17	8,9	9	16,919	0,195	7,615
	6-10 yıl	7	3,6	5	2,6	4	2,1	2	1,1	18	9,4				
	11-15 yıl	18	9,4	7	3,6	2	1,1	1	0,5	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	61	31,7	40	20,8	31	10,4	8	4,2	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	94	49,0	55	28,6	31	16,1	12	6,3	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	18	9,4	17	8,8	3	1,6	8	4,2	46	24,0	6	12,592	0,317	21,409 *
	Açıköğretim E	54	28,1	33	17,2	21	10,9	3	1,6	111	57,8				
	Üniversite	22	11,4	5	2,6	7	3,6	1	0,5	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	94	49,0	55	28,6	31	16,1	12	6,3	192	100				

*0,05 düzeyinde anlamlı

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde, denek görüşlerinin %49,0 ile "Tamamen Katılıyorum" ve %28,6 ile "Kısmen Katılıyorum" seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. En düşük katılım oranı ise, %6,3 ile "Hiç Katılmıyorum" seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare (X²) değerleri incelendiğinde ise, denek görüşlerinin sadece öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı derecede farklılaştığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak, deneklerin, yöneticilerin bilgisayar ve diğer teknolojilerden yönetim işlerinde etkili bir şekilde yararlandığı görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir.

Tablo 53
Deneklerin Yöneticilerin Okulun Gereksinim Duyduğu Araç-Gereç Ve Teknolojiyi
Parasal Desteği Sağlamak Üzere İş Çevreleri Ve Gerekli Kuruluşlarla İşbirliği
Kurulmasına Ne Ölçüde Önem Verdiklerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler		T.K (4)		K.K (3)		A.K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		S d	X ² tablo	C	X ²
		S	%	S	%	S	%	S	%	S	%				
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İlk.	51	26,8	29	15,2	23	12,1	5	2,6	108	56,3	3	7,815	0,146	4,197
	Çevre İlk.	30	15,4	26	13,4	19	9,8	9	4,7	84	43,7				
	1.Sütun Toplamı	81	42,2	55	28,6	42	21,9	14	7,3	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	70	36,4	47	24,4	37	19,2	12	6,2	166	86,5	3	7,815	0,027	0,150
	Branş Öğrt.	11	5,8	8	4,1	5	2,7	2	1,1	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	81	42,2	55	28,6	42	21,9	14	7,3	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	5	2,6	5	2,6	3	1,6	4	2,1	17	8,9	9	16,919	0,305	19,717 *
	6-10 yıl	6	3,2	4	2,1	8	4,2	0	0	18	9,4				
	11-15 yıl	11	5,7	5	2,6	8	4,2	4	2,1	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	59	30,8	41	21,3	29	13,9	6	3,2	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	81	42,2	55	28,6	42	21,9	14	7,3	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	15	7,8	17	8,8	10	5,2	4	2,1	46	24,0	6	12,592	0,160	5,047
	Açıköğretim E.	49	25,5	31	16,1	25	13,0	6	3,2	111	57,8				
	Üniversite	17	8,8	7	3,6	7	3,6	4	2,1	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	81	42,2	55	28,6	42	21,9	14	7,3	192	100				

*0,05 düzeyinde anlamlı

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde; denek görüşlerinin %42,5 ile “Tamamen Katılıyorum” ve %28,6 ile “Kısmen Katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. En düşük katılım oranı ise, %7,3 ile “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare (X²) değerleri incelendiğinde ise, denek görüşlerinin sadece kıdem değişkeni açısından anlamlı derecede farklılaştığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak, deneklerin, yöneticilerin, okulun gereksinim duyduğu araç-gereç ve teknolojiyi parasal desteği sağlamak üzere iş çevreleri ve gerekli kuruluşlarla işbirliği kurulmasına önem verdiği görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Denekler, yöneticilerin işbirliğine yönelik çabalarına genel anlamda olumlu bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Öte yandan, bu soruda kıdem önemli bir değişken olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum, düşük kıdeme sahip deneklerin okula sözü edilen koşulları sağlamada iş çevreleriyle yapılan işbirliği çalışmalarını yeterli bulmamalarından kaynaklanabilir.

