

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

**MEB'E BAĞLI ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA
TKY VE STRATEJİK LİDERLİK
(İZMİR İLİ MENDERES İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

Ümit ONAÇ

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**

**DANIŞMAN
Yrd. Dr. Sevinç PEKER**

İSTANBUL, Haziran 2013

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

**MEB'E BAĞLI ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA
TKY VE STRATEJİK LİDERLİK
(İZMİR İLİ MENDERES İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

**Ümit ONAÇ
(122001282)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**

**DANIŞMAN
Yrd. Dr. Sevinç PEKER**

İSTANBUL, Haziran 2013

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

MEB'E BAĞLI ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA TKY
VE STRATEJİK LİDERLİK
(İZMİR İLİ MENDERES İLÇESİ ÖRNEĞİ)

Ümit ONAÇ
(122001282)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih: .../06/2013

Tezin Savunulduğu Tarih:

Tez Danışmanı: Yrd. Dr. Sevinç PEKER

Diğer Jüri Üyeleri:

1.

2.

3.

İSTANBUL, Haziran 2013

TEŞEKKÜR

Tez çalıőmam sűresince bilgi ve tecrűbesinden istifade ettiėim kıymetli hocam Yrd.Doç.Dr.Sevinç PEKER'e, anket uygulamalarında yardımcı olan lise műdűrű arkadaőlarıma ve hiçbir zaman haklarını űdeyemeyeėim canım aileme teőekkűr ederim.

Ŭmit ONAÇ
İstanbul/2013

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

TEŞEKKÜR.....	1
İÇİNDEKİLER.....	11
ÖZET.....	1V
ABSTRACT.....	V
ŞEKİL LİSTESİ.....	VI
TABLO LİSTESİ.....	VII
BÖLÜM 1. GİRİŞ.....	1
1.1 Problem Durumu	2
1.2 Problem Cümlesi	3
1.3 Alt Problemler.....	3
1.4 Sayıtlar	4
1.5 Tanımlar.....	4
1.6 Araştırmanın Önemi	4
1.7 Sınırlılıklar	5
BÖLÜM 2. KONUYLA İLGİLİ ALANYAZIN TARAMASI.....	6
2.1 Eğitimde Toplam kalite Yönetimi	6
2.1.1 Kalite Kavramı	6
2.1.2 Toplam Kalite Yönetimi	8
2.1.2.1. Shewhart.....	10
2.1.2.2. Deming.....	10
2.1.2.3. Juran.....	11
2.1.2.4. Fiengenbaum.....	12
2.1.2.5. Crosby.....	13
2.1.2.6 İshikawa	14
2.1.3 Okullarda Toplam kalite Yönetimi	15
2.1.4 Okullarda toplam Kalite Yönetimi Dönüşümü	19

2.2. Stratejik Liderlik.....	23
2.2.1. Stratejik Liderlik kavramının Gelişimi.....	23
2.2.2. İşletmelerde Stratejik Liderlik	25
2.2.3. Okullarda Stratejik Liderlik	30
2.2.3.1. Okullarda Stratejiyi Anlama ve Stratejik Liderlik	32
2.3.İlgili Yayın ve araştırmalar	35
BÖLÜM 3.YÖNTEM.....	37
3.1 Araştırmanın Modeli	37
3.2 Evren	37
3.3 Örneklem	39
3.4 Veriler ve Toplanması.....	39
3.4.1. Veri Toplama araçları.....	39
3.5. Anketin uygulanması	43
3.6.Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....	43
BÖLÜM 4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	46
BÖLÜM 5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	61
5.1 Sonuçlar	61
5.2 Öneriler	63
KAYNAKLAR	64
EKLER	72
Ek A: ANKET İZİNİ.....	72
Ek B: ARAŞTIRMA İZİNİ	73
Ek C: ARAŞTIRMA KULLANILAN ANKETLER.....	74
Ek D: UYGULAMANIN YAPILDIĞI OKULLAR.....	77
ÖZGEÇMİŞ	80

ÖZET

MEB'E BAĞLI ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA TKY VE STRATEJİK LİDERLİK (İZMİR İLİ MENDERES İLÇESİ ÖRNEĞİ)

Bu araştırmanın amacı, okullarda uygulanan Toplam Kalite Yönetimi ve stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesi, TKY ile Stratejik liderlik arasındaki ilişkilerin ortaya konması ve bu yönde uygulayıcılara önerler getirmektir.

Araştırma 2012-2013 öğretim yılında İzmir ili Menderes ilçesinde yer alan 5 ortaöğretim kurumunda görev yapan öğretmenlere uygulanmıştır (118 kişi). Araştırma verilerinin toplanması için Eğitimde Toplam Kalite ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları isimli iki anket kullanılmıştır. Araştırmadaki verilerin analizinde Frekans Dağılımları, Basit Korelasyon işlem, Tek Yönlü Varyans Analizi ve t testi uygulamalarıyla gerçekleştirilmiştir. Toplanan verilere bağlı olarak Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Okullarda Stratejik Liderlik Uygulamaları arasında ilişkinin bulunup bulunmadığının belirlenmesinde Pearson Korelasyon Çarpımı tekniği kullanılmıştır.

Okullarda Toplam Kalite uygulamalarında ve geliştirilmesinde okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin oldukça etkili olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin TKY uygulamaları açısından, öğretmenlerin de kişisel gelişim yönünden yetersiz olduğu saptanmıştır.

Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin yerleşmesi okul müdürlerinin tutum ve davranışlarına bağlıdır. Okul müdürlerinin strateji belirleme noktasında başarılı ve geliştirilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tarih: 02/05/2013

ABSTRACT

The purpose of this research, and strategic leadership in schools on the implementation of Total Quality Management in determining the views of teachers and administrators, to reveal the relationship between TQM and strategic leadership and direction to bring practitioners, the resolution states.

Research in the academic year 2012-2013 in the district of İzmir Menderes applied to the teachers in five secondary schools (118 persons). Total Quality Education for the collection of research data and Strategic Leadership Practices of School Principals named in the two surveys were used. Frequency Distribution analysis of the survey data, a simple correlation process, One-Way ANOVA and t-test was carried out applications. Depending on the data collected in Total Quality Management in Education and Schools Strategic Leadership Practices in determining whether there is a relationship between multiplication technique is used Pearson's correlation.

Applications and the development of total quality leadership in schools, school principals were found to be highly effective features. TQM practices in terms of school principals, teachers were found to be inadequate in terms of personal development.

Total Quality Management in Education settlement depends on the attitudes and behaviors of school principals. Identifying strategies can be developed at the level of school principals were found to be successful and.

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>SAYFA NO</u>
Şekil 1.Stratejik Liderlik Uygulamaları : 3 Halka Modeli.....	30
Şekil 2. Strateji Odaklı Okulun Öğeleri.....	32
Şekil 3. Stratejik Liderliğin Rollerini.....	34

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Okullarda Geleneksel Yönetim ve Toplam kalite Yönetimi Karşılaştırması	19
Tablo 2: Stratejik Fonksiyonlar.....	29
Tablo 3: Okul Yöneticisinin Stratejik Liderliği.....	33
Tablo 4: Evreni Oluşturan Örneklem.....	38
Tablo 5: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet dağılımı.....	38
Tablo 6: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri.....	38
Tablo 7: Toplam Kalite Anketi Alt Boyutları ve Bunları Ölçmeye Yönelik Soru Maddeleri	40
Tablo 8: Ankette Yer alan Boyutlar ve Bunları Ölçmeye Yönelik Soru Maddeleri.....	43
Tablo 9: Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Görüşlerinin En Yüksek Puanlı Madde Dağılımı.....	46
Tablo 10: Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Görüşlerinin En Düşük Puanlı Madde Dağılımı.....	47
Tablo 11: Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Eğitimde Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete göre t Testi Sonuçları.....	49
Tablo 12: Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Eğitimde Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Mezuniyete Göre Tek Yönlü Varyans analizi Sonucu.....	50
Tablo 13: Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Eğitimde Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Hizmet Süresine Göre Tek Yönlü Varyans analizi Sonucu.....	51

Tablo 14: Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Okullarda Stratejik Liderliğe İlişkin Görüşlerinin En Yüksek Puanlı Madde Dağılımı.....	52
Tablo 15: Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Okullarda Stratejik Liderliğe İlişkin Görüşlerinin En Düşük Puanlı Madde Dağılımı.....	53
Tablo 16: Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Okullarda Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete göre Dağılımının t Testi Sonucu.....	54
Tablo 17: Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Okullarda Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Mezuniyete göre Tek Yönlü Varyans analizi Sonucu.....	56
Tablo 18: Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Okullarda Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Hizmet Süresine göre Tek Yönlü Varyans analizi Sonucu.....	58
Tablo 19: Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi ve Alt Boyutlarının Stratejik Liderliğe İlişkin Algılarına Yönelik Pearson Korelasyon Çarpımı Sonuçları.....	59
Tablo 20: Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan öğretmenlerin Okullarda Stratejik Liderlik ve Alt Boyutlarının Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Algılarına Yönelik Pearson Korelasyon Çarpımı Sonuçları.....	60

BÖLÜM 1. GİRİŞ

1.GİRİŞ

Günümüzde üretimin söz konusu olduğu her yerde yönetim süreci vardır. Bu süreç içinde yaşadığımız yüzyılda incelendiğinde öncelikle klasik yönetim tarzları olarak ortaya çıkan yönetim kuramlarından sonra son yıllara doğru gelindiğinde bu yönetim kuramlarının yerini modern yönetim anlayışlarına bıraktığı görülmektedir. Yönetimde eski anlayışlar giderek önemini kaybetmekte, yeni fikirler, görüşler, yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Stratejik yönetim, değişim mühendisliği, toplam kalite gibi adlar altında yeni yönetim teknikleri giderek artan bir şekilde benimsenmeye ve uygulanmaya başlanmaktadır (Aktan, 2003: 6). Bunun sebebi olarak içinde yaşadığımız çağdaki hızlı değişimler ve gelişmeler gösterilebilir.

Çalışanların kurum içerisinde kısa zamanda değişime ayak uydurmak zorunda kalması işlerin yavaşlamasına ve bazen de durma noktasına gelmesine sebep olmaktadır. Bu durumlarda yönetimin çalışanları etkilemesi ve çalışanlara yön vermesi açısından önemi ortaya çıkmaktadır. Yönetimde yer alan kişiler kurumda etkili olabilmek için iyi bir lider olmalıdır. Yönetimde sıklıkla eş anlamlı olarak kullanılan lider ve yönetici farklı anlamlar taşırlar. Lider, grubu bir araya getiren ve amaçlara doğru güdüleyen insan etmenidir. Başka bir deyişle liderlik “ belirli amaçları gerçekleştirmek için diğer kişileri etkileme sürecidir ” (İlgar, 2000: 57).

Eğitim kurumlarına bakıldığında yönetimin en az işletmelerde olduğu kadar önemli bir yeri olduğu görülmektedir. Yeni yönetim yaklaşımlarından biri olan “Toplam Kalite Yönetimi”, okullarımızda uygulanmaya başlanmış bir yönetim şeklidir ve temelini sürekli biçimde kaliteyi artırma oluşturmaktadır. Toplam kalite yönetimi uygulamalarında amaç ve hedef tayini, politika oluşturma, kaynakların dağıtımı ve kurumun işlerlik göstereceği konuların belirlenmesi konusunda yetkiye sahip yönetime büyük sorumluluklar düşmektedir. Bu kişiler, çalışanlara ve tüm paydaşlara kuruluşun başarısından dolayı sorumludurlar. Toplam kalite yönetimi, hem liderlik hem de yöneticilik becerilerini birlikte gerektiren bir sistemdir. Bu sistem eğitim kurumlarında, eğitim ve öğretimin kalitesini artırmak amacıyla son yıllarda tüm okullarda uygulamaya çalışılmaktadır. Ancak bu süreç, uygulamalarda yöneticilerin başta

gözükmesine rağmen onların tek başlarına uygulayabileceği bir yönetim biçimi değildir. Eğitimde toplam kalite, sürekli gelişme yoluyla tüm işgörenler ve öğrencilerin etkin olarak katılımında buldukları, artan müşteri doyumunu ile betimlenen bir eğitimsel kültürdür (Aksu, 2002: 149). Bu yönetim biçiminin başarılı olması için her çalışanın eşit ölçüde istekli olarak bu yönetim şekli ile kalitenin artacağına inanması ve bu sürece katılması gerekmektedir.

Değişimin beraberinde getirdiği belirsizlik örgütleri yok olma durumuyla karşı karşıya bırakmaktadır. Devletin sürekliliği göz önüne alındığında ise bu değişime devlet kurumlarının çok daha iyi uyum sağlaması ve ayakta kalması zorunludur. Bu yüzden, özellikle teknolojik yenilikler başta olmak üzere, örgütün dış çevresindeki tüm değişiklikler sürekli gözden geçirilmeli, stratejiler belirlenmeli ve örgütün bu değişikliklere ayak uydurması sağlanmalıdır. Kurum için strateji, örgütün faaliyet sahalarını belirler ve örgüt çalışanlarını cesaretlendirir (Eren, 1990: 9). Bu açıdan strateji kurum içerisinde büyük bir önem arz etmektedir. Stratejinin geleceğe yönelik bir kavram olması, aynı zamanda ileriye yönelik politikalar üretmesini, güçlerin birleştirilip etkin kullanımını, araçlarda ve amaçlarda uygunluğu sağlamasını, esnek ve tedbirli olmasını da içinde barındırır (Bircan, 2002: 13).

Okul yöneticileri stratejileri belirleyen kişi olarak okula yön veren ve tüm okul çalışanlarını etkileyen bir konuma ve öneme sahiptirler. Bu değişim sürecinde okul müdürünün stratejileri belirleyen lider olarak rolü tamamen değişmekte ve toplam kalite yönetimi sürecinde stratejik liderliği okullarda gerekli kılmaktadır (Besler, 2004: 15).

1.1 PROBLEM DURUMU

Toplam kalite yönetimi uygulamaları sürerken güncel olan ve uygulanmaya çalışılan “stratejik liderlik”, iyi bir toplam kalite yönetimi (TKY) anlayışının yerleşmesi ve sürmesi için büyük bir öneme sahiptir. Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi’ ne karşı tutumları nedir ve Stratejik Liderlik uygulamalarından ne kadar etkilenmektedirler? Öğretmenlerin toplam kalite yönetimi anlayışlarının stratejik liderlik yoluyla ne ölçüde etkilendiği ve bu konulardan algıladıkları ya da değerlendirdikleri ele alınacaktır. Bu amaçla örneklemeden elde

edilecek verilerin çözümlenmesinde betimsel istatistik yöntemi kullanılacaktır. Yapılacak araştırmayla hızlı değişen günümüz koşullarında okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerinin gerekliliğinin önemi ortaya çıkacaktır. Bu çalışmanın eğitim yönetimi alanında toplam kalite yönetimi uygulamalarından verimli sonuçlar alınmasıyla ilgili ve okul yönetimlerinin daha başarılı bir hale gelmesinde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.2 PROBLEM CÜMLESİ

Ortaöğretim Okulu öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderliğe ilişkin algıları ne düzeydedir? Öğretmenlerin bu algıları bazı değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

1.3 ALT PROBLEMLER

1. Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler Toplam Kalite Yönetimi'ne ilişkin algıları onların

- a. Cinsiyetlerine,
- b. Mezuniyetlerine,
- c. Hizmet Sürelerine,

2. Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler Stratejik Liderliğe ilişkin algıları onların

- a. Cinsiyetlerine,
- b. Mezuniyetlerine,
- c. Hizmet Sürelerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

3. Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi'ne ve Stratejik Liderliğe ilişkin algıları arasında ne tür ilişkiler bulunmaktadır?

1.4 SAYILTILAR

Araştırmaya katılan öğretmenlerin anketlere verdikleri cevaplar gerçek algılarını yansıtmaktadır.

1.5 TANIMLAR

Ortaöğretim Okulu : Ortaokul veya imam-hatip ortaokulundan sonra dört yıllık öğretim veren ve bütün öğrencilere ortaöğretim seviyesinde asgari ortak bir genel kültür vererek hayata ve yükseköğretime hazırlayan programların uygulandığı resmî ve özel örgün ortaöğretim okul veya kurumlarıdır (MEB Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği).

Toplam Kalite Yönetimi: Liderlik formasyonuna sahip yöneticilerin yönetiminde müşteri odaklılığını, sürekli gelişmeyi, sürekli eğitimi, katılımcılığı, bir defada en iyisini yapmayı esas alarak, her alanda kaliteyi geliştirmedir (Akdemir,1998: 79).

Stratejik liderlik: Amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü temel anlamda var eden mantıklı ve iyi düşünülmüş faaliyetleri yönetmek ve denetlemektir (Besler, 2004: 18).

Stratejik Lider: Örgütte stratejik yönetim sürecinden sorumlu olan kişi ya da kişilerdir (Altinkurt, 2007: 26).

1.6 ÖNEM

Eğitim sistemi, büyük bir örgüt yapısına sahiptir ve böyle büyük örgütlerde değişim yavaş ve zorlu olmaktadır. Büyük örgütlerdeki değişim süreçlerinde öne çıkan liderlik süreci ise tüm çalışanları etkileme ve yönlendirmede büyük öneme sahiptir. Eğitimde toplam kalite yönetimi son yıllarda Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarımızda 2000 yılından bu yana uygulanmaya çalışılan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşımla okulların sürekli iyileştirilmesi ve daha iyi bir konuma ulaşması amaçlanmaktadır. Bununla birlikte hızla değişen ve gelişen dünyada öne çıkan yönetimde stratejik liderliğin önemi eğitimde de ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarının öğretmenlerin toplam kalite yönetimi algılarına etkisi, TKY'nin okullarımızda yerleşmesi açısından son derece önemlidir.

Toplam kalite felsefesinin okullarda henüz tam yerleşmediği, yapılan çalışmaların birçoğunun kağıt üzerinde kaldığı ve gerçekleşmediği ortadadır. Merkezi sayılan okullarda TKY çalışmaları sürerken birçok okulda henüz bir çalışma yapılmadığı bilinmektedir. TKY incelendiğinde özünde insan yer almaktadır ve sistemin en önemli ögesi bireydir. Okullarda yönetsel süreçte çalışanları etkilemesi bakımından en önemli kişi ise okul müdürüdür. Bu süreçte okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları ön plana çıkmaktadır. Bu çalışma, okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarının TKY'ye uygunluğuna ilişkin dönüt sağlamak ve böylece konuyla ilgili olarak yapılabilecek düzenlemelere kaynaklık edebilecek bazı verilerin ortaya konabilmesi açısından önemlidir. Bu araştırma, eğitim sistemimizde uygulanan TKY'den ancak okul müdürlerinin stratejik liderlik süreçleriyle sonuç alınacağını ortaya konması açısından önemlidir.

1.7 SINIRLILIKLAR

Araştırma, veri elde etmek için kullanılan ölçme araçlarının maddelerinin kapsamı ile sınırlıdır. Bu ölçme araçları Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Anketi ve öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşleri Anketi'dir.

BÖLÜM 2. ALANYAZIN TARAMASI

2.1 EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1.1 Kalite Kavramı

Kalite ile ilgili ilk bilgilere M.Ö. 2150 tarihli Hammurabi Yasalarında rastlanmaktadır. Bu yasalarda yer alan hükümlerden birisi su şekildedir; “Bir inşaat ustasının inşa ettiği ev, ustanın yetersizliği ve isini gerektiği gibi yapamaması nedeniyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa o usta öldürülecektir.” M.Ö. 1450 yılında ise, Eski Mısır’daki inşaatlarda çalışan kontrol elemanları tas blokların yüzeylerinin dikliğini telden oluşturdukları bir araçla kontrol etmekteydiler. Bu dönemlerde, kaliteden anlaşılan isin doğru olarak yapılmasıydı. 19.Y.Y’nin ikinci yarısından itibaren endüstriyel sistemin doğması ve üretimde büyük artışlar meydana gelmesi, kalite kavramının önemini bir anda ön plana çıkarmıştır (Ünal, 2007).

Kalite kavramının bütün insanlar tarafından kabul edilen ortak bir tanımı yoktur. Bu kavram çeşitli yayınlarda ve uygulama alanlarında herkes tarafından farklı şekilde kullanılmaktadır.

1. Kaliteyi çeşitli özellikler açısından tanımlamak mümkündür.
2. Kalite müşterinin ihtiyacı ve beklentileridir.
3. Kalite her zaman mükemmeli aramaktır.
4. Kalite üretilen bir malı tam istenildiği gibi üretmektir.
5. Kalite ölçülebilir.
6. Kalite amaçlara uygunluktur.
7. Kalite, bir mal ya da hizmetin belirli gereksinimi karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür.
8. En genel anlamıyla kalite, geliştirilebilecek her şey demektir (Imai, 1994).
9. Kalite; amaca ve kullanıma uygunluktur (Juran, 1988).

Bir kurumda kaliteyi yakalayabilmek için, kurumda çalışan herkesin kaliteyi düşünmesi gerekmektedir. Başarıya götüren şeyin kalite olduğu herkesçe bilinmelidir.

Kalite, ürünün üretiminden sonra kontrolüne dayanmamalıdır. Bir şey üretildikten sonra onda birtakım eksiklikler bulmanız örgütsel açıdan önemli değildir. Önemli olan bir şeyi üretirken hatasız üretmektir. Örgütte bir takım ruhu oluşturulmalıdır. Tüm üyeler bireysel ve birlikte bu ortak kültürün oluşmasına katkı sağlamalıdır (Özdemir,1996).

Kalite çeşitli boyutları ile incelendiğinde, şu şekilde sınıflandırılabilir

1. Performans: Üründe bulunan birincil özellikler.
2. Diğer unsurlar: Ürünün çekiciliğini sağlayan
3. Uygunluk: Spesifikasyonlara, belgelere ve standartlara uygunluk.
4. Güvenilirlik: Ürünün kullanım ömrü içinde performans özelliklerinin sürekliliği.
5. Dayanıklılık: Ürünün kullanılabilirlik özelliği.
6. Hizmet görürlük: Ürüne ilişkin sorun ve şikâyetlerin kolay çözülebilirliği.
7. Estetik: Ürünün albenisi ve duyulara seslenebilme yeteneği.
8. İtibar: Ürünün ya da diğer üretim kademelerinin geçmiş performansı.

Tüm bu tanımlardan hareketle kalite şu şekilde tanımlanabilir; kalite, kabul edilebilir bir fiyat düzeyinde bir mal veya hizmetin müşterilerin ihtiyaç, istek ve beklentilerine uygunluk derecesidir. Bu tanımda yer alan “Kabul edilebilir bir fiyat düzeyinde” ifadesi ile anlatılmak istenen müşterilerin ihtiyaç, istek ve beklentilerini, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına sağlayacak bir fiyat düzeyini dikkate alarak karşılanmasıdır. Bu dikkate alınmadığı takdirde işletmenin zarar etmesi söz konusu olabilecektir (Bolat, 2000).

TKY’yi diğer örgüt ve yönetim modellerinden bir şeyleri bünyesinde barındıran örgütsel bir yaklaşım olarak ele almak daha gerçekçi olacaktır. TKY, bilimsel yönetim, insan ilişkileri ve yapısal analizin seçici bazı yönlerini içerir.

Toplam kalite yönetiminde dikkat edilmesi gereken temel konular; müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, sorumlulukları paylaşma ve geliştirme, hızlı cevap, dizayn kalitesi ve önleme, uzun dönemli bakış, gerçeklerle yönetim ve işbirliğini güçlendirmedir(Hodgetts,1996: 5; Samson-Terziovski, 1999).

Kalitenin temelinde “Yaşam tarzı ve insan davranışı değişikliği” yattığından dolayı niyet edilince her şeyin akşamdan sabaha kadar mükemmelleşmesi mümkün değildir ve kesinlikle beklenmemelidir. “Kalite”, birkaç ay veya yıllık bir program değil “Yaşam Felsefesi”dir, ısrar, sebat başarıya kadar deneme, öğrenme, bilgi ve

sürekli iyileştirme ister. Her yenilik de olduğu gibi “öncülük eden ve erken başlayan” rekabet üstünlüğü sağlar ve dolayısıyla daha çok kazanır (Özbaşar, 1995).

Sonuç olarak kalite dendiğinde aklımıza herkes tarafından istenen, ihtiyaçlara ve kullanıma uygunluk, eksiksiz, beklentilerin karşılandığı geliştirilebilen, organize edilebilen her şey gelmektedir.

2.1.2 Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi konusunda farklı tanımlar yapılmaktadır. Fakat bu tanımların ortak noktası TKY'nin “çağdaş bir yönetim düşüncesi” olduğu ortak paydasında birleşmektedirler. Bundan dolayı bütün yazarlar TKY’i felsefe ve genel ilkeler doğrultusunda tanımlamakta ve kalite yönetimi konusunda işlemsel ve teknik boyutlar eklemektedirler. TKY, genel olarak “güçlü liderlik”, “katılımcı yönetim” ve “ekip Çalışması”nın bir birleşimi, bazen de “hatasız ürün üretme” veya “müşteri memnuniyeti” olarak tanımlanmaktadır. Bugünkü anlamıyla TKY, felsefe ilkeler bütünü olma yanında, uygulama araçlarıyla bir yönetim biçimidir (Özden, 2000).

Toplam kalite yönetimini aşağıda verilen üç sütuna dayanarak tanımlanmaktadır (Köseoğlu,1994).

Toplam : Herkesin ilgilendiği konu.

Kalite : Müşterilerin ihtiyaçlarını, en düşük maliyetle ilk kez ve sürekli karşılamak.

Yönetim : Üst ve alt yönetim grubu tarafından sahip çıkılan ve önderlik edilen bir konu.

Toplam Kalite Yönetimi, bir kuruluştaki herkesin katılımı ile ilgili süreçlerin ve bu süreçlerden oluşan ürün ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesine; bu ürün ve hizmetlerin sunulduğu iç ve dış müşterilerinin karşılanması ve aşılmasına yönelik bir yönetim biçimidir (Soylu, 1998).

Toplam kalite, müşterilerinin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan bir yaklaşım olduğu kadarmaliyetleri de düşüren bir yönetim tarzıdır. Başka bir anlatımla, toplam kalite hataları önlemeyi hedefler; böylece bir taraftan müşteri hatasız ürünlere sahip olurken, diğer taraftan da üretici kuruluşların (hatalı üretimden kaynaklanan) maliyetleri düşer (Kavrakoğlu,1998).

Toplam Kalite Yönetimi Amerika’da doğmuş, fakat pek kabul görmemiştir. İlk öncüleri Shewhart, Deming, Juran ve Feigenbaumdur . II. Dünya Savaşı’ndan sonra

Japonlar Deming'in ilkelerini uygulamışlardır. 1950'de Japon Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği tarafından Japonya'ya davet edilen W.Edwards Deming'in Japonlar'a kaliteyi öğrettiği kabul edilmektedir.

II. Dünya Savaşı'ndan önce Japonya, Avrupa ve Amerika'nın ürünlerinin ucuz ve çürük taklitlerini üretirken halde iken iki Amerikalı, Deming ve Juran'ın da bulunduğu bir grup bilim adamının Japonya'ya davet edilmesiyle bu durum değişmiştir. Amerika'da görüşlerine önem verilmeyen bilim adamları Japonya'da sanayi sektörünün yeniden yapılanmasına neden olmuşlardır. Bu davet Japonya'nın yeniden imarını sağlayarak üretim konusundaki büyük değişim ve gelişimle dünyada öz sahibi olmasına imkan sağlamıştır. Japonya'dan başlayan kalite akımı daha sonra Dr.Deming'in ülkesi ABD'nde uygulanmış ve diğer Avrupa ülkelerinde benimsenen Dr.Deming ilkeleri, çok sayıda ülkenin sanayileşmesinde etkili olmuştur.

TKY için değişimin on adımı şu şekilde sıralanabilir (Yıldırım, 2002).

1. Organizasyonu ve değişim isteğini analiz edin.
2. Ortak bir izlenim ve ortak bir yön belirleyin.
3. Geçmişten ayrılın.
4. Acil hissi uyandırın.
5. Güçlü bir liderlik rolü üstlenin.
6. Politik sponsorluklar düzenleyin.
7. Uygulama planı hazırlayın.
8. Kolaylaştırıcı yapılar hazırlayın.
9. İletişim kurun, insanlarla barışın ve dürüst olun.
10. Değişimi destekleyin ve yerleştirin.

Toplam kalite yönetimi konusunda akla ilk gelen isimlerden olan Deming, Amerika'da dünyaya gelmiş bir istatistikçidir. II. Dünya Savaşı süresince, askeri üretimin kalitesini arttırmak için istatistikler yöntemlerin kullanabileceğini kanıtlamış ve Japonya'ya gitmesiyle birlikte onlara kalite denetimi ve sürekli gelişime kuramını öğretmiştir (Köksal, 1997: 33).

Toplam kalite yönetiminin tarihsel gelişim süreci incelendiğinde bu alana katkı sağlayan isimler ve alanın gelişim süreci aşağıdaki gibi olmuştur.

2.1.2.1 Shewhart

Tarihi gelişim içinde, ilk istatistiksel denetim hareketlerinin 1920'lerde ortaya çıktığı görülmektedir. Günümüzde kullanılan istatistiksel kalite denetim tekniklerinin temel ilkeleri, bu yıllarda Bell laboratuvarlarında çalışan Walter Shewhart tarafından geliştirilmiştir. Shewhart, imalatın her aşamasında değişkenlerin bulunduğunu, fakat istatistiksel tekniklerin uygulanmasıyla bu değişkenlerin yapı ve nedenlerinin anlaşılabilirliğini göstermiş, denetlenebilir ve denetlenemez değişkenleri incelemiş böylece 1924'te denetim şemalarını geliştirmiştir (Şişman ve Turan, 2002: 38). Böylece her görevin yerine getirilmesinde oluşabilecek tesadüfi değişkenlerin sınırlarını tanımlamayı başaran Shewhart, sadece bu sınırların aşılması halinde müdahale edilmesi gerektiğini savunmuştur.

2.1.2.2 Deming

Deming 'e göre verimsizliğin, hatalı üretimin ve düşük kalitenin nedeni genellikle sistemdir; sistem üzerinde iyileştirici çalışmalar yapmak, yöneticinin sorumluluğundadır ve işletmede çalışan bir kişinin hiçbir şekilde üretim sürecinin üretebileceği kalite düzeyinin üzerine çıkabilmesi mümkün değildir (Kennedy, 1995: 30).

Deming, sorunların sistemli nedenlerini ortadan kaldırma konusunda yöneticilere rehberlik edebilecek on dört ilke belirlemiştir. Deming ilkeleri şöyle özetlenebilir (Aksu ve diğerleri, 2002: 96):

1. Üretimde sürekli gelişmeye yönelik amaçları belirlemek,
2. Çalışmalarda geleneksel yolları bırakıp, gelişme için yeni kalite felsefesini benimsemek ve her iş görende kalite felsefesini oluşturmak,
3. Kalite için denetime güvenmekten kurtulmak, kaliteyi üretim aşamalarında adım adım oluşturmak ve üretim esnasında hatayı ortadan kaldırmak,
4. Mesleki başarıyı sadece maddi güdüleyicilerle ödüllendirmeye son vermek, anlamlı kalite göstergeleri oluşturmaya çalışmak,
5. Tüm süreçlerde sürekli iyileştirme anlayışını yerleştirmek,

6. İşbaşında 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 örgütten uzaklaştırmak. Korku güven duygusunu yok eder, 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. Eğitim ve kendini sürekli geliştirmeyi güçlü bir programa bağlamak.
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 örgütsel dönüşümü sağlamak için bu planı tüm çalışanların katılım ve desteğini alarak uygulamaya koymak.

2.1.2.3 Juran

1904 yılında Romanya’da doğan ve 1912 yılında ABD’ye göç eden Joseph M. Juran, hem ABD hem de Japonya’da Toplam Kalite Yönetimi’nin yaygınlaşmasında çok önemli rol oynadı. Deming’den dört sene sonra Japonya’ya davet edilen Juran, kullanıma uygunluk ve kalite maliyetlerinin yanı sıra, kalite yönetiminden üst düzey ve tecrübeli yöneticilerin sorumlu tutulmasını önererek ayrı bir kalite kontrol bölümü fikrine karşı çıkmıştır. Juran, yazılı prosedürler yerine "takım ilişkilerine" ağırlık vermiş ve kalitenin gelişmesini proje bazında yapmayı hedeflemiştir. TKY alanında çok önemli eserler yayınlayan Juran’ın Kalite Kontrol El Kitabı (Juran’s Quality Control Handbook) adlı kitabı TKY alanında klasik ve en önemli eserlerden birisi olarak kabul edilmektedir. Juran 1981 yılında Japon İmparatoru, Hirohito tarafından “Kutsal Kraliyet Nişanı” (Order of Sacred Treasure) ile ödüllendirildi.

Juran’ın kalite görüşü, yönetim felsefesine yeni bir yaklaşım getirmiştir. Juran’a göre, kalite kullanıma uygunluktur. Kalite prosesleri; kalite planlaması, kalite kontrol

ve kalite geliştirme ile mali prosesler arasında paralellikler çizerek yönetimin kontrolünü sağlar. Buna göre, kalite planlaması, mali planlamaya ve bütçe yapmaya; kalite kontrol,mali kontrole; kalite geliştirme, maliyetin azaltılmasına paraleldir.

Juran 85/15 Kuralı: Organizasyondaki kalite problemlerinin %85 kusurlu olarak tasarlanmış süreçlerden dolayı ortaya çıktığını ve bu süreçlerin sorumluluğunun yönetime ait olduğunu ifade eder. Dahası organizasyonlardaki kalite problemlerine yol açan temel unsurun %85 yönetim kararları olduğunu belirtmektedir. Yani, Juran kalite problemlerinin %85'nin kalite yönetimi sistemi ile ilişkili olduğunu ve geriye kalan %15'nin insan unsuru ile ilişkili olarak ortaya çıktığını ileri sürmektedir.

2.1.2.4 Fiengenbaum

Feigenbaum, toplam kalite denetimi kavramını tanımlayan ilk kişidir. Kalitenin, İşletmenin başarısı ve büyümesi açısından en önemli faktör olduğunu savunmuştur. “Toplam Kalite Kontrol” ifadesini ilk olarak ortaya atarak kapsamlı bir kalite güvence sisteminin önemini anlatmıştır. Kalitenin muayene ve denetimle sağlanamayacağını iddia etmiştir (Bozkurt ve Odaman, 1995: 2-4). Feigenbaum, kalite sorumluluğunun üretim bölümünün çok daha ötelere uzandığını, başka bir deyişle kalitenin yaratılması, sürdürülmesi, denetimi ve geliştirilmesi sürecinde işletmede yer alan tüm bölümlerin katılımının sağlanması gerektiği yaklaşımını geliştirerek dünyadaki kalite hareketine önemli bir katkıda bulunmuştur. Feigenbaum'un felsefesine göre, örgütün sosyal ve teknik yönlerini bir araya getirme, tüm yönetimi ve işleme ilişkin işlevleri eşgüdümleme ve denetleme yoluyla “örgüt çapında bir yönetim”e gereksinim vardır. O'nun felsefesi, dört madde ile ele alınabilir (Aksu, 2002: 104).

1. Kalite ölçünleri oluşturma
2. Ölçünlere uygunluğu değerlendirme
3. Ölçünler karşılanmadığında eylemde bulunma
4. Gelişmeyi sağlamak için plan yapma

Fiengenbaum, bir kuruluşta kalite alanında gelişmeyi başarabilmek için tüm çalışanların katılımının sağlanması gerektiğini ileri sürmüştür. Fiengenbaum'a göre, Toplam kalite kontrolü ve üretkenliğin sağlanması için gerekli olan koşullar şunlardır (Aksu, 2002: 104; Peşkircioğlu, 1997: 9).

1. Boyutlar ve işlem özellikleri için şartname

2. Güvenilir hedefler ve uygun ölçünler
3. Kalite iyileştirme sürecinin güçlendirilmesi ve desteklenmesi,
4. Kalite iyileştirme konusunda gerekli bilincin sağlanması,
5. Kalite ve maliyetin birbirini tamamlayıcı amaçlar olarak yönetilmesi,
6. İnsan ilişkilerinin geliştirilmesi,
7. Çevresel ve diğer yan etkileri göz önüne alma,
8. Müşteri işlem ve kullanım maliyeti ile ürünün servisi.

2.1.2.5 P. Crosby

Adını ilk defa 1960'larda Martin Şirketi'nde kalite kontrol sorumlusu iken geliştirmiş olduğu "sıfır hata" ile duyurmuş olan Crosby (1979), kaliteyi gerekliliklerin yerine getirilip getirilmediğini teyit etme süreci olarak görmüştür (akt.Şişman ve Turan, 2002: 34). O yıllara kadar kalite "denetim, teste etme ve kontrol" olarak gelmişken, Crosby, kaliteyi gerçekleştirmek için önlem alma ve ortaya çıkabilecek hataları önceden görüp önleme olarak görmüştür.

Crosby'nin kaliteye yaklaşımı özetle şöyle sıralanmaktadır (Ersun, 1994; Crosby, 1979):

1. Kalite, mükemmellik değil amaca uygunluktur.
2. Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan tedarikçilerin kalite sistemi, "ilk defada ve her defasında doğruyu" yapmak üzerine kurulmalı, kontrol ve tasnif edici değil önleyici olmalıdır.
3. Standart performans sıfır hata olmalıdır.
4. Kalitenin ölçümü kalitenin maliyetidir.
5. Yönetimin kalite programı yönetimine desteği ve inancı tam olmalıdır.
6. Programın sürdürülmesi için kalite takımları oluşturulmalıdır.
7. Kalite konusunda bilinçlendirme programları yerleşik uygulama haline dönüştürülmelidir.
8. Düzeltici faaliyetler başlatılmalıdır.
9. Sıfır hata uygulaması için planlama yapılmalıdır.

2.1.2.6 Ishikawa

Kalitenin gelişim süresi içinde Japonlar Toplam Kalite konusunda uzmanlaşmışlar ve bu alanda kendilerine Ishikawa büyük katkılar sağlamıştır. O'nun örgütler için felsefesi, "Örgüt Çapında Kalite"dir ve bu felsefe hem yatay hem dikey işbirliğini gerektirmektedir. Dikey işbirliği yöneticiler, denetmenler ve işgörenler arasında oluşurken yatay işbirliği ise, iç örgütün ötesine bakma ile tedarikçilerin sunduğu kalite ve müşteri hizmeti yoluyla son müşterileri dikkate alma anlamına gelmektedir (Aksu, 2002: 105).

Ishikawa'nın geliştirdiği "İstatistiksel kalite kontrolü", çeşitli "problem çözme teknikleri" ve "kalite çemberleri" uygulamaları TKY alanında büyük gelişim sağlamıştır. Geliştirmiş olduğu Neden-Sonuç diyagramı ile sistemin eksiklikleri ortaya çıkarılmakta ve giderilmektedir. Bu diyagram "balık kılıcı" olarak da adlandırılmaktadır.

Ishikawa'nın Toplam Kalite Kontrolün başarısı için gerekli olan ölçütleri aşağıda belirtilen maddelerle açıklanmıştır (Cafoğlu, 1996; Peşkircioğlu, 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.

Çağdaş kalite felsefesinin düşünce ustaları olarak bilinen W. Edvard Deming, Joseph Juran ve Philip Crosby " Toplam Kalite Yönetimi " anlayışının temellerini kurmuşlar, Armond V. Feigenbaum ve Kaoure Ishikawa da yaptıkları katkılarla binanın gövdesini ve çatısını inşa etmişlerdir (Gözlü, 1994:164).

2.1.3 Okullarda Toplam Kalite Yönetimi

Eğitim kurumlarımız olan okullar öğrencilerin hayata hazırlandıkları ve bilgilendikleri yerlerdir. Okullarda eğitim gerçekleştirilirken eğitim süreci bilinçli olarak yaşanmaktadır. Bu süreçlerde görülebilecek her olumsuzluk (kalitesizlik) eğitimin kalitesini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu açıdan bakıldığında eğitimde belli bir kalitenin yakalanması gerekmektedir.

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

Eğitimde TKY uygulamalarının gerekçelerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

1. Bilgi çağındaki kurumların kendilerini yenilemelerinin ve güncelleştirmelerinin zorunluluğu,
2. Verimlilik, etkinlik, hız, sıfır hata, estetik, ulaşılabilirlik vb. özelliklerin 2000’li yılların hizmet kalitesinin ölçümünde vazgeçilmez göstergeler olarak kabul edilmesi,
3. Nitelikli insanın kaliteli bir eğitim ve kaliteli bir eğitim yönetimiyle yetiştirilebilir olması,
4. Bilim ve teknolojideki gelişmelere ayak uydurabilmek ve sorunlara çözüm üretebilmek için kalite organizasyonlarına ihtiyaç duyulması,
5. İnsan kaynağı ile diğer kaynakların etkili ve verimli kullanılmasının hizmet üretiminde kaliteyi artırması,
6. Yöneticilerin yönetim alanındaki gelişme ve değişimleri takip edebilmelerinin sürekli eğitimle sağlanabilir olması,

7. Gerek hizmet kalitesi, gerekse personel yeterliliği açısından yaşanan sorunların varlığı vb. nedenler eğitim yönetiminde yeni yaklaşımların gündeme gelmesini zorunlu kılmıştır (MEB, 2001).

Şişman ve Turan (2001: 77), okul yönetiminde TKY süreci için üç aşamalı bir model önermişlerdir. Eğiticilerin eğitimi ile başlan ön hazırlık aşaması, okul yönetici ve öğretmenlerinin eğitimi ile sürmekte; bunu okul kalite geliştirme kurulu ve takımlarının oluşturması izlemekte; varolan okul profiline çıkarılması ile sona ermektedir. Uygulama adı verilen ikinci aşamada, önderlik, vizyon ve amaçların belirginleşmesi, müşteri gereksinimleri, politika ve stratejilerin belirlenmesi, okul kaynaklarının harekete geçirilmesi adımları öngörülmüştür. Son aşama olan

değerlendirmede ise, insan boyutuna, topluma ve genel başarıma ilişkin sonuçlar alınacaktır(Aksu, 2002: 144).

Eğitimde hedefler üç düzeyde belirtilmektedir.

1. Uzak Hedef: Ülkenin politik felsefesini yansıtan ve oldukça genel olarak belirtilen hedefler
2. Genel Hedef: Uzak hedefin yorumunu ve aynı zamanda da okulun iş görüşünü yansıtan hedefler.
3. Özel Hedef: Öğrenciye kazandırılması uygun görülen özellikler ve bir disiplin ya da bir çalışma alanı için hazırlanmış olan hedeflerdir. (Demirel, 2002:106)

TKY açısından bakıldığında bu hedeflerin gerçekleşmesi için onların bütünselbir bakış açısı ile ele alınabileceği söylenebilir. Bu hedeflerin gerçekleşmesinde TKY uygulamalarıyla eğitimde daha başarılı olunması istenmekte ve beklenmektedir. Eğitimde kalitenin ne olduğu düşünüldüğünde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmaktadır.

1. Kalite, koşullara uygunluktur.
2. Kalite, öğrencilerin ihtiyaçlarıdır.
3. Kalite, amaçlara uygunluktur.
4. Kalite, sürekli başarı demektir.
5. Kalite, geliştirilen bir programın eksikliğini bulmak değil, onu eksiksiz oluşturmaktır.
6. Kalite, kullanıma uygunluktur.