Tablo 54
Deneklerin Öğrenme Ortamlarının (Sınıflar, Kütüphane, Laboratuvar, Spor Salonu vb.) Okulun Olanakları Doğrultusunda Ne Ölçüde İyileştirildiğine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler		T.K (4)		K.K (3)		A.K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		S d	X ² tablo	C	X ²
		S	%	S	%	S	%	S	%	S	%				
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İlk.	53	27,6	40	20,8	13	6,8	2	1,1	108	56,3	3	7,815	0,147	4,271
	Çevre İlk.	45	23,4	22	11,4	12	6,2	5	2,5	84	43,7				
	1.Sütun Toplamı	98	51,0	62	32,3	25	13,0	7	3,6	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	86	44,8	54	28,1	21	10,9	5	2,6	166	86,5	3	7,815	0,092	1,641
	Branş Öğrt.	12	6,2	8	4,2	4	2,2	2	1,1	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	98	51,0	62	32,3	25	13,0	7	3,6	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	7	3,6	7	3,6	1	0,6	2	1,1	17	8,9	9	16,919	0,247	12,573
	6-10 yıl	11	6,1	2	1,1	4	2,2	1	0,5	18	9,4				
	11-15 yıl	13	6,7	11	6,1	2	1,1	2	1,1	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	67	34,9	42	21,8	18	9,1	2	1,1	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	98	51,0	62	32,3	25	13,0	7	3,6	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	23	12,0	14	7,3	6	3,2	3	1,6	46	24,0	6	12,592	0,196	7,734
	Açıköğretim E	56	29,1	37	18,2	17	8,8	1	0,6	111	57,8				
	Üniversite	19	9,9	11	5,7	2	1,1	3	1,6	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	98	51,0	62	32,3	25	13,0	7	3,6	192	100				

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde; denek görüşlerinin %51,0 ile “Tamamen Katılıyorum” ve %32,3 ile “Kısmen Katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı anlaşılmaktadır. En düşük katılım oranı ise, %3,6 ile “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare (X²) değerleri incelendiğinde ise, denek görüşleri arasında hiç bir değişken açısından anlamlı bir farkın bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak, deneklerin, öğrenme ortamlarının okulun olanakları ölçüsünde iyileştirildiği görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Denekler, yöneticilerin okulun fiziki donanımının iyileştirilmesinde çaba gösterdikleri kanısını paylaşmaktadır.

Tablo 55
Deneklerin Öğretim Programını Destekleyici Teknolojilerden (Bilgisayar, Tepegöz vb.)
Ve Araç-Gereçlerden (Kitap, Dergi, Ansiklopedi vb.) Yararlanma Olanığının Ne
Ölçüde Artırıldığına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler	T.K (4)		K.K (3)		A.K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		S d	X ² tablo	C	X ²	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%					
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İik.	60	31,2	33	17,2	14	7,3	1	0,6	108	56,3	3	7,815	0,143	3,996
	Çevre İik.	43	22,4	25	13,0	11	5,7	5	2,5	84	43,8				
	1.Sütun Toplamı	103	53,6	58	30,2	25	13,0	6	3,1	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	94	48,9	48	25,1	21	10,9	3	1,6	166	86,5	3	7,815	0,218	3,607
	Brans Öğrt.	9	4,7	10	5,1	4	2,1	3	1,5	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	103	53,6	58	30,2	25	13,0	6	3,1	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	6	3,2	4	2,1	5	2,6	2	1,1	17	8,9	9	16,919	0,006	22,097 *
	6-10 yıl	7	3,6	8	4,2	3	1,6	0	0	18	9,4				
	11-15 yıl	17	8,8	3	1,6	7	2,6	1	0,6	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	73	38,0	42	21,8	10	5,2	3	1,6	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	103	53,6	58	30,2	25	13,0	6	3,1	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	22	11,4	17	8,8	4	2,1	3	1,6	46	24,0	6	12,592	0,199	7,979
	Açıköğretim F	64	33,3	32	16,6	14	7,2	1	0,6	111	57,8				
	Üniversite	17	8,8	9	4,6	7	2,6	2	1,1	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	103	53,6	58	30,2	25	13,0	6	3,1	192	100				

* 0,05 düzeyinde anlamlı

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde; denek görüşlerinin %53,6 ile “Tamamen Katılıyorum” ve %30,2 ile “Kısmen Katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. En düşük katılım oranı ise %3,1 ile “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare (X²) değerleri incelendiğinde, denek görüşlerinin sadece kıdemi değişkeni açısından anlamlı derecede farklılaştığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak; deneklerin, öğretim programını destekleyici teknoloji ve araç-gereçlerden yararlanma olanağının artırıldığı görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Öte yandan bu soruda kıdem önemli bir değişken olarak ortaya çıkmaktadır. Söz konusu durum, düşük kıdeme sahip olan deneklerin, öğretim programının yürütülmesi sürecinde gereksinilen teknoloji ve araç-gereçlerin okula yeterli ölçüde sağlanamadığı kanısını paylaşmalarından kaynaklanabilir.