Kalite konusunda Deming'in getirdiği önemli ilkelerin okula uyarlanmış hali, demokratik atmosfer, destekleyici liderlik, takım çalışması, amaç birliği, öğrenci performansının ve başarısının düzenli analizi, sürekli gelişme ve okulun müşterilerinin belirlenmesidir (Schmoker, 1993: 388).

Eğitimde toplam kalite yönetimi, eğitimin bütün paydaşlarının (eğitim çalışanları, öğrenciler, aileler, vb..) belli oranda eğitimde karar alma sürecine aktif bir şekilde katıldığı, sürekli iyileştirmeler ile artan müşteri tatmininin tanımlandığı bir yönetim yaklaşımını eğitim sistemine hakim kılma sürecidir (MEB, 2001).

Milli Eğitim Bakanlığı 1999 yılında dünyanın farklı noktalarında yarım yüzyıldır yaygın olarak uygulanan “Toplam Kalite Yönetimi” modeline geçme kararı almış ve 2000 yılında “Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi” adında bir çalışma başlatmıştır. Bu çalışmaya göre Bakanlığın TKY’yi uygulama amacı, Talim Terbiye

Kurulu tarafından şu şekilde ifade edilmiştir;

Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatında çağın getirdiği değişim ve gelişmeleri doğru algılayıp değerlendirme, çalışanların sürekli eğitimi ile niteliklerini yükseltmeyi, böylece hizmet sunumundaki kaliteyi arttırarak eğitim hizmetinden yararlananların memnuniyetini sağlamayı, problemlerin çözümünde ve eğitim yönetiminde karar alma süreçlerine ilgililerin tam katılımını gerçekleştirmeyi ve aynı zamanda karar almada veri kullanmayı yaygın hale getirerek verilerle yönetim anlayışını hakim kılmayı hedefleyen TKY felsefesini TKY uygulama yönergesine göre milli eğitim sistemine yerleştirmektir.

Söz konusu yönerge ile “eğitim yönetiminde insana değer veren, kaynakları etkili ve verimli kullanan” bir anlayışla, “çalışanların katkısının” ve “yönetimde katılımcılığın sağlanması”nın hedeflendiği belirtilmektedir. Yönergeye uygun olarak Bakanlığın merkez ve taşra teşkilatı ile okullarda hızla pilot bölge uygulamaları başlatılmış, bu çerçevede Kalite Geliştirme Ekipleri (KGE), Kalite Kurulları (KK), “Okul Geliştirme ve Yönetim Ekipleri (OGYE) gibi “kalite çemberleri” ekipleri oluşturulmuştur. (Aydoğanoglu, www.egitimsen.org.tr...) Eğitimle ilgili çalışma ekipleri kurumun kalite organizasyonunun önemli ve ayrılmaz bir parçasıdır (Dahlgaard ve diğ. 1995: 454).

Milli Eğitim Bakanlığı'nın 1999 yılında Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi'nde madde 5'e göre TKY uygulama yönergesiyle ilgili faaliyetler aşağıda belirtilen temel ilkeler çerçevesinde yürütülmektedir (atama.meb.gov.tr.).

1. Toplam kalite yönetimi uygulamaları bir plân ve proje dahilinde gerçekleştirilir.
2. Eğitim hizmetlerinden yararlananların memnuniyetini sağlayacak önlemler alınır.
3. Toplam kalite yönetimi uygulamalarının her aşamasında ilgili tarafların gönül ve beyin gücüyle katılımı sağlanarak, ekip çalışması ön plânda tutulur.
4. Toplam kalite yönetimi uygulamaları çerçevesinde kaynaklar etkili ve verimli kullanılır.
5. Toplam kalite yönetimi uygulamalarında ölçülemeyen hizmet geliştirilemez anlayışından hareketle hedeflere ulaşma düzeyi sürekli ölçülür.
6. Sistem sürekli sorgulanarak geliştirilir ve iyileştirilir.
7. Eğitim yönetiminde personelin sürekli eğitimi kurumsallaştırılarak niteliği yükseltilir ve hizmet sunumunda mükemmelin yakalanması sağlanır.

8. Personelin tüm potansiyelini kullanabileceği çalışma ortamı sağlanır.
9. Çağın ve çevrenin sürekli değişimi göz önünde bulundurularak, öğrenen birey öğrenen organizasyon anlayışı plânlı bir şekilde kurumsallaştırılır.
10. Çalışanlara problemin bir parçası olmak yerine, çözümün bir parçası olunması anlayışı benimsetilir.
11. Hizmetlerin sunumunda iş görenlere kalitenin geliştirilmesinin bütün personelin işi olduğu anlayış ve yaklaşımı benimsetilir.
12. Gelişmenin değişimle mümkün olacağına herkes tarafından bilinmesi sağlanır.
13. Kurumsal ve bireysel amaçlar arasında denge sağlanarak çalışanların iş doyumunu göz önünde bulundurulur.

Eğitimin sürekli geliştirilmesi ve herkesin katılımının sağlanması ürün ve hizmetin sürekli geliştirilmesini ve iyileştirilmesini de sağlar (Çelik, 1993: 23). Bu amaçla okulda uygulanacak olan TKY sistemi bir süreç sonucu oluşacaktır. Okul yönetiminde TKY süreci aşağıdaki gibi olacaktır(Şişman ve Turan, 2002: 98).

Ön Hazırlık Aşaması

1. Eğitimcilerin eğitimi
2. Okul lider ve öğretmenlerin eğitimi
3. Okul kalite geliştirme kurulunun oluşturulması
4. Okul kalite geliştirme ekiplerinin oluşturulması
5. Okul profilinin çıkarılması

Uygulama Aşaması

1. Okul liderliği
2. Okul lider ve amaçlarının belirginleştirilmesi
3. Okul ve paydaşların ihtiyaçlarının belirlenmesi
4. Okul politika ve stratejilerinin belirlenmesi
5. Okul kaynaklarının harekete geçirilmesi
6. Okul süreçlerinin yönetimi ve geliştirilmesi

Değerlendirme Aşaması

1. İnsan boyutuna ilişkin sonuçlar
2. Topluma ilişkin sonuçlar
3. Genel performansa ilişkin sonuçlar

Okul yönetiminde bu basamaklarının sürekli tekrar edilmesi ile TKY süreci okul bünyesinde kalite geliştirmenin ve iyileştirmenin bir yaşam felsefesi haline dönüştürülmesine sebep olacaktır. Bunun sonucunda daha önceden alışlagelmiş olan bazı roller ve görevler değişecek ya da yeniden şekillenecektir. Aşağıda tabloda görüldüğü üzere daha önceki geleneksel yönetim sistemiyle TKY uygulanan okuldaki sistemde farklılaşmalar olacaktır.

2.1.4 Okulda Toplam Kalite Yönetimi Dönüşümü

Aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere eski yönetim tarzıyla toplam kalite yönetimi tarzındaki değişimler karşılaştırmalı olarak verilmiştir. Bu karşılaştırma okul açısından ele alındığında yukarıdaki dönüşümün okula yansımaları aşağıda verilmektedir.

Tablo 1. Okullarda Geleneksel Yönetim ve Toplam Kalite Yönetimi Karşılaştırması

Geleneksel Yaklaşım	Toplam Kalite Yaklaşımı
• Bilginin yayıcısı olarak öğretmen	• Öğrenme etkinlikleri düzenleyicisi
• Öğretmen sınıfta tek karar verici	• Kararlar diğer öğretmenlerle birlikte verilmektedir
• Normal dağılıma göre öğrenci değerlendirme	• Tam öğrenmeye yönelik değerlendirme
• Kontrol edici olarak öğretmen	• Düzenleyici: Lider, öğrencinin ihtiyaçlarına eğilen ve işi yapan
• Öğretmen merkezli	• Öğrenci üzerine odaklanmış
• Tek kitap üzerine program temeli	• Yetişkin hayatın sorumlulukları üzerine odaklanmış ve tanımlanmış yeterlikler
• Kontrol edici olarak yöneticiler	• Düzenleyici: Lider, öğrencinin ihtiyaçlarına eğilen ve işi yapan

(Özdemir, 1996: 221)

Okul açısından eğitimde toplam kalite yönetiminin temel ilkeleri aşağıda belirtilmiştir (Şişman, 1999: 35).

1. Eğitim ve okula ilişkin vizyon ve misyon belirleme: Vizyon bir okul açısından gelecekte ulaşılmak istenen hedefleri, okul ve eğitimin gelecekteki resmini ifade eder. Okulun temel misyonu, toplumun geleceğini hazırlama düşüncesiyle tüm çocukların öğrenebileceği ve başarılı olabileceği inancı üzerine kurulmalıdır. Okulun vizyonu ve

misyonu tüm paydaşlar tarafından paylaşılmalı ve benimsenmelidir.

2. Eğitimde açık amaçlar belirleme: Okulun ve yapılan tüm etkinliklerin amaçları açıkça ortaya konmalıdır. Söz konusu amaçlar okul toplumunu oluşturan kişilerce paylaşılarak, herkesin bu amaçlara ulaşma yolunda katkı sağlaması gerekmektedir. Ayrıca söz konusu amaçlar, çevre, aile ve toplumca da paylaşılabilir olmalıdır.

3. Okulda herkesin birbirini müşteri olarak görmesi: İşletmeler açısından bakıldığında TKY'nde iç ve dış müşteri olmak üzere ikiye ayrılan, kısaca hizmet alanlar anlamına gelen bu kavram okullara gelindiğinde değişmektedir. Okullarda öğrenciler, aileler ve okul çalışanları tüm sistemi oluştururken bu sistemden yararlanan kişiler olmaktadır. Herkesin iyi hizmet alabildiği bir okulda tüm paydaşların birbirini hizmetten yararlanan kişi olarak görmesi gerekmektedir. Bilgilerin ve yeteneklerin paylaşılıp birbirini geliştiren bir örgüt yapısı oluşturulduğunda örgütün gelişimi de sağlanmış olacaktır.

4. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin liderliği: Okul yöneticileri, okulun vizyon, misyon ve amaçlarının gerçekleştirilebilmesi ve kaliteli eğitsel ürünler üretebilmesi için destekleyici, kolaylaştırıcı, sorun çözücü ve yüreklendirici bir rol üstlenmelidir. Etkili okullar üzerinde yapılan araştırmalarda da okul yöneticilerinin birer öğretim lideri oldukları belirlenmiştir. Okul yöneticileri, okulda toplam kalite kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde de en önemli faktörlerden biri olmaktadır.

Ayrıca okul açısından liderlik, sadece yöneticilerle sınırlı kalmayıp TKY yaklaşımı ile birlikte paylaşılan bir liderlik konumuna gelmiştir.

5. Okulda takım çalışmasına dayalı süreçler: TKY süreci insana odaklı ve takım çalışmalarıyla sürekli etkinliği gerektirmektedir. Öğretmen, öğrenci ve yöneticiler okuldaki kalite takımının üyeleri olarak çalışmalıdır. Öğretmenlerle yöneticiler, öğretmenlerle öğrenciler ve bu grupları oluşturan üyeler kendi aralarında birer takım üyesi olarak çalışmalıdır.

6. Öğretmen ve öğrencilerin güçlendirilmesi: Güçlendirme, sahip olunan yetki ve gücün başkaları ile paylaşılmasıdır. Buradaki güçten kasıt bilginin paylaşımı ve yayımıdır. Yeteneklerin artırılması konusunda ise yönetimin tüm paydaşları desteklemesi gerekmektedir.

7. Okul süreçlerinin sürekli iyileştirilmesi: TKY sürekli gelişmeye ve iyileşmeye dönük bir yaşam ve çalışma felsefesidir. Geline nokta yeterli görüldüğü anda gerileme başlayacaktır. Çok hızla gelişen ve değişen günümüz koşullarında çağa uydurmak ve

geride kalmamak için sürekli gelişme temelde yatan hedef olmalıdır. Okulda herkes kendi rol ve görevleriyle ilgili olarak bunu daha iyi nasıl yaparım diye düşünmeli, sürekli geleceğe dönük yeni öneri ve projeler geliştirmelidir.

8. Okul çalışanlarının sürekli eğitilmesi: Toplam kalite yönetimi, insan kaynağının sürekli eğitilmesini ve geliştirilmesini, yeni bilgi ve becerilerle donatılmasını öngörür. Bir okulda da basta öğretmenler olmak üzere insan kaynağının hizmet içinde sürekli eğitilmesi, eğitim ve öğretimle ilgili gelişmelerle ilgili kurslara ya da seminerlere yeri geldikçe alınmaları ve gönderilmeleri gerekmektedir.

9. Okulda güçlü bir ödül sisteminin oluşturulması: Okulda her türlü başarılar, değişik yöntemlerle ödüllendirilmeli, söz konusu başarının herkes tarafından tanınması sağlanmalıdır. Ödüllerin niteliği ya da şekli farklı farklı olabilir. Ancak; TKY'de bireysel ödüllerden daha çok takımların ödüllendirilmesi önemlidir.

Dolayısıyla yarışmanın da bireylerden çok takımlar arasında gerçekleşmesi söz konusudur.

10. Güçlü bir okul/ örgüt ve kalite kültürünün oluşturulması: TKY ile birlikte okulda kalite kültürünün oluşturulması ve bu anlayışın geliştirilmesi, her şeyden önce buna uygun sosyal ve kültürel bir ortamın varlığıyla olanaklıdır. Dolayısıyla okulda TKY anlayışının uygulanabilmesi, buna uygun bir bakış açısına sahip alt yapıyı gerekli kılmaktadır. Gerekli görüldüğü takdirde okul yöneticilerinin öncelikle bir kültürel değişim planı hazırlamalıdır. Okulun kültürel değişim ve dönüşümü, kısa bir süre içerisinde gerçekleşebilecek bir durum olmamakla birlikte uzun süre alacak, değiştiğinde ise süreklilik arz edecek bir yapı haline gelecektir.

Okullar açısından toplam kalite yönetiminin temel ilkeleri incelendiği zaman, doğrudan veya dolaylı olarak öğretmenlerin güçlendirilmesi üzerinde durduğu görülmektedir. Öğretmenlik mesleğine sahip olan kişilerin belli bir genel kültür birikimi, özel alan bilgisi ve öğretmenlik meslek yeterlilikleriyle donatılmış olmaları beklenir. Hiçbir okul, öğretmenlerin niteliğinin üstünde eğitim hizmeti üretemez. TKY açısından yaklaşıldığında öğretmenin temel işlevi, öğrenme ve öğretme süreçlerinin kolay işleyebileceği ortamlar hazırlamaktır (Yıldırım, 2002: 84).

Eğitimde kalitenin yakalanması demek, kısaca öğrencilerin gelişiminde belirlenen hedeflere ulaşmak olarak kabul edilebilir. Bu hedeflere ulaşmak demek tüm TKY yaklaşımlarının uygulandığı ve başarılı olduğu bir okul kültürünün yerleştiği bir

yapıdan bahsediyoruz demektir. Müşteri memnuniyetinin ön plana çıktığı bu kültürün yerleşmesi için öncelikle tüm paydaşların katılımının sağlandığı bir yönetim biçiminin oluşturulması gerekir.

Ürettiği ürün insanların davranışlarındaki olumlu değişimler olarak görülen eğitim kurumlarında, kalite ve verimliliğin ölçülmesi, mal ve hizmet üreten diğer örgütlere nazaran daha zordur. Fakat diğer örgütlerde görülen yenileşme ve uygulamalardan eğitim kurumlarının da etkilenmemesi de imkânsızdır. Eğitim kurumu istemese de bu etkileme gerçekleşecektir. Eğitim kurumunun çıktılarını kullanan ve ona girdiler sağlayan çevresel sistemler veya genel anlamda toplum eğitim örgütlerini de yenileşmeye zorlamaktadır (Özdemir,1996).

TKY'nin okulda gerçekleşmesinde temel rolü üstlenecek olan kişiler esas işi yani eğitim ve öğretimi gerçekleştiren öğretmenler olacaktır. Kurum içerisinde yer alan herkesin güçlü ve donanımlı kılınmasıyla tüm sistem başarısı artacaktır. Yeni yönetim modellerinin ideologları arasında sayılan Peter Drucker'in dediği gibi, "bir zincirin gücü, en zayıf halkanın gücü kadardır"(Drucker, 1993).

TKY uygulamalarında amaç ve hedef tayini, politika oluşturma, kaynakların dağıtımı ve kurumun işlerlik göstereceği konuların belirlenmesi konusunda yetkiye sahip yönetime büyük sorumluluklar düşmektedir. Yönetimi oluşturan kişiler, çalışanlara ve tüm paydaşlara kuruluşun başarısından dolayı sorumludurlar. TKY, hem liderlik hem de yöneticilik becerilerini birlikte gerektiren bir sistemdir. Bu nedenle okul lideri olarak okul müdürünün okul içindeki liderlik uygulamaları büyük öneme sahiptir. İkinci kısımda stratejik liderlik ele alınmış ve okullarda TKY'nin uygulanmasındaki önemine yer verilmiştir.

2.2. STRATEJİK LİDERLİK

2.2.1 Stratejik Liderlik Kavramının Gelişimi

Strateji (strategy) kelimesini incelendiğinde Yunanca iki eski kelimedden oluştuğu görülmektedir. Kelimenin ilk bölümü yayılmış ordu ya da geniş insan topluluğu anlamına gelen “*stratos*” kelimesinden gelmektedir. Kelimenin ikinci bölümü “*egy*” ise eski Yunanca’ da yön vermek fiilinden çıkmıştır (Adair, 2004: 15).

Yakın tarihte, İkinci Dünya Savaşı sonrası ülkelerin yeniden yapılanmaya girmeleri, bunun sonucu olarak, savaşın bitmesine rağmen ülkeler arası rekabetin artması, yeni teknolojilerin öne çıkması, stratejinin uluslararası politikalarda da yer almasına neden olmuştur. 1960’lardan sonra ise, strateji, yönetim alanında kullanılmaya başlanmış, yönetimin geliştirilmesi için ortaya çıkarılan kavramlarda ön sırada yer almıştır. Yönetim açısından baktığımızda, strateji, bir kurumun amaçlarını ve misyonunu gerçekleştirmek için uygulanabilir alternatiflerin belirlenmesi ve uygulanabilirliği en yüksek olan seçeneğin belirlenmesidir (Akdemir, 1992:139).

Genel olarak kabul edilen ise stratejinin Türkçe’de “sevk etme, yönetme, gönderme, gütme” anlamına gelmesidir.

1960’lı yıllarda ve 1970’li yılların başlarında, üst düzey yöneticiler, işletmenin performansını etkileyecek kararları almada çok az bir etkiye sahip olduklarına inandırılmışlardı ve işletmelerin içinde bulunduğu şartlar, yönetsel davranışın ve örgütsel sonuçların temel belirleyicisi olarak kabul ediliyordu. 1970’li ve 1980’li yıllar arasında, işletmelerin ekonomik performansı üzerinde meydana gelen değişim, bir takım analizlere dayanılarak açıklanıyordu (Besler, 2004: 15).

Eski dönem yaklaşımı içinde liderlik, kendi kültürel ve politik durumuyla, mantıklı stilinin artışındaki çekimle, kendi örgütsel kuşatmalarıyla tek bir süreç haline gelmeye başlamış ve bir organizasyonu gerçekleştirme yeni bir sözlüğün parçası olma ve antıksal temelin “oluş” dan “olmaya” doğru değişimi olmuştur. Bir lider (uzman takımıyla birlikte) aynı zamanda birçok konu üzerinde çalışmaktadır.(Walji, 2007: 70) Ürünün piyasada kalma süresi, pazar payı, deneyim eğrileri, portföy matrisleri, endüstri ve rekabet analizleri gibi daha tekno-ekonomik konulara odaklanma sürerken, o dönemlerde ünlü yazarlar Lieberson ve O’Connor, liderlik başarısının işletme performansı üzerinde etkisinin az olduğunu ileri sürmüşler ve liderliğin basit bir

yönetim yeteneği olduğu ve önemli bir stratejik değişken olmadığı görüşünü desteklemiştir(Besler, 2004: 15-16).

John Child, bu eğilimlere karşı çıkmış ve üst düzey yönetimle ilgilenmiştir. Child, üst düzey yöneticilerin işletmelerinin performanslarından bütünüyle sorumlu ve işletmenin stratejik yönetim sürecinde en güçlü etkiye sahip kişiler olduğunu vurgulamıştır, ona göre, stratejik liderler önemli karar verme sorumlulukları ile donatılmışlardır, işletmenin gideceği yönü belirlemede önemli etkiye sahiptirler ve bu amaçla işletmenin nasıl yönetileceğini belirlerler. Etkili en üst yöneticilerin rolleri ve davranışları, alt kademe yöneticilerinden oldukça farklılaşmakta, stratejik liderlik teorisi işletmelerin üst düzey yöneticilerinin ve özellikle CEO (chief executive officer)'ların birer yansımaları olduğu varsayımına dayanmaktadır. Üst düzey yöneticilerin spesifik bilgisi, deneyimi, değerleri ve tercihleri sadece verdikleri kararlara değil karar verme durumlarında yaptıkları değerlendirmelerine de yansımaktadır (Besler, 2004: 16; Norburn, 1989: 25).

Stratejik liderlik teorisinin geliştirilmesi bu ekolü kuran ve yücelten Hambrick ve Mason (1984) tarafından bir çalışma olarak, sadece organizasyon çıktılarının baskın koalisyon etkilerin en üstte olan uzmanlıkları olarak geliştirilmiştir.

Strateji, Davies (2004) tarafından, kendisine karşı güncel faaliyetleri değerlendirme, geleceği görebilen bir bakış açısı ve şablona yönelik güncel hareketleri değerlendirebilme olarak tanımlanmaktadır. Liderlik, Bush ve Glover (2003) tarafından; Hedeflenen amaçların gerçekleştirilmesi üzerine etkili liderlik süreci belirgin kişisel ve uzmanlık değerlerini temel alan okulun vizyon başarısı için, çalışanlara ilham verme ve desteklemeyi içermek olarak tanımlanmıştır (akt. Davies, 2004: 30).

Stratejik liderlik kavramı açıklanırken liderlik kavramının da yorumlanması gerekmektedir. Yönetimde sıklıkla eş anlamlı olarak kullanılan lider ve yönetici farklı anlamlar taşırlar. Lider, grubu bir araya getiren ve amaçlara doğru güdüleyen insan etmenidir. Yani liderlik “ belirli amaçları gerçekleştirmek için diğer kişileri etkileme sürecidir” (Ilgar, 2000: 57).

Cheng, çeşitli tanımlarında iki tane sürekli olarak tekrar eden madde tanımlamaktadır; 'İlk olarak, liderlik, diğerlerinin davranışını etkileme sürecine bağlıdır ve ikinci olarak gelişim amacına ve başarıya bağlıdır(Cheng, 2002: 4).

Liderin gücünü arttıran özellikler: “Net bir görüş, görev duygusu, enerji, güçlü bir karakter, güdüleme ve iletişim yeteneği, ikna kabiliyeti, kendine güven, cesaret, yeterlik, sağlam ahlak, dürüstlük ve kişiliktir” (Clayton, 2000: 32).

Stratejiyi "bir örgütü, amacı doğrultusunda fırsatçı yapan şey" biçiminde tanımlayan Drucker (akt. Aksu, 2002: 4), yirmi birinci yüzyıla girerken dünyanın bulunduğu hızlı değişim ve belirsizlik ortamında, stratejinin aşağıdaki temellere dayandırılabilceğini ileri sürmektedir:

1. Gelişmiş dünyada düşmeye başlayan doğum oranı
2. Kullanılabilir gelir dağılımındaki değişimler
3. Performansın yeniden tanımlanması
4. Küresel yarış
5. Ekonomik küreselleşme ile politik bölünmeler arasında gittikçe artan
6. uyumsuzluk.

Yukarıda görülen maddelere bakıldığında dünyadaki bu hızlı değişimlere ve yeni oluşan durumlara ayak uydurabilmek açısından strateji belirlemenin ne kadar önemli olduğu görülmektedir.

2.2.2 İşletmelerde Stratejik Liderlik

Son yüzyılda birçok liderlik çeşidi ortaya çıkmış ve her birinin işletmenin başarısını ve gelecekte varlığını sürdürme ihtimalini arttıracakı düşünülmüştür. Eski liderlik tarzlarına bakıldığında daha çok etkileme sürecini merkeze alırken son zamanlardaki liderlik tanımları grup süreçlerine yönelmiştir. Bu liderlik türlerinden öğretimsel liderlik, dönüşümsel liderlik, vizyoner liderlik örnek olarak verilebilir. Bu liderlik türleri incelendiğinde stratejik liderliğin diğer tüm liderlik türlerindeki vasıflara sahip olma özelliği dikkati çekmektedir. Yazarlar stratejik liderliği çeşitli şekillerde tanımlamışlardır.

Sullivan’a göre stratejik liderlik; amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü temel anlamda var eden mantıklı ve iyi düşünülmüş faaliyetleri yönetmek ve denetlemektir (akt. Besler, 2004: 18).

Dinçer, stratejik lideri, bir işletmenin veya stratejik iş biriminin stratejisini oluşturma, uygulama ve değerlendirmeyi kapsayan yönetim sürecinden sorumlu kişi olarak tanımlamaktadır (Dinçer, 1998: 352).

Stratejik liderlik; geleceği öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek ve bu doğrultuda diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları kuruluş vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmektir. Stratejik liderlik bir kuruluşu bir noktadan alıp çok daha ileri bir noktaya taşımak ve bu yönde arkasından insanları o yöne sürükleyebilmektir. Stratejik liderlerde aranan belki de en önemli ve kritik yetkinlik, insan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde yönetimidir. Bilgi yönetimi ile yenilikçi ve yaratıcı ürün ve hizmetlerin ortaya çıkarılarak bunların kuruluşa katma değer sağlamasını kapsayan entelektüel sermaye 21. yüzyılda da stratejik liderlerin başarısını büyük ölçüde etkileyecektir. Etkin stratejik liderler çalışanlarının motivasyonunu buna bağlı performansını yükseltmek için vizyonlarını kullanırlar (<http://www.hayatinrengi.net.>).

Eğitimin güncel durumu bir kriz noktasına dayanmıştır. Reform önerileri, okulların ve uygulayıcı öğretmenlerin yeniden yapılanmaya ihtiyaç duyduğunu vurgulamaktadır(Lewis, 1989: 56). Bu durum bütün uygulayıcıların eğitici faaliyetlerde karar vermede liderlik rollerine sahip olması gerektiğini varsaymaktadır.

Stratejik Liderlik, stratejik değişimlerin gerekli olduğu durumlarda, değişimi öngörmek, tasarlamak, geçişte esnekliği sağlamak ve diğerlerini geçiş sürecinde güçlendirmektir. Yapısı gereği çok fonksiyonlu olan Stratejik Lider, başkaları aracılığı ile değişimi sağlamak, bütün kuruluşu bir değişim sürecine sokabilmek, fonksiyonel ufukların ötesine geçebilmek potansiyelini yaratmaktadır. Günümüzdeki sosyal ve teknolojik değişimlerin hızı nedeni ile stratejik liderler belirsizlik ortamlarında insan doğası ile nasıl ilgileneceklerini bilmek durumundadırlar (www.ikademi.com/roportajlar/1148.).

Thompson ve Strickland stratejik liderleri, pek çok farklı liderlik rollerine sahip kişiler olarak tanımlamaktadırlar ve bu rolleri de şu şekilde sıralamışlardır: Vizyoner, girişimci, stratejist, yönetim kurulu başkanı, strateji uygulayıcısı, süreç bütünleyici, koç, kriz çözücü, iş ustası, konuşmacı, görüşmeci, motive edici, hakemi anlaşmacı, politika belirleyici, politikayı zorla kabul ettirici ve akıl hocası olarak tanımlamışlardır. Yazarlar stratejik liderleri yeri ve zamanı geldiğinde bu rollerden bir ya da birkaçını

yerine getirebilecek yeteneğe sahip kişiler olarak görmektedirler(akt. Besler, 2004: 20-21).

Stratejik liderin özellikleri:

Stratejik liderlerin sahip olması gereken organizasyonla ilgili yetenekler:

1. Stratejik olarak yön verebilen;
2. Stratejiyi faaliyete çevirebilen;
3. İnsanları ve organizasyonları düzene sokabilen;
4. Etkili stratejik dönüm noktalarını belirleyebilen;
5. Stratejik becerileri geliştirebilen olma özellikleridir.

Stratejik liderlerde görülen kişisel özellikler ise:

6. Şu anla ilgili doyumsuzluk ve durmak bilmezlik;
7. Taşıyabilme kapasitesi;
8. Uyum sağlama kapasitesi;
9. Bilgelik Özellikleridir (Davies, B. ve Davies, B.J., 2005: 64).

Stratejik liderlerde görülen bu özellikler onları diğer liderlerden farklı kılmaktadır. Bu özellikler kurumun stratejik yönelimi sağlamakta ve örgüte yön vermektedir. Stratejik yönelme, gelecekteki mümkün yönleri anlama yapısını oluşturan dışa bakışlı örgütün kurulması olarak düşünülebilir ve stratejik görüşmeleri, kararına varılan en uygun yöne odaklanmayı ve yaklaşımları içermektedir. Stratejik liderlik yapmak, liderin, stratejik düşünme, hareket etme ve etkileme süreçlerine gösterdiği özenin bütünüdür. Bu bir süreç olarak düşünüldüğünde stratejik lider örgüte yön vermek için aşağıdaki adımları

izleyecektir:

1. Düşünmek: Stratejik düşünmek; bilgi toplamayı, ayıklamayı, anlamlı ve yapılandırılmış fikirlere dönüştürmeyi içerir.
 - a. Taramak ve toplamak: İş lideri, gözünü müşteriden ayırmadan, değişen teknolojileri, sektördeki yenilikleri, kaynak sağlayıcıları, küresel ekonomiyi, toplumsal talepleri, yeni eğilimleri gözler. Kurum içinde insanların yeterliliklerine, bütçe durumuna, kurumsal sistemlerin işleyişine ve aralarındaki eşgüdümüne dikkat eder.
 - b. Sisteme odaklanmak: Stratejik lider, kurumun birimlerine değil, birimler arası sinerjiye ve bütüne odaklanır: Birimler arası ilişkilere ve sinerjiye, çalışmaların toplanan verilerle uyumlu olmasına özen gösterir.

c. Analiz etmek ve ayıklamak: Yoğun bilgi akışı içinde, önemli bilgileri ayırt eder, damıtır, ayrıştırır, anlamlı bir biçimde yeniden düzenler.

2. Harekete geçmek. Stratejik düşünme başarılıysa, aynı başarıyla hareketlere yansır, şirketin iş yapma biçimlerini belirler.

a. Denge kurmak: Stratejik lider, günlük operasyonlarla uzun vadeli stratejisi arasında denge kurar. Uzun vadeli düşünmeye ayrı zaman ayırmaktansa, günlük işleri uzun vadeli düşünür. Her durumda; "Bu karar ileride bizi nasıl etkiler?" diye sorar.

b. Eşgüdüm sağlamak: Stratejik lider, çalışanların yaptıkları gündelik işlerle uzun vadeli stratejiyi ilişkilendirmelerini sağlar.

c. Belirsiz durumlarda karar almak: Stratejik lider, kararlarının sonuçlarını öngöremediği durumlarda, harekete geçeceği zamanı bilir. Yeni bilgiler doğrultusunda stratejiyi geliştirir ve yeni stratejilerle hareket eder.

3. Etkilemek. Etkileme yetkinliğiyle, kurumda açıklık, adanmışlık ve sinerji yaratmak stratejik liderin görevidir.

a. Ortak anlayış yaratmak: Vizyon ve stratejiyi çalışanlar için anlamlı kılarak bu yönde çalışmalarını sağlamak stratejik lidere düşer. Vizyon ve strateji kurumun bütününde aynı şekilde anlaşılmalı ve tüm işlere uygulanmalıdır.

b. Katılımı sağlamak ve heyecan yaratmak: Çalışanları amaç doğrultusunda harekete geçirmek, bağlılık sağlamak, zorluklar karşısında bağlılığı canlı tutmak gerekir.

c. Örgütsel yapı ile kültür arasında sinerji yaratmak: Kurumsal yapı ve kültür stratejik çalışmayı desteklemelidir. İnsanların liderlerinden, sistemden, süreçlerden ve kültürden aynı tutarlı mesajları almalarını sağlamak, en başarılı etkileme yöntemidir. Uzun dönemli rekabet üstünlüğünü sürdürmek, daha yüksek müşteri değeri yaratmak ve en üst düzeyde kârlılık elde etmek için, kurumun her düzeyinde çalışanların stratejik liderlik tutum ve davranışlarını benimsemesi gerekmektedir.(www.baltas-baltas.com/.)

Ancak bu şekilde örgüt kısa ve etkili bir şekilde hedeflerine ulaşabilecektir. Başarılı bir stratejik liderlik bazı kilit fonksiyonların etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine dayanmaktadır. İşletmelerde bu fonksiyonlar S5K olarak tanımlanmaktadır. Bu kilit fonksiyonlar, STRATEJİK: Kurgu-Konum-Kontrol-Kadro-Kültür olarak sıralanabilir. Bu fonksiyonların kuruluşların yaşı, ölçeği ve yapısı ile doğrudan bir ilişkisi yoktur. Bir kişili basit yapıli kuruluşlardan yüz binlerce kişilik çok karmaşık kuruluşlara kadar ürün ve hizmet sunmayı planlayan her kuruluşun her dönemi ve yapısı için geçerlidirler.

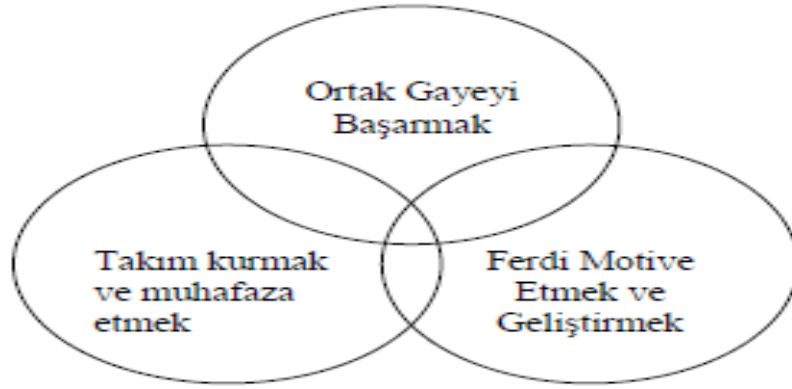
Tablo 2. Stratejik Fonksiyonlar (S5K) (<http://www.eylem.com...>)

Stratejik Kurgu	Kuruluş varlık nedeninin (Misyon ve Vizyon) ve Hedeflerinin Belirlenmesi
Stratejik Konum	Kuruluş Yapısının, Yetkinlikler (Capabilities) Becerilerin (competencies) Yaratılması ve Geliştirilmesi
Stratejik Kontrol	Dengeli ve Uyarıcı bir Stratejik Kontrol Sistemi Yaratılması ve sürdürülmesi
Stratejik Kadro	İnsan Kaynağının Geliştirilmesi ve Strateji ile bütünleştirilmesi
Stratejik Kültür	Deontolojiye Dayanan Etkin bir Kuruluş Kültürünün yaratılması ve yaygınlaştırılması

(<http://www.eylem.com...>)

Adair (2004: 93-94), stratejik liderlik uygulamalarını üç halka modeli ile açıklamaktadır(Şekil 1). Modelde stratejik bir liderden temelde üç rol beklenmektedir. Bunlar; ortak amaca ulaşmak, takım kurmak ve insan kaynaklarını geliştirmektir. Adair, bu üç rolü temel alarak, stratejik liderlik uygulamalarını yedi boyutta ele almıştır. Bunlar:

- 1- Teşkilatın tamamı için bir yön belirleme.
- 2- Başarılı bir strateji ve politika izleme.
- 3- Stratejileri uygulama.
- 4- Örgütlenme ve yeniden örgütlenme.
- 5- Örgüt ruhunu ortaya çıkarma.
- 6- Örgütü diğer örgütlere ve topluma bağlama.
- 7- Bugünün liderlerini seçme ve yarının liderlerini yetiştirmedi.



Şekil 1. Stratejik Liderlik Uygulamaları: 3 Halka Modeli (Adair, 2004: 93)

2.2.3 Okullarda Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik, yaratıcılık, etkili görüş ve etkileşimli liderlik konusunda etkili değişim yetenekleri kişisel olarak tüm eğitim çevrelerinde gösterilmelidir. Etkili değişim için uygulayıcı olarak danışmanlar, müfredat yöneticileri, öğretmenler ve diğer personel liderliğini göstermeli ve müfredat geliştirme ve yenileşirmede, eğitsel prosedürün gelişmesinde, etkili yönetim süreçlerinin uygulanması çalışmalarında sorumluluğu üstlenmelidir. Uygulayıcılar stratejik lider olarak eğitimsel yenileşmede, planlamada, eğitsel çevre içinde etkili değişim aracısı olmada, teknolojiye bağlı ve konuyla ilgili müfredat geliştirme ve eğitsel yenileşme konusunda yetenekli olmalıdırlar. Eğitsel prosedürün gelişmesinde, etkili yönetim süreçlerinin uygulanması çalışmalarında sorumluluğu üstlenmelidir. Uygulayıcılar stratejik lider olarak eğitimsel yenileşmede, planlamada, eğitsel çevre içinde etkili değişim aracısı olmada, teknolojiye bağlı ve konuyla ilgili müfredat geliştirme ve eğitsel yenileşme konusunda yetenekli olmalıdırlar.

Yöneticilikten stratejik liderliğe dönüşüm esnasında sadece içeriğe değil sürece de odaklanılan dört anahtar noktadan bahsetmektedirler.

Bunlardan ilki katılımdır. Seminerler, toplantılar, hizmet aktiviteleri ve diğer grup şeklindeki aktiviteler esnasında tatmin olunmuş bir katılım, ilginin sadece görünüşsel olmasının ötesine geçmesini sağlar.

İkinci anahtar nokta duyarlılıktır. Her çalışanın aktif katılımı sahiplik hissini gelişmesi için önemlidir. Sahiplik hissine ek olarak, lider tarafından ev ve toplum içinde yer alan rollerindeki gösterilen duyarlılığın kuruma yansımaları gereklidir.

Üçüncü anahtar nokta paydaşlar arasındaki güvendir. Değişim için gerekli temel karakteristik ve/veya eğitim reformu politika belirleyicileri, öğretmenler ve öğrenciler arasındaki güven ile oluşur. Güven, sorumluluk duygusu, saygı, beceri anlamına gelir ve sürekliliği pekiştirir.

Dördüncü anahtar nokta ise açıklık ve adilliktir. Eğitim, açıklık ve adil olma duygularını daha fazla geliştiren liderlik tarzları ve teknikleri aramalıdır. Stratejik liderlik, hizmetlerin gelişiminde kişisel yetenekler kadar, okulun verdiği hizmetleri yükselten ve yaratıcı düşünceleri besleyen Kabul edilebilir bir atmosfer yaratmalıdır(Baron ve Henderson, 1995: 22).

Vizyon, geleceğin resmini görmektir. Başarılı olabilmesi için stratejik liderin geleceği çok iyi kestirebiliyor olması gerekir. Vizyon, bu günden belli tedbirler alınarak gelecekte nelerin elde edilebileceğini anlatır (Clayton, 1999: 153). Bir örgüt için vizyon, liderin örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan enerji ve kaynakları harekete geçirmesidir (Synder, 1994: 74).

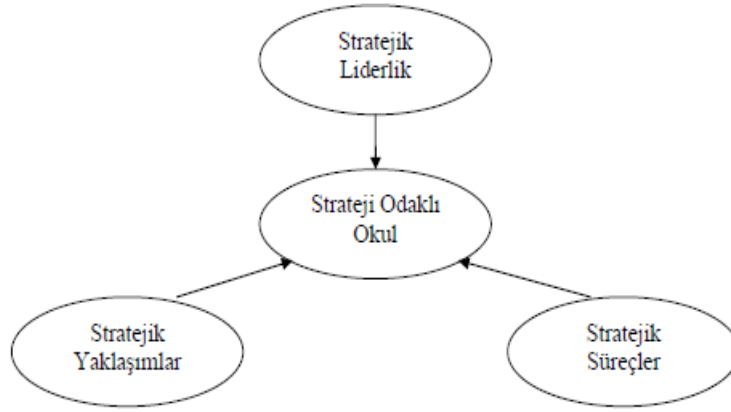
Vizyon sahibi bir lider, çalışanların kendilerini önemli ve ilgili hissetmelerini sağlar. Kendilerini önemli ve ilgili hissedenden kişiler aynı zamanda güçlü de hissederler. Bu da karşılaşılan sorunların daha kolay aşılabileceğini sağlar (Clayton, 1999: 154).

Misyon yabancı dil kökenli bir kavram olarak dilimize geçmiş bir kelimedir. Kelime anlamı görevdir. Örgütün hedeflerine ulaşmak için yerine getirmesi gereken görevleri tanımlamak için kullanılır. *Misyon*, örgüt içerisinde işgörelere yön verir. Misyon içerisinde, uzun dönemli görev ve amaçlar tanımlanır. TKY’de “Kalite” şirketin misyonunun bir parçasıdır(Şimşek, 2000: 64). Stratejik liderin kurum misyonunu en iyi bilen kişi olması, içtenlikle benimsemiş olması gerekir ve ancak bu şekilde çalışanlara örgüt misyonunu aktarabilir. Misyon bildirimini, stratejik yönetim sürecinde stratejik analiz aşamasından önce tanımlanması gereken ve stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve değerlendirmesi süreçlerine ışık tutan bir başlangıç noktasıdır. Ancak yapılan analizler sonucu okulun belirlenen misyon bildirimini ile etkililiğini kaybetme riski bulunuyorsa, okul mevcut misyon bildirimini değiştirerek etkinliğini sürdürmeye çalışabilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 68).

Örgütsel kültür, kuruluş içinde işlerin nasıl yürütüleceğini ve stratejilerini nasıl uygulanacağını büyük ölçüde tayin eder. Bu nedenle stratejilerin uygulanacağı profesyonel ortamı şekillendirmek aynı zamanda stratejik bir kültürün de

şekillendirilmesini gerektirir.

Okullarda, stratejik süreçler, gerçek değişim için güç ve gerçekçi strateji oluşturmada kritik bir öneme sahiptir. Stratejik süreçlerin "Nasıl"ı, okul için stratejik bir yön ve faaliyeti inşa eden dört öğeye bölünebilir. Bu süreç öğeleri: kavramsallaştırma, insanları çekme, açık şekilde ifade etme ve yerine getirmedir. Bu stratejik yönün verilebilmesi ise okulun strateji odaklı olması ile gerçekleşecektir. Bu süreci etkileyen noktalar aşağıdaki şekil 2’de yer almaktadır.

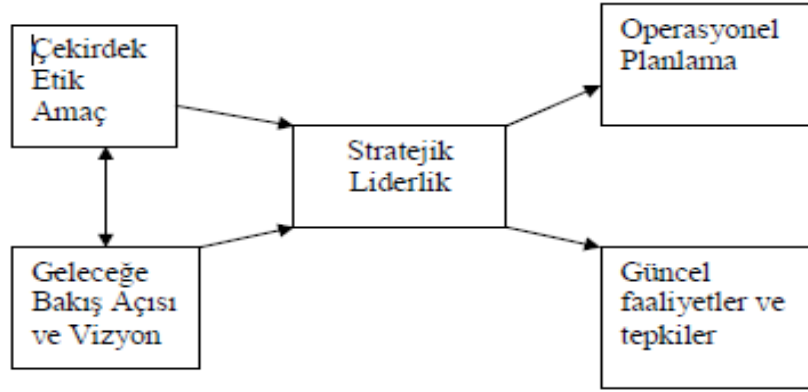


Şekil 2. Strateji Odaklı Okulun Öğeleri (Davies B. ve Davies Br., 2008: 121).