Tablo 56
Deneklerin Okul Kooperatifinin Ne Ölçüde Öğrenci Gereksinimlerini Karşılacak
Şekilde Düzenlendiğine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Değişkenler		T.K (4)		K.K (3)		A.K (2)		H.K (1)		Satır Toplamı		S d	X ² tablo	C	X ²
		S	%	S	%	S	%	S	%	S	%				
Okulun Bulunduğu Bölge	Merkez İlk.	46	23,9	43	22,4	13	6,7	6	3,2	108	56,3	3	7,815	0,116	2,637
	Çevre İlk.	35	19,3	28	14,6	17	8,9	4	2,1	84	43,7				
	1.Sütun Toplamı	81	42,2	71	37,0	30	15,6	10	5,2	192	100				
Görev	Sınıf Öğrt.	67	34,9	64	33,3	25	13,0	10	5,2	166	86,5	3	7,815	0,135	3,607
	Branş Öğrt.	14	7,3	7	3,7	5	2,6	0	0	26	13,5				
	2.Sütun Toplamı	81	42,2	71	37,0	30	15,6	10	5,2	192	100				
Kıdem	0-5 yıl	5	2,6	5	2,6	7	3,6	0	0	17	8,9	9	16,919	0,272	15,449
	6-10 yıl	8	4,2	7	3,6	2	1,1	1	0,5	18	9,4				
	11-15 yıl	10	5,2	14	7,3	1	0,6	3	1,5	28	14,6				
	16 yıl ve üstü	58	30,2	45	23,4	20	10,4	6	3,2	129	67,2				
	3.Sütun Toplamı	81	42,2	71	37,0	30	15,6	10	5,2	192	100				
Deneklerin Öğrenim Durumu	Eğitim Ens.	21	10,9	14	7,3	6	3,2	5	2,6	46	24,0	6	12,592	0,163	5,248
	Açıköğretim E	47	24,3	42	21,8	18	9,3	4	2,1	111	57,8				
	Üniversite	13	6,7	15	7,8	6	3,2	1	0,6	35	18,2				
	4.Sütun Toplamı	81	42,2	71	37,0	30	15,6	10	5,2	192	100				

Bu soruya ilişkin bulgular incelendiğinde, denek görüşlerinin %42,2 ile “Tamamen Katılıyorum” ve %37,0 ile “Kısmen Katılıyorum” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. En düşük katılım oranı ise, %5,2 ile “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinde yer almaktadır. İlgili Khi-kare değerleri incelendiğinde, denek görüşleri arasında hiç bir değişken açısından anlamlı bir farkın bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayanarak, deneklerin, okul kooperatifinin öğrenci gereksinimlerini karşılayacak düzeyde işletildiği görüşüne geniş ölçüde katıldıkları söylenebilir. Sonuç olarak, denekler; öğrencilerin okul kooperatifinden etkili bir şekilde yararlandıkları kanısını paylaşmaktadır.

BÖLÜM 6

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına dayanarak ulaşılan sonuçlara ve önerilere yer verilmektedir.

6.1.Sonuçlar

Araştırma sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- 1.Öğretmenler, temel öğretim kurumlarında rehberlik ve psikolojik danışmanlık hizmetlerinin yeterince yerleştirilemediği kanısına sahiptir.
- 2.Öğretmenler, yöneticileri, öğretmenlerin okul yönetimine katılımlarını sağlama; onlara bu alanda yetki ve sorumluluk verme konusunda yeterli bulmaktadır.
- 3.Öğretmenler, okul yöneticilerinin, yönetim süreçlerinde araştırmacı bir tutum sergiledikleri kanısına sahiptir.
- 4.Öğretmenler, okulun eğitim-öğretim etkinliklerinin planlanmasına katılımlarının sağlandığı görüşünü paylaşmaktadır.
- 5.Öğretmenler, okulun yönetim ve öğretim yapısının çağdaş beklentilere yanıt verebildiği yönünde görüşler taşımaktadır.
- 6.Öğretmenler, mesleki gelişim gereksinimlerinin önemsendiği kanısına sahiptir. Bu doğrultuda düzenlenen hizmetiçi eğitim program ve uygulamalarını yeterli görmektedirler.
- 7.Öğretmenler, okulun öğretim sürecinin iyileştirilmesi ve bu amaçla, öğretmenlerin çağdaş öğretim yöntemlerine ulaşma yönünde desteklenmesi konusunda olumlu algılara sahiptir.

8.Öğretmenler, yöneticilerin, insan kaynağının geliştirilmesine önem verdiği düşüncesine sahiptir.

9.Öğretmenler, yöneticilerin, okulda işbirliği, güven, mesleki dayanışma ve iletişimi geliştirdiği kanısını paylaşmaktadır.

10.Öğretmenler, velilerin ve okul çevresinin okul etkinliklerine katılımlarını yeterli bulmaktadır.

11.Öğretmenler, yöneticilerin öğretmenlerin başarılarını tanıma ve ödüllendirme, öğrenci başarısını artırma, takım halinde çalışma, okulu sürekli iyileştirme ve demokratik ilişkiler yaratma konularında duyarlı oldukları ve çaba gösterdikleri yönünde görüşler taşımaktadır.

12.Öğretmenler, yöneticilerin, okul bütçesini okulu geliştirme yönünde etkili bir şekilde kullandıkları düşüncesine sahiptir.

13.Öğretmenler, yöneticilerin yönetim ve öğretim sürecinde etkili birer lider oldukları yönünde görüşler taşımaktadır.

14.Öğretmenler, öğretim sürecinde gerekli teknolojilerden yararlanma olanaklarının varolduğu düşüncesini paylaşmaktadır.

6.2.Öneriler

1.İlköğretim yöneticilerinin mesleki eğitimleri çağdaş standartlara kavuşturulmalıdır. Özellikle, yöneticilerin yönetsel yeterlilik ve liderlik becerilerinin geliştirilmesi bağlamında lisansüstü programlara yönlendirilmeleri özel bir önem taşımaktadır.

2.TKY konusunda okul yöneticilerine ve öğretmenlere yönelik hizmetiçi eğitim programlarının ve seminer çalışmalarının planlanması bu yaklaşımın benimsenmesinde yararlı olacaktır.

3.Öğretmenler, öğretim süreçlerinin iyileştirilmesi ve öğretime ilişkin sorun çözme çalışmalarının yerleştirilmesi yönünde takım çalışmalarına yönlendirilmelidir.

4.Okul yöneticileri ve öğretmenler bilimsel araştırmaları izleyerek uygulayabilecekleri öğretim ve yönetim süreçlerini, yöntemlerini ve değerlendirme sistemlerini sürekli gözden geçirmeye özendirilmelidir.

5.İlköğretim kurumları, bilimsel ve teknolojik gelişmelerle bütünleşmelerini kolaylaştırıcı esnek bir yapılanmaya sahip olmalıdır. Bu bağlamda, yeni yapılanma modelleri üzerine yapılacak araştırmalara özel bir önem verilmelidir.

6.İnsancıl bir yönetim felsefesi olan TKY'nin benimsenmesi için özellikle öğretmen-öğrenci ve öğretmen-yönetici iletişimine dönük araştırmaların yapılması önem taşımaktadır.



KAYNAKÇA

ADRADE, Joanne and others; (1992); "A Quality Approach To Writing Assessment", Educational Leadership, V:50, No:3, London, pp:22-23.

AĞAOĞLU, Esmahan (1998); "İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Görüşleri" Eğitim Yönetimi; Sayı: 13, Yıl:4, Ankara, ss: 23-27.

ANDRESEN, Lee, (1999); "Quality Managers: How Shall We Educate Them?" Education Training and Technology, Vol.35, No: 2, London, pp: 89-97.

AYDIN; Ayhan, (1998); **Sınıf Yönetimi**, Anı Yayıncılık, Ankara

_____ (1997); **Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde Yetki Devri Sorunu**, Gelişim Yayıncılık, Ankara

_____ (1996); **Milli Eğitim Politikaları ve Şuralar**, Şura Genel Sekreterliği, Milli Eğitim Basımevi, Ankara

_____ (1999); "Merkez Örgütünün Yönetim Sorunları ve Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı", Kamu Yönetiminde Kalite 1.Ulusal Kongresi, Türk Ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1. Cilt, Ankara, ss:511-519.

AYDIN , Mustafa, (1994); **Eğitim Yönetimi**, Hatiboğlu Basımevi, Ankara

BALCI, Ali, (1998); "Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi", Eğitim Yönetimi, Sayı:5, Ankara, ss: 319-334.

BARKER, Philip and Others; (1997); "Mental Models and Lifelong Learning" Educational Training and Technology, V: 35, N: 4, London, pp: 310-317.

BAYRAK; Coşkun; (1998); “İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Görüşleri” Eğitim Yönetimi, Yıl:4, Sayı: 13, Ankara, ss:23-27.

BOSTINGL, J. Jay; (1993); “The Quality Management: What’s Really About?” Educational Leadership; Sept, v: 51, n: 1, London, pp:66.

_____ (1992); “The Quality Revaluation in Education” Educational Leadership; v:50, n: 3, Nov., London pp: 4-9.

BOZBURA, Rıdvan, (1998); **Kalite İyileştirme Araç ve Teknikleri**, MPM Yayınları, n:630, Ankara

BOZKURT, Tunç; (1998); “Toplam Kalite Yönetimi ile Eğitim Sistemindeki Verimliliğin Arttırılması”, Anahtar Dergisi, MPM Yayınları, Ankara, ss:6.