Strateji odaklı bir okulun öğeleri incelendiğinde ise stratejik liderin diğer süreçleri yönlendirecek ve gerçekleşmesini sağlayacak en önemli kişi olarak şekilde yer aldığı görülmektedir.

2.2.3.1 Okullarda Stratejiyi Anlama ve Stratejik Liderlik

Strateji, örgütün yönüne şekil veren kararların bir dizisini içermektedir. Bir okul düzenlemesinde orta dönemden uzun döneme stratejik faaliyetlerin üç yıldan beş yıla uzanan süre veya daha fazlası olarak planlandığını görmekteyiz.



Şekil 3. Stratejik liderliğin rolleri (Davies, Davies ve Ellison, 2005: 7)

Stratejik Liderler ne yaparlar?	Stratejik Liderlerin karakteristik özellikleri
Okulun yönlerini tayin ederler.	Meydan okur ve sorgularlar, şimdiki zamanla ilgili doyumsuzluk ve yorulmak bilmezlik özellikleri vardır.
Stratejiyi uygulamaya dönüştürürler.	Kendi stratejik düşünce ve öğrenimine öncelik verirler, kendilerinin ve diğerlerinin anlayışını belirlemesi için yeni zihinsel modelleri yapılandırır.
İnsanları, örgütü ve stratejiyi bütünleştirir.	Stratejik bakış açısının açık değer sisteminin temelini oluşturduğunu gösterirler.
Etkili stratejik dönüşüm noktalarını belirlerler.	Güçlü kişisel ve profesyonel iletişim ağlarına sahiptirler.
Okulun içindeki stratejik kapasiteleri geliştirirler.	Yüksek kalitede kişisel ve kişiler arası yeteneklere sahiptirler.

Tablo 3. Okul Yöneticisinin Stratejik Liderliği

Stratejik Liderler ne yaparlar sorusu yanıtlanırken stratejik liderliğin, kendi içinde beş anahtar noktaya ayrıldığı görülmektedir (Davies B. ve Davies Br., 2008).

1. Yönün belirlenmesi
2. Stratejiyi uygulamaya dönüştürme
3. Stratejiyi geliştirmek ve iletmek için personele imkan verme
4. Etkili müdahale noktalarını kararlaştırma
5. Stratejik yetenekleri geliştirme

Stratejik liderlerin, stratejiyi uygulamaya çevirme yeteneği vardır. Bunun yanı sıra stratejik liderler organizasyon için uygun bir stratejinin oluşumunu yönetmesine ek olarak stratejiyi uygulama dönemlerine dönüştürerek harekete çevirmeye gereksinim duyarlar. Stratejik liderlerin neler yapabildiğine bakıldığında, arkada kalıp güncel organizasyonların ana özelliklerini birleştirerek, okulun stratejik mimarı olup okulun geleceğinin ne olacağı ve yeni yapısının ne olacağı konusunda diğerlerine liderlik ettikleri görülmektedir. Tichy ve Sharman (1993), stratejik liderlerin, üstlenebildiği bir üç-aşama sürecini önerir, bunları:

1. Uyanma,
2. Öngörme,
3. Yeniden yapılandırma.

Uyanma aşamasında, şu andaki çalışma şekli yetersiz olan okulun gelecekte etkili olmayı istiyorsa bir yapılanma kararını oluşturmasını içermektedir.

Öngörme aşaması, yeni işlem yolunun ne olduğu ve açık ve anlaşılır bir resmin inşasıdır. Olacakları kestirme ve kavrama aşamasıdır.

Yeniden yapılanma aşaması öncelikle stratejik amaçların oluşturulmasını içerir ve onu başarmak için kapasiteyi inşa etmeyi gerektirir. Bu tamamlandığı zaman, okulun yeni mimarisi meydana gelecek ve işlemin/faaliyetin örgütsel temelini oluşturacaktır. Birçok okulun, çeşitli türdeki resmi planlar halinde yazılmış stratejileri mevcuttur.

Uygulamada stratejileri değiştirmek, çok zordur. Okulda bir liderin stratejik liderlik yeteneğinin anahtar noktası öncelikli yapılacakların stratejilerini yönetmede okuldaki çalışanlara haftanın veya dönemin uygulamalarının nasıl olduğunu sorup bunları stratejik plana veya okulun yönelimlerine uyarlamaktır.

Boal ve Hooijberg (2001: 515), Stratejik liderlik için örgütün amaç ve anlam oluşturma üzerine odaklanması üstünde durmakta olduğunu vurgulamışlardır. Pietersen (2002: 181), bütün öğrenen örgütlerin , “ekip çalışması, deney, öğrenim ve bilgi

paylaşmasını büyüten” bir kültür aktarmayı geliştirdiklerini ileri sürmektedir.

Stratejik liderlerin, müdahale noktalarında etkili karar verme yetenekleri vardır ve bu etki noktaları, mümkün olduğu zamanlar yeni görüşleri geliştirme, yeni stratejileri yaratma ve yeni boyutlara yönelmek olarak bir organizasyonun gelişmesinde kritik noktalar. Bu noktaları stratejik müdahale veya stratejik fırsat noktaları olarak adlandırabiliriz. Buradaki anahtar nokta sadece neyin bilindiği değil aynı zamanda kesin olarak müdahalenin ve yöndeki değişimin zamanlamasıdır. Bütün bu özelliklerin ise okul müdürlerinde eğitim kurumu yöneticisi olarak bulunması okulun daha başarılı olmasında büyük katkı sağlayacaktır

2.3. İLGİLİ YAYIN VE ARAŞTIRMALAR

TKY üzerine yapılmış birçok çalışma mevcuttur. Özellikle TKY’ nin eğitime uygulanması üzerine olan çalışma ve araştırmalardan yararlanılmıştır. Stratejik Liderlik ise yeni bir konu olmasının yanı sıra üzerinde çok durulan ve eğitim sistemimize uygulanmak istenen bir konudur. Daha önce yapılmış araştırmalar incelendiğinde TKY ile ilgili çok fazla sayıda araştırma yapılmış olduğu görülmektedir. Bu çalışmaların birçoğu daha çok işletmelere yönelik yapılmıştır. Eğitimle ilgili ise TKY’ nin okullara uygulanabilirliği gibi konular ile ilgili yapılmış araştırmalar olduğu görülmektedir. Stratejik liderlik konusunda ise Yahya Altınkurt’un (2007) doktora tezi olarak Eskişehir’de “Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları” isimli tezi bulunmaktadır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre; okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarında genel olarak başarılı oldukları ancak, bu uygulamaların geliştirilmesi gerektiği belirlenmiştir. Eğitim alanındaki çalışmalara bakıldığında stratejik liderlik konusu üzerine pek çalışma bulunmadığı gözlemlenmiştir. Ancak liderlik konusunun birçok araştırmada ele alındığı ve çeşitli liderlik şekilleri üzerine eğitim alanında çalışmalar yapıldığı görülmektedir.

Bu çalışmalardan bir diğeri ise Semiha Şahin (2003) tarafından İzmir’de yapılmış olan “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler” örnek verilebilir. Araştırma verilerine göre okul müdürleri öğretmenlere göre, okul kültürünü daha olumlu değerlendirmektedirler. Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algıları hizmet sürelerine, okullarının statüsüne ve sosyo-ekonomik düzeyine göre farklılık göstermektedir. Öğretmenlere göre okul müdürünün

liderlik stilleri ile okul kültürü arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlara bakılarak okul müdürlerinin liderlik stillerinin okul kültürü üzerinde büyük bir öneme sahip olduğu görülmektedir.

Hafize Selda Erdinç'in (2006), "Toplam Kalite Yönetimi Yönünden Müfredat Laboratuvar Okulları ve Diğer Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Nitelikleri ile Okula Yönelik Tutumları arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma" isimli tez çalışmasında Müfredat Laboratuvar Okullarında görev yapan öğretmenlerin diğer okullarda görev yapan öğretmenlere göre TKY'ye yönelik daha olumlu görüşlere sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuç TKY uygulanan okullarda Müfredat Laboratuvar Okulları öğretmenlerinin katılımının diğer okullara oranla daha fazla sağlandığını göstermektedir. TKY açısından diğer okullarda çalışan öğretmenlerin okula yönelik tutumlarında cinsiyetlerine, branşlarına ve bildikleri yabancı dili görevlerinde kullanma oranlarına göre anlamlı bir farklılık vardır. Normal okullarda görev yapan erkek öğretmenler TKY yönünden okula yönelik daha olumlu tutum sergilemektedir. Toplam kalite yönetiminin yerleşmesinde liderliğin çok önemli olduğu ve uygulanacağı okullardaki liderlerin tutum ve davranışlarına bağlı olarak sürecin geliştiği görülmüştür.

Yıldız Feryat TAŞ'ın (2009) "Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik" adlı tezinde İzmir İlindeki ilköğretim okullarındaki TKY çalışmaları ile Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik çalışmaları ele alınmış, çalışma sonucunda TKY ve Stratejik Liderlik konusunda yetersizlik ve başarının sağlanamadığı tespiti yapılmıştır.

TKY ve Stratejik Liderlik konularının güncel olması bakımından alanda yapılmış daha birçok araştırma çalışması bulunmaktadır. Bu çalışmalar araştırmanın eğitim yönetimiyle ilgili olması bakımından incelenmiş ve yakınlık gösteren araştırmalardan yararlanılmıştır. Araştırma sonuçlarının konuyu destekler nitelikteki değerlendirmelerine sonuçlar kısmında yer verilmiştir.

BÖLÜM 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, veri toplama aracına, verilerin toplanması ve çözümlenmesine ilişkin bilgiler verilmiştir.

Bu bölümde araştırma modeli, araştırma alanı, örneklem, araştırmacının rolü, veri toplama, verilerin analizi, geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları yer almaktadır.

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, verilerin ve veri toplama aracının özellikleri, geçerlik ve güvenirlik çalışmalarının sonucu, verilerin uygulanması ve bulguların elde edilmesinde kullanılan istatistiksel çözümleme teknikleri üzerinde durulmaktadır.

3.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Bu araştırma var olan durumu tespit etmeye yönelik betimleme modelinde bir çalışmadır. Bu amaçla öğretmenlere iki kısımdan oluşan anket uygulanmıştır. Kaptan'a göre betimleme-alan araştırması olay, olgu, örgüt, grup ve benzeri çeşitli alanların ne olduğunu açıklamaya, betimlemeye çalışan araştırma yöntemidir. Araştırma örneklem grubun üzerinde yapılp ilgili evrene genelleme yapılmıştır (Kaptan, 1998: 59).

3.2 EVREN

Araştırmanın evrenini, İzmir ili Menderes İlçesinde bulunan 5 ortaöğretim okulunda görev yapmakta olan ve okulun kadrosunda bulunan 118 öğretmen oluşturmaktadır.

3.3 ÖRNEKLEM

Araştırmanın örnekleme, 2012–2013 öğretim yılı İzmir Menderes ilçesi sınırları içinde yer alan 5 ortaöğretim okulunda görev yapan 118 öğretmenden rastlantısal yöntemle belirlenmiş olan 89 öğretmenden oluşmaktadır. 89 öğretmene anketler uygulanmış ve geri toplanmıştır. Evrenin % 75.42 'sine ulaşılmıştır.

Tablo 4. Evreni Oluşturan Örneklem

Kaynak	Okul sayısı sayısı n	Öğretmen n
Evren	5	118
Örneklem	5	89

Örneklem grubunun cinsiyete göre dağılımı Tablo 5’de verilmektedir.

Tablo 5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet Dağılımı (n = 89).

Cinsiyet	n	%
Kadın	50	56,17
Erkek	39	43,83

Tablo 5’da örnekleme oluşturan öğretmenlerin % 56.17’sinin kadın, % 43,83’ünün erkek öğretmen olduğu görülmektedir. Bu durum, Menderes ilçesi genelinde bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranla sayıca daha fazla olduğu sonucunu vermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel özelliklerine ilişkin bilgilere Tablo 6’de yer verilmiştir.

Tablo 6. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri (n = 89).

Kişisel Özellikler	Öğretmen Sayısı (n)	Yüzde (%)
Mezuniyet		
2 Yıllık Eğitim Enstitüsü	0	0
4 Yıllık Lisans	78	87,64
Yüksek Lisans ve üzeri	11	12,36
Hizmet Süresi		
5 yıl ve daha az	8	8,98
6–10 yıl	6	6,74
11–16 yıl	38	42,69
16 yıl ve daha fazla	37	41,49

Tablo 6’de görüldüğü gibi çalışma evrenini oluşturan öğretmenlerin % 87,64’sini 4 yıllık lisans mezunları oluşturmaktadır. Bu veri bize çoğunluğun öğretmen yetiştirilmesinde 4 yıllık lisans olarak şu anda geçerliliğini koruyan bölümlerden mezun olduğunu göstermektedir. Yüksek lisans ve üzeri öğretmen sayısı % 12,36 ile en düşük yüzdeler orandır ve öğretmenliğe başladıktan sonra eğitimine devam eden öğretmen sayısının genele oranla çok az olduğunun göstergesidir. Hizmet süresine göre 5 yıl ve daha az yıl % 8,98, 6-10 yıl arası görev yapanlar, % 6,74, 11-15 yıl arası görev yapanlar % 42,69 ve 16 yıl ve üzeri görev yapanlar % 41,49 olarak görülmektedir. 11-15 yıl arası görev yapanlar ile 16 yıl ve üzerinde görev yapmış olanların oranı birbirine çok yakındır. Diğer taraftan hizmet süresi 10 yılın altında olan öğretmen sayısı genele oranla düşüktür. Bunun nedeni İzmir’in genel olarak kıdemi fazla olan öğretmenlerin görev yaptığı bir il olmasıdır.

3.4 VERİLER VE TOPLANMASI

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin, eğitimde toplam kalite yönetimi ve okullarda stratejik liderliğe ilişkin algılarının ne düzeyde olduğuna ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi” anketi ve “Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşleri” anketini yüksek lisans tezinde kullanan Taş ‘tan (2009) izin alınarak kullanılmıştır.

3.4.1 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Veri toplamak amacıyla “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Anketi” ve “Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşleri Anketi” birleştirilerek kullanılmıştır. Bu anketler ile ilgili bilgiler aşağıda yer almaktadır.

Araştırma uygulaması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öğretmenlerin kişisel özelliklerine, ikinci bölümde eğitimde toplam kalite yönetimi ve üçüncü bölümde ise okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin soru maddeleri yer almaktadır. Anketin birinci bölümünde dört soru maddesi yer almıştır. Bağımsız değişkenleri oluşturan ve kişisel bilgiler olarak ele alınan bu bölüm ortaöğretim öğretmenlerinin; cinsiyetlerini, branşlarını (sınıf öğretmeni/branş öğretmeni), mezun olunan okulları (2 yıllık eğitim enstitüsü, 4 yıllık lisans, yüksek

lisans ve üzeri) ve hizmet sürelerini (5 yıl ve daha az / 6–10 yıl / 11–15 yıl / 16 yıl ve üzeri) belirlemeye yönelik soru maddelerinden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan anketler ile ilgili bilgiler aşağıda yer almaktadır;

Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Anketi (Educational Quality Survey)

Bu anketteki 43 maddelik ölçme aracı Cadena (1995) tarafından, Texas Kalite Ödülü (The Texas Quality Award) temel alınarak geliştirilmiştir. SPSS programında yapılan faktör analizi sonucunda 43 maddelik ölçme aracında dört alt boyut oluşturulmuştur. Birinci alt boyut kalitenin ölçülmesi ve değerlendirilmesi alt boyutudur ve 21, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 42 ve 43. maddelerden oluşmaktadır. İkinci alt boyut kaliteyi geliştirmede liderlik alt boyutudur ve 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 17 ve 20. maddelerden oluşmaktadır. Üçüncü alt boyutu okulla ilgili herkesin katılımını sağlamak alt boyutudur ve 15, 16, 17, 18, 19, 21, ve 23. maddelerden oluşmaktadır. Dördüncü alt boyutu ise insan kaynakları yönetimidir ve 3, 4, 6, 24, 26 ve 27. maddelerden oluşmaktadır. Birinci boyutun güvenilirliği Cronbach's Alfa=0,97 ikinci boyutun güvenilirliği Cronbach's alfa=0.95 üçüncü boyutun güvenilirliği de Cronbach's alfa=0.92, dördüncü alt boyutun güvenilirliği Cronbach's alfa=0.87 olarak hesaplanmıştır. Çalışmada 5'li likert ölçeği kullanılmıştır.

Tablo 7. Toplam Kalite Anketi Alt Boyutları ve Bunları Ölçmeye Yönelik Soru Maddeleri

Alt Boyut	İlgili Sorular
Kalitenin ölçülmesi ve değerlendirilmesi	21, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39,41 42 ve 43
Kaliteyi geliştirmede liderlik	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 17 ve 20.
Okulla ilgili herkesin katılımını sağlamak	15, 16, 17, 18, 19, 21, ve 23
İnsan kaynakları yönetimi	3, 4, 6, 24, 26 ve 27

Veri toplama aracının Türkiye'ye Uyarlanması; Eğitimsel Kalite Anketi öncelikli olarak Türkçeye çevrilmiştir. Yapılan çeviri İngilizce Öğretmenliği öğretim elemanlarına incelettilererek, gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Çevrilen ölçme aracı 10 kişilik öğretmen grubuna verilmiş ve öğretmenlerin ölçme aracıyla ilgili görüşleri

alınmıştır. Daha sonra ölçme aracı eğitim yönetimi ve denetimi alanındaki öğretim elemanlarına ve İl Milli Eğitim Müdürlüğü T.K.Y biriminde görevli uzmanlara verilmiş, düzeltme ve katkıları alınmıştır. Bu şekilde ölçme aracının kapsam geçerliği de sağlanmıştır.

Ölçme aracı hem Türkçe, hem İngilizce biçimiyle İngilizce öğretmenliği son sınıflarından 50 öğrenciye dağıtılmıştır. Türkçe ve İngilizcesi yanıtlanan anketlerin arasındaki ilişki 0.94 olarak bulunmuştur. Bu durumda ölçme aracının çeviri geçerliliği sağlanmıştır.

200 denek üzerinde yapılan çalışma sonucunda en düşük madde-test korelasyonu 0.80, en düşük faktör yükü 0.78 olarak belirlenmiştir. Faktör yüklerinin yüksek olması yapı geçerliğini de sağlamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi alt boyutunun güvenilirliği Cronbach's alfa=0.98, katılım alt boyutunun güvenilirliği Cronbach's alfa=0.98, kalite geliştirmede liderlik alt boyutunun güvenilirliği Cronbach's alfa =.96 ve kalitenin ölçümü ve değerlendirilmesi alt boyutunun güvenilirliği Cronbach's alfa = 0.93 olarak belirlenmiştir (Taş, 2009).

Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşleri Anketi

Bu anket ikinci bölümü oluşturmaktadır. Bu ankette öğretmenlerin, okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarına, bu uygulamaları etkileyen etmenlere ve liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacına yöneliktir. Bu bölümde beş boyutta ele alınan okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları ile üç boyutta ele alınan okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen etmenlerin ve okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin belirlenmesi amacına yönelik hazırlanmıştır. Anket geliştirilirken ilk aşamada alanyazın geniş çapta taranmış, benzer özelliklerdeki çalışmalar incelenerek 85 maddelik bir soru havuzu oluşturulmuştur. Daha sonra bu maddeler azaltılarak 58 maddeye indirilmiştir. Anketin bu araştırmada kullanılan kısmı bazı boyutların çıkarılması ile birlikte 58 maddeden 37 maddeye düşmüştür. Bu çalışmada 5'li Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Likert ölçeği 1'den 5'e kadar olan derecelendirme ölçeği olup, anket 5 eşit parçaya bölünmüş ve her seçeneğe karşılık gelen puan aralıkları da belirlenmiştir. Verilen önermeye katılma oranına göre tamamen katılıyorum 5 ve hiç katılmıyorum 1 olarak derecelendirme yapılmıştır.

Araştırmanın amacını gerçekleştirmeye yönelik bir veri toplama aracı olan anket, özde; alandaki çalışmalardan yararlanılarak oluşturulmuştur. Soru havuzundan yararlanarak, tez danışmanının da katkılarıyla taslak bir anket hazırlanmıştır. Anketin içerik, uygulama ve yapı geçerliği için uzman görüşü alınmıştır. Oluşturulan taslak anket çoğaltılarak konu ile ilgili uzmanların görüş ve değerlendirmelerine sunulmuştur. Soru maddeleri ve anlatımların anlaşılır olup olmadığı, ankette yer alan maddelerin okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını ve bu uygulamaları etkileyen etmenleri belirlemede yeterli olup olmadığı ve genel olarak anketin araştırmanın amacına uygun olup olmadığına odaklaştırılan uzman görüşlerine dayalı olarak, 61 maddeden oluşan ankete son şekli verilmiştir.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öğretmenlerin kişisel özelliklerine, ikinci bölümde ise okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarına, bu uygulamaları sınırlandıran etmenlere ve liderlik özelliklerine ilişkin soru maddeleri yer almaktadır.