BUDAK, Yusuf; (1998); “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Açısından Öğretmenlere Yönelik Hizmetiçi Eğitim İhtiyaçları Ve Programlarına Bir Yaklaşım” Milli Eğitim Dergisi, Ankara, ss:35-37.

BURSALIOĞLU, Ziya; (1996), **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Pegem, Ankara.

CAFOĞLU, Zuhul, (1998) “Öğretmen Açısından Kaliteli Okul” Milli Eğitim Dergisi, Ankara, Kış'98, ss:122-127.

_____ (1996); **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi** Avni Akyol Kültür ve Eğitim Vakfi Yayınları, İstanbul

CAPPER, Collean A. and others; (1993), “Let The Buyer Beware: Total Quality Management Research and Practise”, Educational Researcher, v: 22, n:8, London pp:25-30.

CEYLAN, Memduh, (1998) “Yüksek Öğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi”, Eğitim Yönetimi, yıl:4, sayı:16, Ankara, ss: 485-502.

_____ (1999); “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti”, Eğitim Yönetimi, yıl:3, sayı: 1, Ankara, ss:23-29.

CHEANG, Y. C. and others, (1997); “Multi-Models of Educational Quality and Multi Models of self Management In Schools”, Educational Management and Administration ,v:25, n:4,New York, pp:451-462.

CLINARD, Jonice and others; (1996); “Leadership in Fishbowl: A New Accreditation Process”, Educational Leadership, v:35, n:3 April, London, pp: 55-56.

CORTADA, James; (1995), Total Quality Management of Sales And Marketing Management; McGraw Hill, New York

DPT (1996), Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, DPT Yay, Ankara

DUKE, Daniel, (1997), School Leadership and Instructional Improvement, Random House, New York

ENSARİ, Hoşcan, (1999); 21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi, Sistem Yay., İstanbul

ERDEM, Ali Rıza; (1998) “İlköğretimde Yeniden Yapılanma” ,Yaşadıkça Eğitim, sayı 3, Ankara, ss:26-32,

EROĞLU, Erhan; (1996); Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim Alanında Uygulanabilirliği, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Ens., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir

GALLOWAY P. L.; (1998), “Determination of Quality Perception in Educational Administration” Educational Management And Administration, v:26, n:3, London, pp:35-48.

HACKMAN, J. (1997), "Total Quality Management: Empirical, Conceptual And Practical Issues", Administrative Science Quarterly, V:40, n.4, U.S.A, pp: 309-342.

HERGÜNER, Gülten; (1998), "Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasının Sağlayacağı Yararlar", Eğitim Yönetimi, yıl:4, sayı:13, Ankara, ss:11-22.

JONICE, Herman; (1995); "Total Quality Management for Education", Educational Technology, v:35, May- June, n:3, U.S.A, pp:14-18.

KAUFMANN, Roger; and others; (1992); "Ten Steps to TQM "Plus" "Educational Leadership, v:50, n:3, London, pp:33-34.

KAVRAKOĞLU, İbrahim, (1996); **Toplam Kalite Yönetimi**, Kalder Yayınları, İstanbul

KAYA, Y. Kemal;(1993); **İnsan Yetiştirme Düzenimize Bir Bakış**, Bilim Yayınları, Ankara,

KHON, Alfred.; (1993); "Turning Learning into a Business: Concerning About Total Quality", Educational Leadership , V:51, n:1, London, pp:54-61.

KORKMAZ; Ayşe; (1998); "TKY'nin Eğitim Etkisi ve İlkeleri" Milli Eğitim, Bahar Sayısı, Ankara, ss:66-69.

KORKUT, İhsan; (1997), "Cumhuriyetin 75. Yılında Eğitimde Toplam Kalite Yaklaşımı" Milli Eğitim Dergisi, Bahar Sayısı, Ankara, ss:55-61.

KOZAK, Meryem; (1998); "Turizm Sektöründe TKY: İlkeler ve Yönetimsel Özelliklerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma" Verimlilik Dergisi, Sayı 13, Ankara, ss: 83-119.

KÖKSAL, Hayal, (1998), Kalite Okullarında Geçişte Toplam Kalite Yönetimi, Dünya Yayıncılık, İstanbul

LECKSTEIN, Peter; (1994); "Case Study: The Organization and Management Of Staff Development in Primary and Secondary Schools" Educational Training and Technology, v:31, n:1, U.S.A, pp:38-44.

LEZBERG, A. K; (1998); "Quality Kontrol in Distance Education: The Role of Regional Accreditation", The American Journal of Distance Education, v:12, n.2, U.S.A, pp:11-19.

LI Rose, Y. (1994); "Measuring Service Quality in Context of Teaching: A Case Study on the Longitudinal Nature of Students Expectations And Perceptions", Educational Training and Technology V:30, n:2, U.S.A, pp:61-78.