Anket, çalışma evreninde uygulanmadan önce, çalışma evreninde yer almayan bir okuldaki 25 öğretmene, 15 gün arayla iki kez uygulanmıştır. Test-tekrar test olarak da adlandırılan bu yöntemle anketin güvenilirliği test edilmiştir. Test-tekrar test güvenilirliği; bir veri toplama aracının aynı gruba iki kez uygulanıp, bu iki uygulamada elde edilen puanların korelasyonunu hesaplayarak bulunur. Korelasyon katsayısı -1,00 ile +1,00 arasında değer alır. Bir veri toplama aracının güvenilirliğini test etmek için hesaplanan korelasyon katsayısının pozitif ve yüksek bir değerde olması istenir. Bu sınır en az 0,70'tir. Anketin birinci uygulama sonuçları ile ikinci uygulama sonuçları arasındaki tutarlılığın $r = 0,96$ olduğu saptanmıştır. Saptanan bu tutarlılıkla anketin oldukça güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. (Taş, 2009).

Anketin bu araştırmada kullanılan kısmının alt boyutları ise şoyledir;

Tablo 8. Ankette Yer Alan Boyutlar ve Bunları Ölçmeye Yönelik Soru

Maddeleri		
Boyut Alt	Boyut	İlgili Sorular
Teknik (Örgütsel Yapıya İlişkin) Stratejik Liderlik Uygulamaları	1. Stratejilerin Belirlenmesi	1-5, 23-31
	2. Stratejilerin Uygulanması	32-34
	3. Stratejilerin Değerlendirilmesi	35-37
İnsan ile İlgili (Örgütsel Yapıyı Destekleyici) Stratejik Liderlik Uygulamaları	1. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi	14-18
	2. Örgüt Kültürü	6-13
	3. Etik Uygulamalar	19-22

3.5 ANKETİN UYGULANMASI

Verileri elde etmek amacıyla birleştirilerek oluşturulan anketin uygulanması için Menderes Kaymakamlığı'ndan anket uygulama izni alınmıştır. Anketler, Menderes Kaymakamlığı'ndan alınan izin yazısıyla birlikte, araştırma yapılan okullara elden götürülmüştür. Gidilen okullarda, idarecilerle görüşülüp öğretmenlere anketin açıklamaları yapılarak gönüllü öğretmenlerin araştırmaya katılmaları sağlanmıştır. Anketler belirtilen süre sonunda yine araştırmacı tarafından örnekleme oluşturan okullara gidilerek elden teslim alınmıştır.

3.6 VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI

Eğitimde toplam kalite yönetimine ilişkin öğretmen görüşlerinin yorumlanmasında kullanılan aritmetik ortalama aralıkları aşağıdaki gibidir.

4,20-5,00	Her Zaman
3,40-4,19	Sıklıkla
2,60-3,39	Bazen
1,80-2,59	Asla
1,00-1,79	Hiç Fikrim Yok

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin bulguların yorumlanmasında kullanılan aritmetik ortalama aralıkları aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

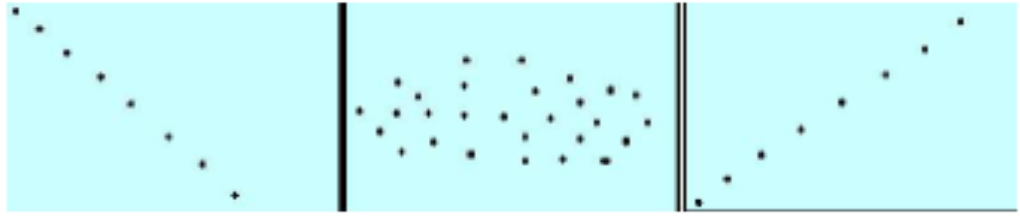
4,20-5,00	üst düzeyde başarılı
3,40-4,19	başarılı fakat geliştirilmesi gereken
2,60-3,39	düşük düzeyde başarılı
1,80-2,59	başarısız
1,00-1,79	çok başarısız

Eğitimde toplam kalite yönetimi uygulamaları ile Okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları arasında ilişkinin bulunup bulunmadığının belirlenmesinde basit doğrusal korelasyon tekniklerinden sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan Pearson Çarpımı Korelasyon Katsayısı Tekniği kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2002: 31). Korelasyon katsayısı değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini, katsayının işareti ise (-/+) yönünü göstermektedir. +1 ile -1 arasında değişen değerler alan korelasyon katsayısı 1'e yaklaştıkça ilişki de güçlenir (Kaptan, 1998: 228-229; Özdamar, 1997:406). Korelasyon katsayısının yorumlanmasında genel olarak: Korelasyon katsayısı mutlak değer olarak 1,00 - 0,70 arasında olması yüksek; 0,70 - 0,30 arasında olması orta; 0,30 - 0,00 arasında olması düşük düzeyde bir ilişki vardır olarak sınırları belirlenmiştir(Büyüköztürk, 2002: 32). Araştırma verilerinin incelenmesinde ve bulguların yorumlanmasında bu ölçütler kullanılmıştır.

Araştırmada verilerinin çözümlenmesinde SPSS 17.0 (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı) istatistik paket programı kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan istatistiksel çözümlerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir.

Bu araştırmada, istatistiksel model, basit korelasyon, tek yönlü varyans analizi ve t testi tekniklerine dayanmaktadır. Bilgiler bilgisayar ortamına alınmış istatistiksel analizler; Frekans Dağılımları, Basit Korelasyon işlem, Tek yönlü varyans Analizi ve t testi uygulamalarıyla gerçekleştirilmiştir.

Korelasyon analiziyle ilgili olarak aşağıdaki grafikler incelenmiştir. Saçılım (scatterplot) grafikleri iki değişken arasındaki ilişki hakkında genel bir bilgi edinmemizi sağlar. Ancak, ilişkinin miktarı konusunda yorum yapabilmek için korelasyon katsayısının hesaplanması gerekmektedir. Korelasyon katsayısı (r), iki değişken arasındaki ilişkinin ölçüsüdür ve -1 ve +1 arasında değişim gösterir.



(a)

$$r = -1$$

Mükemmel negatif ilişki

(b)

$$r = 0$$

İlişki yok

(c)

$$r = 1$$

Mükemmel pozitif ilişki

Yukarıdaki saçılım grafikleri ;

(a) değişkenlerden birisinin artısına bağlı olarak diğerinde azalma olan doğrusal ilişki olduğu,

(b) iki değişken arasında ilişki olmadığı

(c) değişkenlerden birisindeki artışa bağlı olarak diğerinde de artış olan doğrusal ilişki olduğu şeklinde açıklanır.

Korelasyon katsayısı (r), iki değişken arasındaki ilişkinin ölçüsüdür ve -1 ve +1 arasında değişim gösterir. Korelasyon katsayısının gücü ile ilgili olarak aşağıdaki tanımlamalar yapılmıştır.

0.00 – 0.25	Çok zayıf ilişki
0.26 – 0.49	Zayıf ilişki
0.50 – 0.69	Orta ilişki
0.70 – 0.89	Yüksek ilişki
0.90 – 1.0	Çok yüksek ilişki

Bu rakamların eksi (-) çıkması durumunda iki değişken arasındaki ilişki ters orantılı olarak yorumlanmaktadır. Araştırmada yer alan örneklem normal dağılım gösterdiği için kesikli/sürekli nicel değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesinde kullanılan korelasyon katsayılarından Pearson Korelasyon katsayısı (r) dikkate alınmıştır (Köse, <http://www.toraks.org...10/06/2009>).

BÖLÜM 4. BULGULAR VE YORUMLARI

Araştırmaya konu olan ilk problem aşağıdaki gibidir Ortaöğretim Okulu öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderliğe ilişkin algıları ne düzeydedir? Öğretmenlerin bu algıları bazı değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir? Problemine ilişkin çözümlene aşağıdaki gibidir:

Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler Toplam Kalite Yönetimi'ne ilişkin algıları onların

- a. Cinsiyetlerine,
- b. Öğrenim durumlarına,
- c. Hizmet süreleri,

Bu probleme ilişkin verileri elde etmek amacıyla Ortaöğretim Okulu öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimine ilişkin algılarının ne düzeyde olduğunu anlamak için öncelikle faktör çözümlenmesiyle öğretmenlerin görüşleri Tablo 9' da incelenmiştir.

Tablo 9. Ortaöğretim Okulu öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimine ilişkin görüşlerinin en yüksek puanlı madde dağılımı

Madde No	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
Madde 1	4.43	0.76	0.57
Madde 4	4.22	0.85	0.69
Madde 5	4.30	0.78	0.61
Madde 8	4.20	0.85	0.70
Madde 10	4.92	0.82	0.68

Önermeler sıra numaralarına göre ankette aşağıdaki gibi yer almaktadır.

1. Okul, Öğrenmeyi destekleyen, güvenli düzenli ve olumlu öğrenme ortamını yaratmaya ve korumaya çalışır.
4. Okul müdürü, okulun içinde veya dışındaki herkesin sürekli gelişmesini dile getirir.
5. Okul müdürü, eğitim programlarının kalitesi, hizmetler ve okulun işleyişi için okulun sorumluluğunu üstlenir.
8. Yöneticiler ve öğretmenler, okulu etkileyen tüm kararların, devletin misyonu ile uyumlu olmasını sağlar.

10. Okul, uzun süreli planlarda öğrenci başarı verileri ile diğer nitelikli ölçütleri kullanır.

Yukarıda en yüksek puan almış olarak görülen ölçek maddeleri incelendiğinde “eğitimde toplam kalite yönetiminin kaliteyi geliştirmede liderlik” alt boyutuna ait oldukları görülmektedir. Bu maddelerde yer alan ifadelerin odak noktasının okulun temel işlevleri olduğudur. Ayrıca bu temel işlevlerin yerleşmesinde liderliğin ne kadar önemli olduğu da ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin kaliteyi geliştirmede liderlik alt boyutuna ilişkin oldukça olumlu görüşler bildirdikleri görülmektedir. . TKY’de takım çalışmaları ön plandadır. Bu nedenle liderin takım çalışmalarını desteklemesi ve kalitenin geliştirilmesinde takıma yetki vermesi çok önemlidir(Aksu, 2002: 185). Bu sonucun, kalitenin gelişmesinde takıma yetki vermenin lider kişi tarafından yapılmasından kaynaklanmakta olduğu söylenebilir.

Tablo 10. Ortaöğretim Okulu öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimine ilişkin görüşlerinin en düşük puanlı madde dağılımı

Madde No	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
Madde 26	3.47	1.01	1.03
Madde 28	3.56	1.00	1.01
Madde 34	3.37	1.09	1.19
Madde 35	3.52	1.04	1.05
Madde 38	3.57	0.98	0.97

Önermeler sıra numaralarına göre ankette aşağıdaki gibi yer almaktadır.

26. Çalışanlar, katkılarından dolayı ödüllendirilirler.

28. Okul, çalışanların ne tür eğitime gereksinimi olduğunu belirlemek için bir gereksinim değerlendirmesi yapar.

34. Okul, eğitimsel metotları değerlendirirken "kalite testi" kullanır.

35. Tüm anahtar eğitim süreçleri, etkililik ve etkinlik açısından değerlendirilir.

38. Okul personeli, okulda ve hizmetlerin etkileri üzerine veri toplayıp, analiz ederler.

Yukarıda en düşük puan almış olarak görülen ölçek maddelerinin “eğitimde toplam kalite yönetiminin kalitenin ölçülmesi ve değerlendirilmesi alt boyutuna ait oldukları görülmektedir. Bu maddelerde yer alan ifadelerin odak noktası okulda kalitenin nasıl ölçüldüğü, ölçütün ne olduğu ve kalitenin nasıl değerlendirildiğidir. Okulda kalite geliştirme sürecinde nasıl bir yol izlendiği ve bu süreçte nelerin ölçüt

olarak kabul edildiği ele alınmaktadır. Öğretmen görüşlerinin, okullarda kalitenin ölçülmesi ve değerlendirilmesi alt boyutuna ilişkin görüşlerinin ortalama bir seviyede olduğu görülmektedir. En düşük puanlı maddenin ise “Okul, eğitimsel metotları değerlendirirken "kalite testi kullanır” ifadesi olduğu ve okullarda eğitimsel metotları değerlendirmede kalite testinin sıklıkla kullanılmadığı söylenebilir. Okullarda kalitenin ölçülmesi ve değerlendirilmesine ilişkin çalışmaların başarılı fakat geliştirilmesi gereken düzeyde olduğu söylenebilir.

Okullar, çalışanların ne tür eğitime gereksinimi olduğunu belirlemek için bir gereksinim değerlendirmesi yapmamakta ve bununla ilgili eğitim çalışmalarına yönlendirmede başarılı fakat geliştirilmesi gereken düzeyde kalmaktadır. Okullar, eğitimsel metotları değerlendirirken "kalite testi" kullanımında başarılı fakat geliştirilmesi gereken düzeyde olmasının yanı sıra daha çok bilinen metotlarla eğitimin sürdürülmesi sağlanmaktadır. Tüm anahtar eğitim süreçleri, etkililik ve etkinlik açısından değerlendirilirken süreç çok başarılı olarak gerçekleştirilememektedir. Bu durumun alışlagelmiş olan yöntemlerin devam ettirilmesi ve büyük örgütlerde değişimin ve dönüşümün ağır olmasından dolayı kaynaklandığı düşünülebilir.

Tablo 11. Ortaöğretim Okulu öğretmenlerinin Eğitimde Toplam Kalite Yönetimine ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre t testi sonucu

Cinsiyet	n	\bar{x}	Ss	Sd	t	p
Alt boyut 1						
Kadın	50	62.13	11.47	89	0.96	0.33
Erkek	39	61.02	13.62			
Alt boyut 2						
Kadın	50	64.67	8.87	89	1.89	0.04*
Erkek	39	62.91	10.07			
Alt boyut 3						
Kadın	50	26.79	4.78	89	1.51	0.12
Erkek	39	26.04	5.06			
Alt boyut 4						
Kadın	50	23.65	3.68	89	1.49	0.13
Erkek	39	23.11	4.16			
Toplam						
Kadın	50	3.82	0.57	89	1.49	0.12
Erkek	39	3.75	0.68			

p<0.05

Tablo 11’de görüldüğü üzere Alt boyut 1, Alt boyut 3, Alt boyut 4’te cinsiyete göre kadın ve erkek öğretmenlerin ortalamalarında farklılık görülmezken, Alt boyut 2’de p<0.05 değerine göre p=0.04 değeri bulunmuş ve gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu farkın Kaliteyi Geliştirmede Liderlik alt boyutunda kadın öğretmenlerin $\bar{x}=64.67$ ortalama ile erkek öğretmenlerin $\bar{x}=62.91$ ortalamasından daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Bu farkın kadın öğretmenlerin okul idaresine yönelik kaliteyi geliştirmede liderlik süreci açısından olumlu bir tutuma sahip olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu durumun Mathieu ve Zajac (1990)’ın yaptığı araştırmada, kadınların erkeklerden daha üst düzeyde örgüte bağlılık gösterdikleri sonucuna bağlanabilir (Balay, 2000: 158). Toplumumuzda örgüte bağımlılığı daha yüksek olan kadınların her zaman beklentileri düşük tutulmuştur. Aynı zamanda bu sonuç erkeklerin kendi görüş ve düşüncelerini kadınlara göre daha rahat ifade etmeleriyle ilişkilendirilebilir.

Tablo 12. İlköğretim Okulu öğretmenlerinin Eğitimde Toplam Kalite Yönetimine ilişkin görüşlerinin mezuniyete göre tek yönlü varyans analizi sonucu

Mezuniyet	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	f	p	Anlamlı Fark
Alt boyut 1						
Gruplar Arası	52.58	2	26.29	0.17	0.84	-
Gruplar İçi	65897.55	87	151.83			
Toplam	65950.13	89				
Alt boyut 2						
Gruplar Arası	52.58	2	182.61	2.09	0.12	-
Gruplar İçi	37778.53	87	87.04			
Toplam	38143.77	89				
Alt boyut 3						
Gruplar Arası	8.64	2	4.32	0.18	0.83	-
Gruplar İçi	10422.30	87	24.01			
Toplam	10430.94	89				
Alt boyut 4						
Gruplar Arası	3.93	2	1.95	0.13	0.87	-
Gruplar İçi	6514.69	87	15.01			
Toplam	6518.62	89				
Toplam						
Gruplar Arası	0.48	2	0.24	0.63	0.63	-
Gruplar İçi	161.51	87	0.37			
Toplam	161.99	89				

$p < 0.05$

Tablo 12’de Ortaöğretim Okulu öğretmenlerinin Eğitimde Toplam Kalite Yönetimine ilişkin görüşlerinin mezuniyete göre tek yönlü varyans analizi sonucuna göre değerlendirmesi belirlenen gruplara göre yapılmıştır. Bu gruplar birbiriyle karşılaştırılmalarında mezun oldukları okullar açısından 2 yıllık Enstitü, 4 yıllık Lisans, Yüksek lisans ve üzeri olarak belirlenmiştir. Gruplar arası anlamlı farklılaşma değeri $p < .05$ olarak belirlenmiştir. Bu değere göre gruplar arası anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Öğretmenlerin eğitimde toplam kaliteye bakış açılarında mezun

oldukları okullara göre bir farklılaşma olmadığı söylenebilir.

Tablo 13. Ortaöğretim Okulu öğretmenlerinin Eğitimde Toplam Kalite Yönetimine ilişkin görüşlerinin hizmet süresine göre tek yönlü varyans analizi sonucu

Mezuniyet	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	f	p	Anlamlı Fark
Alt boyut 1						
Gruplar Arası	705.49	2	325.10	1.55	0.18	-
Gruplar İçi	65244.63	87	150.67			
Toplam	65950.12	89				
Alt boyut 2						
Gruplar Arası	321.77	2	107.26	1.21	0.28	-
Gruplar İçi	37821.94	87	87.34			
Toplam	38143.77	89				
Alt boyut 3						
Gruplar Arası	23.91	2	7.95	0.32	0.80	-
Gruplar İçi	10407.03	87	24.04			
Toplam	10430.94	89				
Alt boyut 4						
Gruplar Arası	3.93	2	1.95	0.13	0.87	-
Gruplar İçi	6514.69	87	15.01			
Toplam	6518.62	89				
Toplam						
Gruplar Arası	0.48	2	0.24	0.63	0.63	-
Gruplar İçi	161.51	87	0.37			
Toplam	161.99	89				

$p < 0.05$

Tablo 13’de Ortaöğretim Okulu öğretmenlerinin Eğitimde Toplam Kalite Yönetimine ilişkin görüşlerinin hizmet süresine göre tek yönlü varyans analizi sonucuna bakıldığında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Hizmet süreleri 5 yıl ve daha az yıl, 6-10 yıl arası, 11-15 yıl arası ve 16 yıl ve üzeri görev yapanlar olmak üzere dört gruba ayrılmıştır. Ortalamalara bakıldığında grupların birbirlerine yakın puanlar verdikleri ve gruplar arası anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Öğretmen

görüşlerinin eğitimde toplam kaliteye bakışlarının hizmet sürelerine göre farklılaşmadığı ve genel olarak benzer bir görüşün hakim olduğu görülmüştür.

Araştırmanın ikinci problemi aşağıdaki gibidir.

2. Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler Okullarda Stratejik Liderliğe ilişkin algıları onların

a. Cinsiyetlerine,

b. Öğrenim durumlarına,

c. Hizmet süreleri,

göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

Bu probleme ilişkin verileri elde etmek amacıyla Ortaöğretim Okulu öğretmenlerinin Okullarda Stratejik Liderliğe ilişkin algılarının ne düzeyde olduğunu anlamak için öncelikle faktör çözümlemesiyle öğretmenlerin görüşleri incelenmiştir.

Tablo 14. İlköğretim Okulu öğretmenlerinin Okullarda Stratejik Liderliğe ilişkin görüşlerinin en yüksek puanlı madde dağılımı

Madde No	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
Madde 8	3.86	1.02	1.04
Madde 10	3.89	1.04	1.08
Madde 19	4.03	1.00	1.01
Madde 23	4.01	1.01	1.02
Madde 24	4.02	0.97	0.95

8. Bu okulun öğretmenleri arasında işbirliği vardır.

10. Okul müdürümüz, okul kültürünü geliştirmek için çaba sarf eder.

19. Okul müdürümüz, okul dışından gelebilecek baskılara karşı okulu korur.

23. Okulumuzun misyonunu biliyorum.

24. Okulumuzun vizyonunu biliyorum.

Yukarıda en yüksek puan almış olarak görülen ölçek maddeleri incelendiğinde Okullarda Stratejik Liderlik uygulamalarının İnsan ile İlgili Stratejik Liderlik alt boyutuna ait oldukları görülmektedir. Bu maddelerde yer alan ifadelerin odak noktasının okul içi örgüt yapısı olduğu görülmektedir. En yüksek puanlı ölçek maddeleri incelendiğinde öğretmenlerin okul içerisinde çalışanlar arasında bir işbirliği olduğu sonucuna varılmaktadır. Öğretmenlerin stratejik liderlik sürecinde insan ile ilgili stratejik liderliğe yönelik oldukça olumlu düşüncelere sahip oldukları

görülmüştür. Okul müdürleri, okul kültürünü geliştirmek için çaba sarf etmektedirler. Okul müdürleri, okul dışından gelebilecek baskılara karşı kendi okullarını korumaktadırlar. Okullarda görev yapan öğretmenlerin kendi okullarının misyonunu ve vizyonunu bildikleri görülmüştür. Bu durum öğretmenlerin çalıştıkları okulların görevlerini ve geleceğe yönelik bakış açılarını bildiklerini ve benimsediklerini göstermektedir.