LOMAX; Pamela (1996); **Quality Management in Education**, Prentice Hall International, London.

M.E.B (1997); **MEB T.C. İlköğretim Kurumları Yönetmeliği**, MEB Yayınlar Dairesi Başkanlığı, Yönetici ve Öğretmenler İçin Yönetmelik El Kitabı, Ankara.

MERGEN, Erhan; "Toplam Kalite Yönetimi"; Eskişehir Anadolu Üniv. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, cilt:11, sayı:2 ss: 25-43, 1993, Eskişehir

MPM (1996); **Kalite Kontrol Grupları Semineri**, MPM Yayınları, no.320, Ankara Verimlilik Dergisi, TKY Özel Sayısı, MPM Yayınları, Ankara.

MULLER, Dave; (1998); "An Exploration of the Concept of Quality in Education and Training", Educational Training and Technology, v:29, n:3, U.S.A, pp:257-261.

OKUTAN, Mehmet; (1999); "TKY ve Okul Yönetimine Uygulanışı" Yaşadıkça Eğitim, Tem-Eylül. S:69, Ankara, ss:24-30.

ÖZDEMİR, Servet; (1996); "Eğitimde Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi" Eğitim Yönetimi, yıl:2, sayı:3, Ankara, ss:421-426.

ÖZGENER, H (1998);. "Bilgi Toplumunda Öğrenen Okul ve Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi", Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, sayı:2, Ankara, ss:113-121.

ÖZVEREN, Mina; (1997), **Toplam Kalite Yönetimi, Temel Kavramlar , Uygulamalar**, Alfa Yayınları, İstanbul.

PAUL, James; (1996), **Total Quality Management**, Prentice Hall Europe Compuss no:400, London

PEKER, Ömer; (1996), "Eğitimde Kalite Ve Akreditasyon", Amme İdaresi Dergisi, cilt.20, sayı:14, Ankara, ss:19-32.

_____ (1994); "Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği", Amme İdaresi Dergisi, cilt: 27, sayı:14, Ankara, ss:63-75.

PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin; (1997), **Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları**, MPM Yayınları, no:620, Ankara.

PIRNAR, İge, (1998); "Eğitimde TKY Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar", Anahtar Dergisi, MPM Yayınları; sayı:110, yıl 10, Ankara ss:6,

_____ (1999), "Eğitimde Kalite Geliştirme ve Kullanılan Araçlar", Anahtar Dergisi, MPM Yayınları, yıl:11, sayı:124, Ankara, ss:16-18;

RICHE, Mark, L. (1994); **Quality Management for Educational Technology**, Association for Educational Communication and Technology, Washington D.C.

RINEHART, Gray; (1993); "Building A Vision for Quality Education"; Journal Of School Leadership; v:3, n:3, London, pp:260-268.

SCHENKAT, Randy, (1993); “Deming’s Quality Our Last but Best Hope” Educational Leadership, v:51, n:1, London, pp:64-65.

SCHOMOKERS, B.M; (1993), “Transforming Schools Through Total Quality Education”, Phi-Delta Kappan, v:74, n:5, U.S.A, pp:388-394.

SPENCER, B; (1994), “Models of Organization and Total Quality: A Comparison and Critical Evaluation.” Academy of Management Review v: 19, no 3, U.S.A., pp 446-471.

ŞİŞMAN, Mehmet; (1999); “Toplam Kalite Yönetiminin Okula Uygulanması” Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi 1. Cilt, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yay., No 289, Ankara, s: 501-510.

_____ (1996); “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi veya Topyekün Mükemmellik” Yayınlanmamış Makale, Osmangazi Ün., Eskişehir.

_____ (1996); **Etkili Okul Yönetimi;** Yayınlanmamış Araştırma Raporu, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

SONGÜR, (1999); Neşe; “Özel Okul Yöneticilerinin TKY’ye ilişkin Bilgi Düzeyleri” Milli Eğitim Dergisi, Temmuz-Ağustos-Eylül, sayı: 143, Ankara, ss. 135-138.

ULUĞ, Fevzi; (1999); “Okul Sisteminde TKY” Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, no: 289, Ankara, sy: 467-476.

ÜNAL, Semra; (1998); “Eğitimde Kalite ve İstihdam” Anahtar Dergisi, MPM Yayınları, yıl: 10, sayı: 15, Ankara, s:5.

WALDMAN, David A. and others; (1998); “The Acceptability of 360 degree Appraisals: A customer- Supplier Relationship Perspective” Human Resource Management, vol: 37, no:2, New York, pp: 117-129.

WATKINS, Ryan and others; (1998); “Evaluation and Continuous Improvement with a Community Focus” Educational Technology, vol. 46, n:4, U.S.A.pp: 90-98.

WILLIAMS, Mevring; (1998); “Quality Management and Training Design” Educational Training and Technology, vol: 31, no: 2, pp: 121-125.

YILGÖR, Ayşegül; (1999), “Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği” Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi, Türk ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, ss: 491-500.



T.C.
ESKİŞEHİR VALİLİĞİ
MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ

28 NİSAN 1999

SAYI : B.08.4.MEM.4.26.00.02.000/(493)
KONU : Anket uygulaması.

14711

OSMANGAZI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İLGİ: 12.04.1999 gün ve 146 sayılı yazınız.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı 234011997001 numaralı öğrencisi İlkur KÖKÇÜ'nün ilimiz okullarında anket uygulamasına ait Valilik Makamından alınan 21.04.1999 gün ve 103810 sayılı onay ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.


B. Şahin TÜTÜNCÜ
Vali a.
Vali Yardımcısı

Eki: 1 ad.onay.

04 MAYIS 1999

ASLININ AYNIDIR

İm. İm. H. Naci BAYRAÇ

T.C.
ESKİŞEHİR VALİLİĞİ
MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ

SAYI : B.08.4.MEM.4.26.00.02.000/
KONU : Anket Uygulaması.

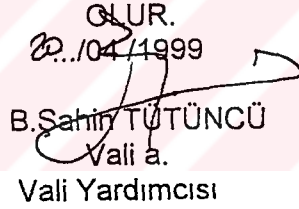
13810

VALİLİK MAKAMINA

Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünden alınan ekli yazıda; Enstitünün Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı öğrencisi İknur KÖKÇÜ'nün İlimiz İlköğretim Okullarında "İlköğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetim İlkelerinin Uygulanabilirliği" konulu anket araştırması için müsaade istenilmektedir.

Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı öğrencisi İknur KÖKÇÜ'nün aşağıda isimleri yazılı İlimiz İlköğretim Okullarında "İlköğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetim İlkelerinin Uygulanabilirliği" konulu anket araştırması yapması Müdürlüğümüzce uygun görülmekte olup, Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.


Mehtap ŞENOL
Milli Eğitim Müdür V.

OLUR.
20.04/1999

B. Sahin TUTUNCU
Vali a.
Vali Yardımcısı

ANKET YAPILMAK İSTENEN OKULLAR :

1. Adalet İlköğretim Okulu
2. Ali Rıza İlköğretim Okulu
3. Alpaslan İlköğretim Okulu
4. Dumlupınar İlköğ. Okulu
5. Edebalı İlköğ. Okulu
6. Emek İlköğ. okulu
7. Fatih Sultan Mehmet İlköğ. Okulu
8. İbrahim Karaoğlanoğlu İlköğ. Okulu
9. Kılıçarslan İlköğ. Okulu
10. Milli Zafer İlköğ. Okulu
11. Murat Atılğan İlköğ. Okulu
12. Sazova İlköğ. Okulu
13. Şarhöyük İlköğ. Okulu
14. Şeker İlköğ. Okulu
15. 100.Yıl İlköğ. Okulu
16. Yunus Emre İlköğ. Okulu

07 MAYIS 1999

ASLININ AYNIDIR


İsmail Naci BAYRAÇ

İLKÖĞRETİM KURUMLARINA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UYGULANABİLİRLİĞİ

GENEL AÇIKLAMA

Değerli öğretmenler;

Bu anket, ilköğretim kurumlarına *Toplam Kalite Yönetimi*'nin uygulanabilirliği konulu araştırmanın verilerini toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yer alan sorulara, kişisel durumunuza uygun olan seçeneği işaretleyerek cevap vermeniz istenmektedir. İkinci bölümde; ilköğretim yöneticilerinin, *Toplam Kalite Yönetimi* ilkelerince, görev alanları içerisinde düşünülen yönetsel roller ve davranışlar sıralanmıştır. Bu bölümde yer alan yönetsel rol ve davranışların okul yönetiminizce gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine katılma düzeyinize göre : Tamamen katılıyorum (4), Kısmen katılıyorum (3), Az katılıyorum (2), Hiç katılmıyorum şeklinde derecelendirilme yapılmıştır. Kendi görüşünüze uygun olan ifadeyi işaretlemeniz beklenmektedir.

Vereceğiniz cevaplar araştırmanın bulgularına ışık tutacaktır. Katkılarınız için teşekkür ederim.

İLKNUR KÖKÇÜ

Osmangazi Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
Yüksek Lisans Programı

BÖLÜM 1

Aşağıdaki seçeneklerden kendi durumunuza uygun olanı işaretleyiniz.