Tablo 15. İlköğretim Okulu öğretmenlerinin Okullarda Stratejik Liderliğe ilişkin görüşlerinin en düşük puanlı madde dağılımı

Madde No	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
Madde 2	3.45	0.95	0.91
Madde 4	3.41	1.04	1.08
Madde 5	3.23	1.00	1.01
Madde 6	3.45	1.01	1.02
Madde 30	3.52	1.10	1.21

2. Okulumuz, sosyo-kültürel etkinliklerde aynı türdeki diğer okullardan daha başarılıdır.
4. Okulumuz, kayıtlarda öncelikli olarak tercih edilmektedir.
5. Okulumuz, diğer okullara göre daha nitelikli mezunlar vermektedir.
6. Bu okulun öğretmenleri, zorunlu nedenler olmadıkça okuldan ayrılmak (tayin) istemezler.
30. Okulumuzda, çeşitli çevresel değişimler sonucunda (yasa, yönetmelik, Türkiye ve Dünya'daki değişimler vb) oluşabilecek tehditleri (riskleri) belirlemeye dönük çalışmalar yapılmaktadır.

Yukarıda en düşük puan almış olarak görülen ölçek maddeleri incelendiğinde Okullarda Stratejik Liderliğe ilişkin Teknik Stratejik Liderlik Uygulamalarının Stratejilerin Belirlenmesi alt boyutuna ait oldukları görülmektedir. Bu maddelerde yer alan ifadelerin odak noktasında okulun diğer okullarla karşılaştırılması söz konusudur. Öğretmenlerin genelinin okullarını diğer okullara göre daha az başarılı buldukları ve Stratejilerin Belirlenmesi alt boyutuna göre diğer okulların kendi okullarından daha başarılı olduğunu düşünmektedirler. Okullarda Stratejilerin belirlenmesi sürecine ilişkin çalışmaların başarılı fakat geliştirilmesi gereken düzeyde olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin kendi okullarını stratejik liderliğe ilişkin teknik stratejik liderlik uygulamalarında geliştirilmesi gerekli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum

sonucunda okulların, sosyokültürel etkinliklerde aynı türdeki diğer okullar kadar başarılı olamadıkları sonucuna bağlanabilir. Okullar, kayıtlarda öncelikli olarak tercih edilmede başarılı fakat geliştirilmesi gereken düzeyde ve aynı seviyedeki diğer okullara göre daha nitelikli mezunlar verme konusunda düşük düzeyde başarılı görülmektedir. Bu durum öğretmenlerin kendi okullarını daha başarılı ve daha aktif görmek istemelerine dayandırılabilir.

Tablo 16. Ortaöğretim Okulu öğretmenlerinin Okullarda Stratejik Liderlik Uygulamalarına ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre t testi sonucu

Cinsiyet	n	\bar{x}	Ss	Sd	t	p
Alt boyut 1						
Kadın	50	51.22	10.16	89	-0.55	0.58
Erkek	39	51.80	10.95			
Alt boyut 2						
Kadın	50	11.48	2.57	89	2.89	0.75
Erkek	39	11.40	2.80			
Alt boyut 3						
Kadın	50	11.20	2.55	89	-0.37	0.71
Erkek	39	11.32	2.85			
Alt boyut 4						
Kadın	50	18.42	4.86	89	-1.82	0.07
Erkek	39	23.11	4.16			
Alt boyut 5						
Kadın	50	30.21	6.21	89	-0.29	0.75
Erkek	39	30.39	6.42			
Alt boyut 6						
Kadın	50	15.05	3.70	89	-1.90	0.04*
Erkek	39	15.75	3.88			
Toplam						
Kadın	50	3.72	0.71	89	-0.89	0.38
Erkek	39	3.78	0.75			

p<0.05

Tablo 16. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin okullarda stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre t testi sonucunda Alt boyut 1, Alt boyut 2, Alt boyut 3, Alt boyut 4 ve Alt boyut 5'te cinsiyete göre kadın ve erkek öğretmenlerin ortalamalarında farklılık görülmezken, Alt boyut 6'da $p < 0.05$ değerine göre $p = 0.04$ değeri bulunmuş ve gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu farkın İnsan ile ilgili Stratejik Liderlik uygulamalarının Etik Uygulamalar alt boyutunda kadın öğretmenlerin $\bar{x} = 15.05$ ortalama ile erkek öğretmenlerin $\bar{x} = 15.75$ ortalamasına göre daha düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Örgüt kültürü ile ilgili ayrılmaz bir parçası olan etik, bir stratejik liderlik uygulamasını oluşturmaktadır (Besler, 2004, s.94). Aynı zamanda liderlerin etik anlayışı, örgütsel karar ve hareketleri oldukça etkilemektedir. Elde edilen ortalamalara göre insan ile ilgili stratejik liderlik uygulamalarının etik uygulamalar alt boyutuna ilişkin erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha olumlu görüşlere sahip oldukları söylenebilir. Bu durumun kadın öğretmenlerin etik uygulamalarda daha fazla beklentiye sahip olduklarından kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo 17. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin okullarda stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin görüşlerinin mezuniyete göre tek yönlü varyans analizi sonucu

Mezuniyet	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	f	p	Anlamlı Fark
Alt boyut 1						
Gruplar Arası	338.74	2	169.35	1.56	0.20	-
Gruplar İçi	47308.90	87	109.10			
Toplam	47647.64	89				
Alt boyut 2						
Gruplar Arası	16.84	2	8.43	1.18	0.30	-
Gruplar İçi	3091.35	87	7.12			
Toplam	3108.19	89				
Alt boyut 3						
Gruplar Arası	31.61	2	15.80	1.99	0.13	-
Gruplar İçi	3440.79	87	7.92			
Toplam	3471.80	89				
Alt boyut 4						
Gruplar Arası	21.89	2	10.94	0.48	0.61	-
Gruplar İçi	9817.15	87	22.62			
Toplam	9839.04	89				
Alt boyut 5						
Gruplar Arası	290.84	2	145.42	3.74	0.27	-
Gruplar İçi	16907.08	87	38.95			
Toplam	17197.94	89				
Alt boyut 6						
Gruplar Arası	32.01	2	16.00	1.12	0.33	-
Gruplar İçi	6257.12	87	14.42			
Toplam	6289.13	89				
Toplam						
Gruplar Arası	2.07	2	1.03	1.93	0.14	-
Gruplar İçi	232.57	87	0.53			
Toplam	234.64	89				

p<0.05

Tablo 17’de Ortaöğretim Okulu öğretmenlerinin Okullarda Stratejik Liderlik Uygulamalarına ilişkin görüşlerinin mezuniyete göre tek yönlü varyans analizi sonucu görülmektedir. Bu gruplar birbiriyle karşılaştırılmalarında mezun oldukları okullar açısından Lisans, Yüksek lisans ve üzeri olarak belirlenmiştir. Gruplar arası anlamlı farklılaşma değeri $p < .05$ olarak belirlenmiştir. Bu değere göre gruplar arası anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Öğretmenlerin okullarda stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin bakış açılarında mezun oldukları okullara göre bir farklılaşma olmadığı söylenebilir.

Tablo 18. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okullarda stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin görüşlerinin hizmet süresine göre tek yönlü varyans analizi sonucu

Mezuniyet	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	f	p	Anlamlı Fark
Alt boyut 1						
Gruplar Arası	582.14	2	194.04	1.78	0.14	-
Gruplar İçi	47065.50	87	108.69			
Toplam	47647.64	89				
Alt boyut 2						
Gruplar Arası	18.23	2	6.07	0.85	0.46	-
Gruplar İçi	3089.95	87	7.13			
Toplam	3108.19	89				
Alt boyut 3						
Gruplar Arası	14.99	2	4.99	0.63	0.59	-
Gruplar İçi	3456.81	87	7.98			
Toplam	3471.81	89				
Alt boyut 4						
Gruplar Arası	19.53	2	6.51	0.28	0.81	-
Gruplar İçi	9819.51	87	22.67			
Toplam	9839.04	89				
Alt boyut 5						
Gruplar Arası	87.50	2	29.16	0.73	0.54	-
Gruplar İçi	17110.43	87	38.51			
Toplam	17197.93	89				
Alt boyut 6						
Gruplar Arası	29.27	3	9.75	0.67	0.57	-
Gruplar İçi	6259.85	87	14.45			
Toplam	6289.13	89				
Toplam						
Gruplar Arası	1.01	2	0.33	0.62	0.58	-
Gruplar İçi	233.63	87	0.54			
Toplam	234.64	89				

p<0.05

Tablo 18’de Ortaöğretim Okulu öğretmenlerinin Okullarda Stratejik Liderlik Uygulamalarına ilişkin görüşlerinin hizmet süresine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonucuna göre değerlendirmesi belirlenen gruplara göre yapılmıştır. Hizmet süreleri hizmet süresine göre 5 yıl ve daha az yıl, 6-10 yıl arası, 11-15 yıl arası ve 16 yıl ve üzeri görev yapanlar olmak üzere dört gruba ayrılmıştır. Ortalamalara bakıldığında grupların birbirlerine yakın puanlar verdikleri ve Okullarda Stratejik Liderlik Uygulamalarına ilişkin ölçeğin alt boyutlarına göre gruplar arası anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

3. Alt problem: İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin toplam kalite yönetimine ve stratejik liderliğe ilişkin algıları arasında ne tür ilişkiler bulunmaktadır?

Tablo 19. Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi ve alt boyutlarının Stratejik Liderliğe ilişkin algılarına yönelik pearson korelasyon çarpımı sonuçları

	Kalitenin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi	Kaliteyi Geliştirmede Liderlik	Okulla İlgili Herkesin Katılımını Sağlamak	İnsan Kaynakları Yönetimi	Eğitimde Toplam Kalite Genel	Stratejik Liderlik Genel
Kalitenin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi	1	0.75	0.78	0.78	0.94	0.54**
Kaliteyi Geliştirmede Liderlik	0.75	1	0.80	0.84	0.91	0.57**
Okulla İlgili Herkesin Katılımını Sağlamak	0.78	0.80	1	0.72	0.88	0.52**
İnsan Kaynakları Yönetimi	0.78	0.84	0.72	1	0.87	0.58**
Eğitimde Toplam Kalite Genel	0.94	0.91	0.88	0.87	1	0.59**
Stratejik Liderlik	0.54**	0.57**	0.52**	0.58**	0.59**	1

(**)Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2 yönlü)

Tablo 19’da Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi ve alt boyutlarının Stratejik Liderliğe ilişkin algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi pearson korelasyon tekniği ile yapılmıştır. Alt boyutlara bakıldığında ise eğitimde toplam kalite yönetiminin insan kaynakları geliştirme alt boyutunun stratejik liderliğe ilişkin korelasyonunun $r = 0.58$ değeri ile en yüksek korelasyona sahip alt

boyut olduğu görülmektedir. Genel olarak ise korelasyon değeri $r = 0.59$ ile öğretmenlerin eğitimde toplam kalite yönetimi ve okullarda stratejik liderliğe ilişkin görüşleri arasında pozitif yönlü orta dereceli bir ilişki olduğu söylenebilir.

Tablo 20. Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin Okullarda Stratejik Liderlik ve alt boyutlarının Toplam Kalite Yönetimine ilişkin algılarına yönelik pearson korelasyon çarpımı sonuçları

	n	Sd	\bar{x}	Eğitimde Toplam Kalite r
Stratejik Liderlik	89	0.73	3.74	0.57**
Strateji Belirleme	89	10.45	51.43	0.51**
Strateji Uygulama	89	2.67	11.45	0.54**
Strateji Değerlendirme	89	2.82	11.24	0.58**
İnsan Kaynakları Geliştirme	89	4.75	18.72	0.51**
Örgüt Kültürü	89	6.28	30.27	0.55**
Etik Değerler	89	3.79	15.34	0.46**

(**)Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2 yönlü)

Tablo 26 incelendiğinde, Okullarda Stratejik Liderlik Uygulamalarına ilişkin ölçeğin tüm alt boyutlarıyla Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi değişkeninin $r = +1$ 'e doğru yönlü korelasyon değeri $r = 0.57$ bulunmuştur. Bu değer bize değişkenler arasında orta düzeyde, anlamlı pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Eğitimde Toplam Kalite değişkenine göre en yüksek korelasyona sahip olan Stratejik Liderlik alt boyutu $r = 0.58$ ile Strateji Değerlendirme alt boyutu olmuştur. Bu tabloya bakılarak okullarda stratejik liderliğe ilişkin olumlu görüşü olan öğretmenlerin eğitimde toplam kaliteyle ilgili olumlu görüşlerinin olduğu ve bu görüşlerinin birbirlerini doğrusal yönde etkilendiği söylenebilir. Bu durum, okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerinin etkili olduğu ölçüde okullardaki toplam kalite yönetimi uygulamalarının da verimli olacağı anlamına gelmektedir.

BÖLÜM 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1 SONUÇLAR

Bu bölümde araştırmanın problemi, yöntemi ve bulguları özetlenerek, bu bulgulara dayalı olarak araştırmanın sonuçlarına, tartışmaya ve bulgular çerçevesinde geliştirilen önerilere yer verilmektedir. Bu çalışmada, Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Okullarda Stratejik Liderlik Uygulamalarına ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın tarama modelinde olup evrenini, İzmir ili Menderes İlçesindeki yer alan resmi Ortaöğretim okullarında görev yapan ve okulun kadrosunda bulunan 118 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma evreninin % 75,42'sinden elde edilen veriler kullanılmıştır. Araştırmada; öğretmenlerin, Eğitimde Toplam Kalite Yönetimine ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamalarına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla, “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi” anketi ve “Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşleri” anketi izin alınarak kullanılmıştır.

Araştırmada Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Okullarda Stratejik Liderlik Uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşlerinin verilerinin çözümlenmesinde SPSS 17.0 (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı) istatistik paket programı kullanılmış ve anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir. Araştırmada, istatistiksel model, basit korelasyon, tek yönlü varyans analizi ve t testi tekniklerine dayanmaktadır. Bilgiler bilgisayar ortamına alınmış istatistiksel analizler; frekans dağılımları, basit korelasyon işlem, tek yönlü varyans analizi ve t testi uygulamalarıyla gerçekleştirilmiştir. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Okullarda Stratejik Liderlik Uygulamaları arasında ilişkinin bulunup bulunmadığının belirlenmesinde Pearson Çarpımı Korelasyon Katsayısı tekniği kullanılmıştır.

Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin okullarda eğitimde toplam kalite yönetimi ve stratejik liderlik uygulamaları açısından görüşlerinin incelenmesi sonucunda her iki konuda da geliştirilmesi gereken noktalar olduğu görülmüştür

Okullarda toplam kalite yönetimi uygulamalarında kalitenin ölçülmesi ve değerlendirilmesine ilişkin kalite testi kullanımı düşük düzeyde başarılı bulunmuştur.

Bu duruma bağlı olarak toplam kalite yönetimi uygulamalarında kalite testlerinin yeterince önemsenmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin kaliteyi geliştirmede liderlik alt boyutuna ilişkin oldukęa olumlu görüşler bildirdikleri görülmüştür ve buna bağlı olarak okuldaki kalite anlayışının okul müdürlerine bağlı olarak geliştiği belirlenmiştir. Toplam kalite yönetiminin yerleşmesinde liderliğin çok önemli olduğu ve uygulanacağı okullardaki liderlerin tutum ve davranışlarına bağlı olarak sürecin geliştiği görülmüştür. Bu sonuç, Erdinç(2006)' in "Toplam Kalite Yönetimi Yönünden Müfredat Laboratuar Okulları ve Diğer Okullarda alışan ğretmenlerin Nitelikleri ile Okula Yönelik Tutumları arasındaki İlişki zerine Bir Araştırma" isimli çalışması ve Taş(2009)'ın "Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik" isimli çalışması ile desteklenmektedir

Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin toplam kalite yönetimine ilişkin algıları cinsiyete, branşa ve mezuniyete göre incelendiğinde kaliteyi geliştirmede liderlik alt boyutuna ilişkin kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha olumlu görüşlere sahip oldukları belirlenmiştir.

Toplam kalite yönetimi ve stratejik liderliğin birbiri ile ilişkisi incelendiğinde aralarında orta dereceli pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve birbirlerini oldukęa etkiledikleri belirlenmiştir. Her iki sürecin okul içerisine yerleşmesinde süreçlerin paralel gitmesi gerektiğinin önemi ortaya çıkmıştır. Okullarda toplam kalite yönetiminin uygulanmasında ve geliştirilmesinde okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerinin oldukęa etkili olduğu görülmüştür

5.2 ÖNERİLER

Araştırma bulgularına dayalı olarak eğitimde toplam kalite yönetimi ve stratejik liderliğe ilişkin çalışmalarda başarının arttırılmasına yönelik öneriler aşağıda verilmiştir:

1. Okullarda toplam kalite yönetimi uygulamalarında kalitenin ölçülmesi ve değerlendirilmesine ilişkin kalite testi kullanımı düşük düzeyde başarılı bulunması nedeniyle bu konuda gerekli alt yapı çalışmaları yapılmalıdır.
2. Okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları, hiçbir boyutta üst düzeyde başarılı bulunmaması nedeniyle okullarda stratejik liderlik sürecinin başarılı olması için öncelikle bu süreci uygulayacak olan yöneticilerin bu konuda donanımlı olmasının sağlanması gerekmektedir. Bu amaçla okul müdürlerinin gerekli hizmet içi eğitim çalışmalarına yönlendirilmeleri sağlanmalıdır.
3. Toplam kalite yönetiminin yerleşmesinde liderliğin çok önemli olduğu görülmesi nedeniyle liderlik konusunda okul müdürlerine hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimler verilmelidir.
4. Okullarda toplam kalite yönetiminin yerleşmesi öncelikle onun iyi anlaşılması ve işletmelere uygulanan modelden farklılaşarak eğitime özel bir yapı halinde sisteme uygulanması gerekmektedir. Bunun sağlanması için konusunda uzman kişilerin eğitim çalışanlarını zaman zaman bilgilendirmesi gerekmektedir.
5. Toplam kalite yönetimi ve stratejik liderlik uygulamalarının birbiri ile olan olumlu yöndeki ilişkisi nedeniyle bu iki çalışma okullarda birlikte yürütülebilecek şekilde organize edilmelidir.
6. Gerekli çalışmaların yapılabilmesi için yeterli maddi kaynak ve donanım ihtiyacı karşılanmalıdır.
7. Okullarda TKY çalışmalarının kağıt üzerinde yapılan bir iş olmaktan çıkarmak için bütün personelin farkındalık seviyesinin yükseltilmesi ve gerekli bilincin oluşturulması için çalışmalar yapılmalıdır.

KAYNAKLAR

- [1] Adair, John (2004). Etkili Stratejik Liderlik. Çeviren: S. Fatih Güneş. İstanbul: Babıali Kültür Yayınları.
- [2] Akdemir, Ali (1992). AT İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi,Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- [3] Aksu, Ali (2008). Toplam Kalite Yönetimi ve Vizyoner Liderlik Araştırma Raporu, İzmir.
- [4] Aksu, Mualla (2002). Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Anı Yayıncılık.
- [5] Aydoğanoglu, Erkan (2009). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Aldatmacası, www.egitimsen.org.tr/down/egitimnotu03.doc (20/05/2009).
- [6] Batlaş, Acar. Lider Kişiliği, <http://www.baltas-altas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=288&SAYI=17> (29/03/2008).
- [7] Baron, Bennie G., Henderson, Martha V. (1995). Strategic Leadership: A Theoretical and Operational Definition, Journal of Instructional Psychology 1995, 22, 2.
- [8] Besler, Senem (2004). İşletmelerde Stratejik Liderlik, İstanbul, Beta Yayım ve Basım Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- [9] Boal, K. B. & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: moving on, Leadership Quarterly,Sayı 11, 515–549.
- [10] Bolat, T., 2000, Toplam Kalite Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ, İstanbul.

[11] Bozkurt, Rıdvan ve Odaman, Aynur (1995). ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, Mim Yayınları, Ankara.

[12] Cafoğlu, Zuhul (1996). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı, Yayın No: 3, İstanbul. (1998). "Öğretmen Açısından Kaliteli Okul" Milli Eğitim Dergisi, Ankara, Kış'98, s.122-127.

[13] Cheng, Y. C. (2002). Leadership and strategy, in: T. Bush & L. Bell (Eds) The principles and practice of educational management (London, PCP).

[14] Clayton, Susan (2000). Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim, Çev. Mehmet Zaman, İstanbul, Hayat Yayıncılık

[15] Crosby, P.B. (1984). "Quality Without Tears", Mc-Grawhill, New York, 99. Çelik, Cafer (1993). "Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü". Verimlilik Dergisi Kalite Özel Sayısı, Ankara.

[16] Dahlgaard Jeans, J. ; Kai Kristensen; Coopal K.Kanji (1995). "Total Quality Management and Education" ; Total Quality Management, Sayı:6, No:5-6.

[17] Davies Barbara J.and Davies Brent (2008). Developing a Model for Strategic Leadership in Schools, Educational Management Administration & Leadership, 2006 BELMAS Sayı 34(1) 121–139.

[18] Davies, B. and Davies, B.J. (2005). 'Strategic Leadership', in B. Davies (ed.) The Essentials of School Leadership. London: SAGE.

[19] Davies Barbara J.and Davies Brent (2004). Strategic leadership. School Leadership & Management, Sayı. 24, No. 1, Şubat.

[20] Demirel, Özcan. (2002). Eğitimde Program Geliştirme. (4. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- [21] Dinçer, Ömer, (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, Beta Yayın ve Basım Dağıtım A.Ş.
- [23] Drucker, Peter F. (1993). Gelecek İçin Yönetim. çev: Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- [24] Ensari, Hoşcan (1999). 21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- [25] Ersen, Haldun (1996). Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Verimli ve Etken Olmanın Yolu, İstanbul, s.32.
- [26] Ersun, Semih (1994). "Kalite Üstatları". Önce Kalite Dergisi. Nisan. Sayı: 7
- [27] Gözlu, S. (1994). Üretim, verimlilik ve toplam kalite yönetimi, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi. İstanbul:Üniform Matbaacılık.
- [28] Hambrick, D., & Mason, P. (1984). Upper echelons. The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9: 193–206.
- [29] Hodgets R.M. 1996, *Implementing TQM in Small and Medium Size Organization*, American Management Association Press, New York.
- [30] Hopper, T. (1994). "Activity Based Costing: A Critical Commentary", *Fukuoka University Review of Commercial Sciences*, Sayı. 39, No. 1-2.
- [31] Ilgar, Lütfü (2000). Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- [32] Imai, M., 1994, "Kaizen". Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı, Brisa, İzmir.