Cinsiyetiniz:

- A. 1. Erkek 2. Kadın

B. Okuldaki Göreviniz.

1. Sınıf Öğretmeni 2. Branş Öğretmeni

C. Meslekteki Kıdeminiz:

1. 1-5 Yıl
2. 6-10 Yıl
3. 11-15 Yıl
4. 16- 25 Yıl
5. 26 Yıl ve üstü

D. Bulduğunuz Okuldaki Hizmet Süreniz:

1. 1-5 Yıl
2. 6-10 Yıl
3. 11-15 Yıl
4. 16- 25 Yıl
5. 26 Yıl ve üstü

E. En Son Bitirdiğiniz Öğretim Kurumu:

1. Öğretmen Okulu
2. Eğitim Enstitüsü
3. Eğitim Önlisans Tamamlama Programı
4. Lisans Tamamlama Programı
5. Üniversite
6. Yüksek Lisans

	Tümüyle Katılıyorum 4	Kısmen Katılıyorum 3	Az Katılıyorum 2	Hiç Katılmıyorum 1
10.Öğretmenler kurulu toplantılarında alınan kararlar büyük ölçüde uygulanmaktadır.	()	()	()	()
11.Öğretmenlerin zümre (brans) toplantılarında aldıkları kararlar ve öğretime ilişkin sorun çözme çalışmaları değerlendirilmektedir.	()	()	()	()

B.İNSAN KAYNAĞININ YÖNETİMİ VE LİDERLİK

Okul yönetimimizce;

12.Öğretmenlerin mesleki gelişim ihtiyacı saptanmaktadır.	()	()	()	()
13.Okula yeni atanan stajyer öğretmenlerin hizmetiçi eğitim çalışmaları takip edilmektedir.	()	()	()	()
14.Öğretmenlerin mesleki gelişimine yardımcı olacak; hizmetiçi eğitim, konferans ve seminer çalışmaları yapılmaktadır.	()	()	()	()
15.Öğretmenlerin, hizmetiçi eğitim çalışmalarında edindikleri bilgilerden öğretim sürecinde yararlanma becerileri değerlendirilmektedir.	()	()	()	()
16.Öğretmenlerin başarı düzeyini yükseltici değerlendirme ve denetleme yöntemleri uygulanmaktadır.	()	()	()	()
17.Öğretmenler, yeni öğretim yöntemlerine ulaşma ve bu yöntemleri sınıflarında uygulama konusunda desteklenmektedir.	()	()	()	()
18.Yöneticiler, öğretim sürecinde öğretmenlerin karşılaştıkları sorunları çözmede yardımcı olmaktadır.	()	()	()	()
19.Okul genelinde öğrenci başarısı izlenmekte ve değerlendirilmektedir.	()	()	()	()
20.Öğretmenlerin eğitsel kollarla ilgili çalışmaları izlenmekte ve değerlendirilmektedir.	()	()	()	()
21.Öğretmenler eğitsel kol çalışmalarında görev ve sorumluluk almaya teşvik edilmektedir.	()	()	()	()

C.OKULUN KÜLTÜREL YAPISI

<i>Bu okulda;</i>	Tamamen Katılıyorum 4	Kısmen Katılıyorum 3	Az Katılıyorum 2	Hiç Katılmıyorum 1
31.Öğretmenler arasındaki mesleki dayanışma ve işbirliğinin güçlenmesine önem verilmektedir.	()	()	()	()
32.Öğretmenler ekip halinde çalışmaya özendirilmektedir.	()	()	()	()
33.Öğretmenler arasında açık bir iletişim kurulmasına önem verilmektedir.	()	()	()	()
34.Öğretmen öğrenci iletişimini güçlendirici bilgi ve öneriler sunulmaktadır.	()	()	()	()
35.Yöneticiler ve öğretmenler arasındaki iletişim engelleri ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır.	()	()	()	()
36. Okul ve veliler arasında etkili bir iletişim vardır.	()	()	()	()
37.Öğretmen ve öğrenciler başarılı olmaya ve sürekli öğrenmeye özendirilmektedir.	()	()	()	()
38.Öğretmenler başarılarından dolayı takdir edilmektedir.	()	()	()	()
39.Okulun başarısının yükseltilmesinde tüm personelin sorumlu olduğu düşünülmektedir.	()	()	()	()
40.Başarılı olan öğretmen ve öğrenciler ödüllendirilmektedir.	()	()	()	()
41.Yönetici ve öğretmenler arasında güven ve işbirliğine dayalı bir çalışma ortamı vardır.	()	()	()	()
42.Öğretmenlerin mesleki doyumuna önem verilmektedir.	()	()	()	()
43.Öğretmenler , öğretimin iyileştirilmesi yönünde, yeni düşünceler üretme ve bu düşüncelerini ifade etme konusunda cesaretlendirilmektedir.	()	()	()	()
44.Öğrenciler , okulla ve eğitimle ilgili görüş ve düşüncelerini ifade etme konusunda cesaretlendirilmektedir.	()	()	()	()