- [33] Imai, M.(1997). Kaizen.(3. Basım) İstanbul: Brisa Yayını.
- [34] Juran, Joseph M, F.M.Gryne and R.S. Bingham (1981). Quality Control Handbook, 3. Baskı, Mc Graw Hill Book Company, New York, January, s.35-40.
- [35] Juran, J., 1988, “Juran on Planning For Quality”. Free Pres, New York, USA.
- [36] Kalder, (2002). Eğitim Kurumları için Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerlendirme. İstanbul: Kalder Yayınları Yayın No:32.
- [37] Kaptan, Saim (1998). Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri Tekişik Yayınları, Ankara, s. 59.
- [38] Kavrakoğlu, İ., 1998, Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yayınları, İstanbul.
- [39] Kennedy, P. (1995). Yirmi Birinci Yüzyıla Hazırlanırken, çev. Fikret Üçcan. Ankara: İş Bankası Yayını, s. 30.
- [40] Köksal, Hayal, (1997). Geçmisten Günümüze Sanayiden Egitime Kalite, İş Fikirleri Dergisi, Yıl:1, Sayı:11, s.33.
- [41] Köse, S. Kenan (2009). Korelasyon ve Regresyon Analizi, http://www.toraks.org.tr/mse-ppt-pdf/Kenan_KOSE3.pdf (10/06/2009).
- [42] Köseoğlu, M., 1994, “Toplam Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü”, Verimlilik Dergisi, (4), İstanbul.
- [43] Kutlu, Merih (2002). Etkin Stratejik Liderlik Uygulamaları, <http://www.eylem.com/strateji/wstralider.htm> (05/04/2008).
- [44] Lewis, A. (1989). Restructuring America's Schools. Arlington, VA: American Association of School Administrators.

- [45] MEB, (2001). 2001 Yılı Basında MEB. www.meb.gov.tr/stats/ist2001/Bolum9s1.htm - 81k (10/02/2009).
- [46] Norburn, D. (1989). The chief executive: A breed apart. *Strategic Management Journal*, Sayı 10: 1–15.
- [47] Özbaşar, A.S.(1995), “Turizm Endüstrisinde Kazanmanın Anahtarı: Toplam Kalite Yönetimi”, *Önce Kalite Dergisi* (11), İstanbul.
- [48] Özden, Y. (2000). *Eğitimde Yeni Değerler*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- [49] Özveren, Mina (1997). *Toplam Kalite Yönetimi, Temel Kavramlar, Uygulamalar*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- [50] Özdemir, Servet (1996). “Eğitimde Toplam Kaliteye Yönetimi” , *Verimlilik Dergisi*, Toplam Kalite Özel Sayısı, Ankara.
- [51] Peşkircioğlu, Nurettin (1997). *Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları*, MPM Yayınları, no:620, Ankara.
- [52] Peter F. DRUCKER (2000). *Gelecek İçin Yönetim*, çev: Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası.
- [53] Pietersen, W. (2002) *Reinventing strategy—using strategic learning to create and sustain breakthrough performance*. New York, John Wiley. Kültür Yayınları.
- [54] Schomokers, B.M. (1993). "Transforming Schools Through Total Oualityv Education". *Phi-Delta Kappan*, Sayı: 74, n:5, U.S.A, 388-394.
- [55] Soylu, K. ve Diğerleri.,1998, *TKY Sözlüğü*, Beyaz Yayınları, İstanbul.

[56] Sydner, Neil H. ; DOWN James J. Jr. ;HOUGHTON, Dianne Morse (1994). Vision, Values and Courage Leadership for Quality Management, New York; The Free Pres. A Division of Mcmillan Inc. USA.

[57] Şimşek, Muhittin (2000). Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri. İstanbul: Alfa Yayıncılık.

[58] Şişman, M. , Turan, S. (2002). Eğitimde Toplam Kalite. (2. Basım). Ankara:Pegem A Yayıncılık.

[59] Şişman, Mehmet (1999). Öğretmenliğe Giriş. Ankara: Pegem A Yayıncılık.Tichy, T. & Sharman, S. (1993). Control your destiny or someone else will. New York, Doubleday.

[60] Tuncer, Asunakutlu (2004). TC Sağlık Bakanlığı Türkiye’de Yataklı Tedavi Kurumlarında Kalite Yönetimi, Nihai Rapor, Ankara.

[61] Ülgen, Hayri ve S. Kadir Mirze (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Literatür Yayınları.

[62] Ünal, S., 2007, “Toplam Kalite Yönetiminde Kalite Çemberleri ve Bir Endüstri İşletmesinde Kalite Çemberi Uygulaması”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

[63] Walji, Nazir (2007). Leadership: an action research approach. AI & Soc (2009) 23:69–84.

[64] Yıldırım, H. A. (2002). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Nobel Yayınları.

[65] talimterbiye.mebnet.net/program-gel-birimi/egitimde%20toplam%20kalite.ptt
(15/03/2009)

[66] <http://www.ikademi.com/roportajlar/1148-stratejik-liderlik-ve-yetenek-yonetimi.html> (10/03/2009).

[67] <http://www.hayatinrengi.net/ozguven-motivasyon-gelistirme/2285-stratejik-liderlikve-yetenek-yonetimi.html>(10/02/2009)

[68] <http://www.eylem.com/strateji/wstralider.htm> (03/02/2009)

Tezler

[1] Altinkurt, Yahya. “Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları”. Yayınlanmış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2007.

[2] Balay, R. “Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı” (Ankara İli Örneği) Yayınlanmamış Doktora Tezi Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.

[3] Demiray, Zehra. “ İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri Açısından Kendilerini Algılamaları ile Öğretmenlerin Yöneticiyi Algılamaları Arasındaki İlişki”. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

[4] Erdiñç, Hafize Selda. “Toplam Kalite Yönetimi Yönünden Müfredat Laboratuar Okulları ve Diğer Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Nitelikleri ile Okula Yönelik Tutumları arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”. Yayınlanmış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2006.

[5] Şahin, Semiha. “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler” . Yayınlanmış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2003.

[6] Taş,Yıldız Feryat. “Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik”. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2009.

EKLER

EK A: ANKET İZİNİ

yildiz tas (yftas@hotmail.com)

[Kişilere ekle](#)

08.04.2013

<https://blu164.mail.live.com/mail/>

Kime: onac35@hotmail.com



Kimden: **yildiz tas** (yftas@hotmail.com)

Gönderme tarihi:08 Nisan 2013 Pazartesi 23:42:45

Kime: onac35@hotmail.com

Sayın Umit Onac, "Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik" isimli tez çalışmamda kullanmış olduğum anket olacağını kendi araştırmanızda kullanmanıza izin veriyorum.

Yıldız Feryat Tas.

{1"SDN": "HOTMA

EK B: ARAŞTIRMA İZİNİ

T.C
MENDERES KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 82137007-602.04/ 2002
Konu : Araştırma İzni

18/03/2013

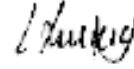
..... MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: a) Ümit ONAÇ'ın 12/03/2013 tarihli dilekçesi.
b) Kaymakamlık Makamının 15/03/2013 tarihli ve 1994 sayılı onayı.

Okan Üniversitesi Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Ümit ONAÇ'ın "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Ortaöğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik (İzmir İli Menderes İlçesi Örneği)" başlıklı tez çalışması için kullanacağı ölçekleri, İlçemiz Fatma Ramazan Büküşoğlu Anadolu Lisesi, Menderes Lisesi, Gümüldür Bilgin Bülent Kılıç Anadolu Lisesi, Menderes İmam Hatip Lisesi, Özdere Tahir Çamur Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Müdürlüğünde uygulaması, Valilik Makamının ilgi (b) onayı ile uygun görülmüştür.

Söz konusu araştırmanın ekli listede belirtilen okullarda, 2012-2013 eğitim-öğretim yılında eğitim-öğretim aksatmadan yapılması ve araştırma yapılmadan önce çalışmanın yapılacağı okullar tarafından "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Her Türü Okul ve Kurumlarda Yapılmasına İzin Verilen Araştırma Uygulamasında, Olabilecek Fiziki Zararları Karşılama Taahhüdü" adlı ekin araştırmacı tarafından doldurulması gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.



Abdulkadir KAÇAN
Müdür

EKLER:

1- Valilik Onayı (1 sayfa)

DAĞITIM:

Ortaöğretim Okul Müdürlükleri

EK C: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKETLER

EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANKETİ

Değerli meslektaşım, bu anket ile 2008-2009 eğitim öğretim yılında ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik algılarının ne düzeyde olduğu, bu algıların çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmaktadır. Araştırma; okulların etkililiğinin artırılması için gerekli analizlerin yapılması, öğretmenlerin TKY anlayışlarının Stratejik Liderlik yoluyla ne ölçüde etkilendiği ve bu konulardan algıladıkları ya da değerlendirdikleri, okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarının belirlenmesi, okul müdürlerinin stratejik yönetim ve stratejik liderlik uygulamalarının geliştirilmesi üzerine amaçlanmıştır. Araştırma yapılan alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu anket, araştırma verilerini toplamak amacıyla düzenlenmiştir. Elde edilen veriler sadece araştırma için kullanılacaktır. Bu nedenle ankete isim yazmanıza gerek yoktur. Araştırmaya katkı sağladığınız için teşekkür ederim.

1- Cinsiyetiniz: KADIN ERKEK

2- Branşınız: SINIF ÖĞRETMENİ BRANŞ ÖĞRETMENİ

3- Mezuniyet: 2 Yıllık Eğitim Enstitüsü Lisans (4 yıllık) Yüksek lisans ve üzeri

4- Hizmet Süreniz: 5 yıl ve daha az 6-10 yıl 11-16 yıl 16 yıl ve daha fazla

Aşağıda yer alan "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi" ile ilgili görüşlere katılma derecenize göre kutu içerisine çarpı (X) işareti koyarak işaretleme yapınız.

H.F.Y. : Hiç Fikrim Yok **A** :Asla **B**: Bazen **S** :Sıklıkla **HZ**: Her zaman

Soru No	Kalite Soruları	Bu durumu algılama düzeyiniz				
		HFY	A	B	S	HZ
1	Okul, Öğrenmeyi destekleyen, güvenli düzenli ve olumlu öğrenme ortamını yaratmaya ve korumaya çalışır.	HFY	A	B	S	HZ
2	Okulun inanç, misyon ve amacı öğrencinin, ailenin ve toplumun gereksinimlerini yansıtır.	HFY	A	B	S	HZ
3	Okul müdürü, okulun öğrenci merkezli olduğu ve tüm öğrencilerin, bu potansiyeli artıracak şekilde güçlendirilmesi fikrini destekler.	HFY	A	B	S	HZ
4	Okul müdürü, okulun içinde veya dışındaki herkesin sürekli gelişmesini dile getirir.	HFY	A	B	S	HZ
5	Okul müdürü, eğitim programlarının kalitesi, hizmetler ve okulun işleyişi için okulun sorumluluğunu üstlenir.	HFY	A	B	S	HZ
	Müdür- öğretmen, öğrenci ve diğer personelin başarılı	HFY	A	B	S	HZ

11	Okul, öğretmen ve öğrenci başarısının göstergesinden ziyade okulun eğitimsel yapısının etkililiğinin göstergesi olarak öğrenci başarı verileri ile diğer nitelikli ölçütleri kullanır.	HFY	A	B	S	HZ
12	Okul, eğitim sistemini iyileştirmek için başarı standartları ve diğer önemli ölçütleri kullanır.	HFY	A	B	S	HZ
13	Okul, herkesin gereksiniminin karşılandığından emin olmak için farklı grup ve özel programlardaki öğrenci başarı sonuçlarını inceler.	HFY	A	B	S	HZ
14	Okul, olumlu iyileştirme planlarının geliştirilmesinde öğrenci başarı sonuçları ile diğer nitelikli verileri kullanır.	HFY	A	B	S	HZ
15	Okul, okul iyileştirme planının geliştirilmesinde öğrenci, aile ve toplumu katar.	HFY	A	B	S	HZ
16	Okul, okulun işleyişini kontrol etmek, değerlendirmek ve geliştirmek için öğrenci, aile ve toplumun fikirlerinden yararlanır.	HFY	A	B	S	HZ
17	Okul, eğitimde ilerlemeyi sağlamak için uzun ve kısa vadeli hedefler koyar.	HFY	A	B	S	HZ
18	Okul, okul hedeflerinin gerçekleştirilebildiği önemli metotları öğrenci, öğretmen, çalışanlar ve toplumla birlikte kurar.	HFY	A	B	S	HZ
19	Okul yönetimi, öğrenciler için hazırlanan eğitim programları ve hizmetlerinin kalitesini arttırmada ve planlamada çalışanlarla öğrencileri katar.	HFY	A	B	S	HZ
20	Okul, yerleşim düzenleme planında belirtilen hedefleri gerçekleştirmede bir plan hazırlamıştır.	HFY	A	B	S	HZ
21	Okul, okulun başarısını değerlendirmede aile ve toplumun da fikirlerini alır.	HFY	A	B	S	HZ
22	Okulun başarı değerlendirmesi, öğrenci ve öğretmen başarısının değerlendirilmesinden ziyade, eğitim sistemlerinin ortaklaşa düzeltilmesine dayalıdır.	HFY	A	B	S	HZ
23	Okul müdürü, eğitim programları ve hizmetlerinin planlamasına tüm çalışanları ve öğrencileri katar.	HFY	A	B	S	HZ
24	Tüm okul personeli, bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirecek eğitimlere katılırlar.	HFY	A	B	S	HZ
25	Tüm personele eğitim sisteminin sürekli gelişimine etkili katılabilirler diye uygun bir eğitim-öğretim sağlanır.	HFY	A	B	S	HZ
26	Çalışanlar, katkılarından dolayı ödüllendirilirler.	HFY	A	B	S	HZ
27	Çalışanlar, okulun kalite ve başarı hedeflerini gerçekleştirmede işbirliği yapmaya teşvik edilirler.	HFY	A	B	S	HZ
28	Okul, çalışanların ne tür eğitime gereksinimi olduğunu belirlemek için bir gereksinim değerlendirmesi yapar.	HFY	A	B	S	HZ

29	Okul, okul iklimini ölçmek için, düzenli olarak çalışanların tutum, güvenlik ve devamsızlıklarını değerlendirir.	HFY	A	B	S	HZ
30	Yürürlükteki program ve hizmetlerin değerlendirilmesinde, öğrenci ve öğretmen başarısının önündeki engeller belirlenir.	HFY	A	B	S	HZ
31	Yeni program ve hizmetlerin hazırlanmasında, kalite programının içinde yer alır.	HFY	A	B	S	HZ
32	Okul, yeni programlar başladığında, düzenli olarak bu programların hazırlandığı gibi yürütüldüğünden emin olmak için programların uygulanmasını değerlendirir.	HFY	A	B	S	HZ
33	Okul, program ve hizmetlerin başarısını değerlendirmek için, sürekli süreci geliştirici yöntemler kullanır.	HFY	A	B	S	HZ
34	Okul, eğitimsel metotları değerlendirirken "kalite testi" kullanır.	HFY	A	B	S	HZ
35	Tüm anahtar eğitim süreçleri, etkililik ve etkinlik açısından değerlendirilir.	HFY	A	B	S	HZ
36	Tüm önemli eğitim süreçleri, okul tarafından takip edilmeleri ve anlaşılmaları için dokümanlaştırılır.	HFY	A	B	S	HZ
37	Okul personeli, araştırmalarla ortaya konan en iyi uygulamalarından sonra eğitim programları ve hizmetleri düzenlerler.	HFY	A	B	S	HZ
38	Okul personeli, okulda ve hizmetlerin etkileri üzerine veri toplayıp, analiz ederler.	HFY	A	B	S	HZ
39	Öğrenci, aile ve toplumun okulla ilgili genel memnuniyeti değerlendirilir.	HFY	A	B	S	HZ
40	Öğrenci, aile, okul personeli ve toplum arasındaki açık iletişim desteklenir ve sağlanır.	HFY	A	B	S	HZ
41	Okul işleyişinin her aşamasında personel, öğrenci, eğitimci ve toplumun katılımını teşvik eder.	HFY	A	B	S	HZ
42	Okul personeli, okul programı, hizmetleri ve yönetimi ile ilgili doyumunu belirlemede pek çok farklı veri kullanır.	HFY	A	B	S	HZ
43	Program ve hizmetlerle ilgili doyumun ölçüleri analiz edilir ve geliştirme çalışmalarını desteklemekte	HFY	A	B	S	HZ

ÖĞRETMENLERİN OKUL MÜDÜRLERİNİN STRATEJİK LİDERLİK UYGULAMALARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ ANKETİ

Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları kısmını aşağıda yer alan görüşlere katılma derecenize göre kutu içerisine çarpı (X) işareti koyarak işaretleme yapınız. Katılma dereceniz çoktan aza doğru 5, 4, 3, 2, 1 olarak sıralanmıştır.

		Katılıyorum ←		→ Katılmıyorum		
		5	4	3	2	1
1	Okulumuz, öğretim etkinliklerinde aynı türdeki diğer okullardan daha başarılıdır.					
2	Okulumuz, sosyo-kültürel etkinliklerde aynı türdeki diğer okullardan daha başarılıdır.					
3	Okulumuz, sportif etkinliklerde aynı türdeki diğer okullardan daha başarılıdır.					
4	Okulumuz, kayıtlarda öncelikli olarak tercih edilmektedir.					
5	Okulumuz, diğer okullara göre daha nitelikli mezunlar vermektedir.					
6	Bu okulun öğretmenleri, zorunlu nedenler olmadıkça okuldan ayrılmak (tayin) istemezler.					
7	Bu okulun öğretmenleri, kendilerini geliştirmek için çaba gösterirler.					
8	Bu okulun öğretmenleri arasında işbirliği vardır.					
9	Bu okulun öğretmenleri, öğretim etkinlikleri dışında da okulun gelişmesine katkı sağlarlar.					
10	Okul müdürümüz, okul kültürünü geliştirmek için çaba sarf eder.					
11	Okul müdürümüz, başarı için gerektiğinde okul kültürünü değiştirmeye çabalar.					
12	Okul müdürümüz, okulun geleceğine ilişkin kararlarda bizim de görüşlerimizi alır.					
13	Okul müdürümüz, okulun geleceğine ilişkin kararlarını bizimle paylaşır.					
14	Okul müdürümüz, öğretmenlerin kişisel gelişimlerine destek olur.					
15	Okul müdürümüz, okuldaki öğretmenlerin yetenekleri konusunda bilgi sahibidir.					
16	Okul müdürümüz, yaratıcı düşünceleri destekler.					
17	Okul müdürümüz, adil bir ödül-ceza sistemi uygular.					

		5	4	3	2	1
19	Okul müdürümüz, okul dışından gelebilecek baskılara karşı okulu korur.					
20	Okul müdürümüz, öğretmenler arasında ayrım yapmaz.					
21	Okul müdürümüz, öğretmenlerin görüşlerine önem verir.					
22	Okul müdürümüz, iş yükünü adil dağıtır.					
23	Okulumuzun misyonunu biliyorum.					
24	Okulumuzun vizyonunu biliyorum.					
25	Okulumuzda vizyon, misyon belirleme sürecinde bizim görüşlerimiz alınır.					
26	Okulumuzun vizyonunu benimsiyorum.					
27	Okulumuzun geleceğe ilişkin planları bulunmaktadır.					
28	Okulumuzun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeye dönük çalışmalar yapılmaktadır.					
29	Okul müdürümüz, okulumuzun zayıf yönlerini geliştirmek konusunda çaba gösterir.					
30	Okulumuzda, çeşitli çevresel değişimler sonucunda (yasa, yönetmelik, Türkiye ve Dünya'daki değişimler vb) oluşabilecek tehditleri (riskleri) belirlemeye dönük çalışmalar yapılmaktadır.					
31	Okul müdürümüz değişimler sonucu okulun karşısına çıkan fırsatları değerlendirir.					

Okulumuzun gelişmesi ve diğer okullara göre daha nitelikli hale gelmesi için yapılan etkinliklerde

		5	4	3	2	1
32	Hedeflere ulaşmak için gerekli süreçler belirlenir.					
33	Süreçlerde kimlerin ne şekilde görev yapacağı önceden belirlenir.					
34	Süreçlerin başlangıç ve bitiş tarihi belirlenir.					
35	Süreç performans göstergeleri (başarı ölçütleri) belirlenir.					
36	Belirlenen performans göstergelerine (başarı ölçütlerine) göre değerlendirme yapılmaktadır.					
37	Değerlendirme sonucunda gerekli iyileştirmeler yapılmaktadır.					

EK D: UYGULAMANIN YAPILDIĞI OKULLAR

1-FATMA-RAMAZAN BÜKÜŞOĞLU ANADOLU LİSESİ

2-MENDERES LİSESİ

3-GÜMÜLDÜR BİLGİN BÜLENT KILIÇ ANADOLU LİSESİ

4-MENDERES İMAM HATİP LİSESİ

5-ÖZDERE TAHİR ÇAMUR OTELCİLİK TURİZM MESLEK LİSESİ

ÖZGEÇMİŞ

Ümit ONAÇ

Kişisel Bilgiler:

Doğum Tarihi: 19.Aralık.1978

Doğum Yeri: İzmir

Medeni Durumu: Bekar

Eğitim:

Lise: 1992-1996 Bornova Mimar Sinan Teknik Lisesi

Lisans: 1996-2000 Selçuk Üniversitesi, Eğitim Fakültesi
Coğrafya Öğretmenliği

Çalıştığı Kurumlar:

2000- 2009 Milli Eğitim Bakanlığı Coğrafya Öğretmeni

2009-+ Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici