



T.C.

DÜZCE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ BİLİM DALI

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİ KAPSAMINDA;
DEVLET OKULLARINDAKİ ÖĞRENCİLERİN GÖZÜNDEN
LİDERİN YÖNETİM TARZININ BELİRLENMESİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA: DÜZCE YAVUZ SELİM MTAL**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gönül GÜREL

Düzce

Aralık, 2019

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİ KAPSAMINDA;
DEVLET OKULLARINDAKİ ÖĞRENCİLERİN GÖZÜNDEN
LİDERİN YÖNETİM TARZININ BELİRLENMESİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA: DÜZCE YAVUZ SELİM MTAL**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gönül GÜREL

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Gökmen KILIÇOĞLU

**Düzce
Aralık, 2019**

Gönül Gürel
Düzce Üniversitesi SBE
Yüksek Lisans Tezi
Aralık, 2019

**TOPLAM KALITE YÖNETİMİ FELSEFESİ KAPSAMINDA; DEVLET
OKULLARINDAKİ ÖĞRENCİLERİN GÖZÜNDEN LİDERİN YÖNETİM
TARZININ BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: DÜZCE YAVUZ
SELİM MİTAL**

ÖZET

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİ KAPSAMINDA; DEVLET OKULLARINDAKİ ÖĞRENCİLERİN GÖZÜNDEN LİDERİN YÖNETİM TARZININ BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: DÜZCE YAVUZ SELİM

GÜREL, Gönül

Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları her geçen gün özel ve kamu sektöründe daha da önem kazanmaktadır. TKY uygulamalarının başarılı olabilmemesinin temelinde kendi unsurlarından olan “lider” oldukça büyük öneme sahiptir. Araştırmada temel amaç devlet okullarında Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin ne derece uygulandığı ve öğrencilerin lider algısının tespit edilmesidir. Buradan çıkan sonuçlar neticesinde TKY ve liderlik ile ilgili eksikliklerin tespiti amaçlanmıştır.

Araştırmanın evrenini Düzce Yavuz Selim Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi öğrencileri oluşturmaktadır. Araştırmada okulun 9, 10, 11 ve 12. sınıf öğrencilerine anket uygulanarak öğrencilerin TKY felsefesi ve okul müdürünün hangi liderlik yaklaşımına daha yatkın yönetim tarzı benimsediğinin tespitine yönelik anket soruları hazırlanmış ve okuldaki TKY ile ilgili nelerin gözardı edildiği ve okul müdürünün liderlik yaklaşımlarını ne derece uyguladığının tespitine yönelik öğrencilerin görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Tam sayım yöntemi uygulanarak yapılan araştırmada geçerli olan 468 anket formu elde edilmiş, anketlerden elde edilen veriler IBM SPSS STATISTIC 23 paket programında analiz edilerek yorumlanmıştır. Araştırmadan elde edilen verilerin sağlıklı ve tutarlı yorumlanabilmesi için normallik testi, betimleyici analiz,

güvenirlilik analizi, faktör analizi, açımlayıcı faktör analizi, kolerasyon analizi, regresyon analizi, T-Testi analizi, one-way anova analizi ve post hoc testi yapılmıştır.

Araştırmanın sonucunda öğrencilerin lider hakkındaki görüşleri, TKY felsefesinin okulda ne derece uygulandığı, öğrencilerin TKY ve liderlik yaklaşımları ile ilgili görüşleri, öğrencilerin yaş, cinsiyet ve sınıf değişkenleri incelenerek TKY ve liderlik yaklaşımları ile ilgili görüş farklılıklarının incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın analiz sonuçlarından elde edilen verilerden araştırmaya katılan öğrencilerin yaş, cinsiyet ve sınıf değişkenleri ile TKY ve Liderlik yaklaşımlarını algılamada aralarında herhangi bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir. TKY felsefesinin okul müdürü tarafından benimsendiği ve liderlik yaklaşımlarına uygun bir yönetim tarzı uyguladığı gözlemlenmiştir. Lider okulda, TKY felsefesine uygun bir imaj sergilemektedir.

Anahtar Kelimeler: TKY Felsefesi, Lider, TKY Liderlik Yaklaşımları, Kamuda Lider Algısı

ABSTRACT

UNDER THE TOTAL QUALITY MANAGEMENT PHILOSOPHY; A LEADER’S STYLE IN THE STATE OF THE STUDENTS IN THE STATE SCHOOLS: DUZCE YAVUZ SELIM MTAL

GUREL, Gonul

Total Quality Management practices are becoming more and more important in private and public sector. The “leader olan, which is one of its own elements, is of great importance for the success of TQM practices. The main purpose of the research is to determine the extent to which Toplam Quality Management philosophy is applied in public schools and to determine the students' perception of leader. As a result of these results, it was aimed to identify deficiencies related to TQM and leadership.

The population of the study consists of students of Düzce Yavuz Selim Vocational and Technical Anatolian High School. In the study, a questionnaire was applied to the 9th, 10th, 11th and 12th grade students of the school and questionnaire questions were prepared to determine the leadership approach which the school principal adopts more TQM philosophy and the school principal, and to determine what is ignored about the TQM in the school and how much the school principal applies the leadership approaches. The views of the students were tried to be determined.

468 questionnaires were obtained by using the sampling method and the data obtained from the questionnaires were analyzed and interpreted in IBM SPSS STATISTIC 23 package program. Descriptive analysis, reliability analysis, factor analysis, exploratory factor analysis, correlation analysis, regression analysis, T-test

analysis, one-way anova analysis and post hoc test were performed in order to interpret the data obtained from the research in a healthy and consistent manner.

As a result of the research, it was aimed to examine the opinions of the students about the leader, the extent to which the TQM fexe was applied in the school, the students' opinions about TQM and leadership approaches, the age, gender and class variables of the students and the differences of opinion about TQM and leadership approaches.

From the data obtained from the analysis results of the study, it was observed that there was no difference between the participants' perception of age, gender and class variables and TQM and Leadership approaches. It has been observed that TQM philosophy is adopted by the school principal and applies a management style appropriate to leadership approaches. In the leading school, TQM displays an image in accordance with its philosophy.

Key Words: TQM Philosophy, Leader, TQM Leadership Approaches, Public Perception of Leaders

Yüksek Lisans Tezi

Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Gökmen KILIÇOĞLU

Aralık, 2019, 118 Sayfa



TEŞEKKÜR

Yaptığım çalışmada yüksek lisans sürecinde ders aldığım, bilgi ve deneyimlerini esirgemeyen, sürecin her aşamasında yardımcı olan ve destek olan nihayetinde başarımda büyük yere sahip çok değerli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Gökmen KILIÇOĞLU' na teşekkürlerimi sunuyorum.

Çalışma sürecimde bilgi ve deneyimlerinden faydalandığım yüksek lisans hocalarımdan Doç. Dr. Muammer MESCI' ye teşekkürü borç bilirim.

Her zaman bana her konuda yardımcı olan, bana manevi güç veren ve beni başaracağım konusunda heveslendiren can arkadaşım okulumuz hocalarından Öğretim Görevlisi Dr. Pınar Zengin Alp ve diğer arkadaşlarıma teşekkürü borç bilirim.

Benim her zaman arkamda olduğunu hissettiğim ve bana güç veren eşim Gökhan GÜREL' e, yaşam kaynağım, göz bebeklerim çocuklarım Kuzey ve Rüzgar' a, annem Muhterem BAKKAL ve kayınvalidem İmran GÜREL' e çok teşekkür ederim.

Çalışmamı yapmamda bana destek olan, senelerdir bana kol kanat geren ve inanan eski lise hocam şimdiki müdürüm Yavuz Selim Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Müdürü Şeref KILDIRAN' a ve üzerimde emeği olan tüm eğitimcilere teşekkür ediyorum.

İÇİNDEKİLER TABLOSU

JÜRİ ÜYELERİ İMZA SAYFASI	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ÖZET.....	i
ABSTRACT	iii
TEŞEKKÜR	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR	xiv
BÖLÜM 1.....	1
1.GİRİŞ.....	1
1.1.Problem	1
1.2.Araştırmanın Amacı	2
1.3.Araştırmanın Önemi.....	3
1.4.Araştırmanın Sayıtları.....	3
1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları	3
1.6.Tanımlar.....	4
BÖLÜM 2.....	5
2. LİTERATÜR İNCELEMESİ	5
2.1.Kalite kavramı	5
2.2.Kalite tarihsel süreç.....	7
2.3.Toplam Kalite Yönetimi.....	8
2.4.Toplam kalite yönetimi öğeleri.....	10
2.4.1.Müşteri odaklılık	11
2.4.2.Lider	12
2.4.3.Sıfır hata.....	14
2.4.4.Kaizen.....	15
2.4.5.Çalışanların katılımı	16
2.4.6.Eğitim	17
2.4.7.Kalite çemberleri	18
2.4.8.Ölçme ve istatistik	20
2.5.Deming' in 14 ilkesi	20
2.6.Lider kavramı	23

2.7. Toplam kalite yönetimi ve liderlik	27
2.8. Toplam kalite yönetimi ve liderlik yaklaşımları	29
2.8.1. Yapısal lider	30
2.8.2. İnsan Kaynakları Lider	31
2.8.3. Politik Lider	32
2.8.4. Kültürel ve Sembolik Lider	32
2.9. Kamu eğitim kurumlarında lider algısı	33
2.10. TKY' nin kamu eğitim kurumlarına yansımaları	34
3. YÖNTEM.....	40
3.1. Araştırmanın Yöntemi	40
3.3. Evren Örneklem	41
3.4. Veri Toplama Araçları	42
3.5. Verilerin Toplanması	42
3.6. Verilerin Analizi	43
3.7. Geçerlik ve Güvenlik	44
4. BULGULAR VE YORUM.....	45
4.1. Betimleyici Analiz	45
4.2. Betimleyici İstatistikler	46
5.1. Sonuçlar	81
5.2. Öneriler.....	83
6. KAYNAKÇA	85
7. EKLER.....	95
7.1. Anket Ön Kapak Formu	95
7.2. Anket Formu	96
7.3. Düzce Üniversitesi ve MEB Araştırma Onay Formu	98
7.4. Özgeçmiş.....	99

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Dört çerçeve modeli (Over View of the four-frame model).....	30
Tablo 2 Verilerin analizi yöntem sıralaması	43
Tablo 3. Pilot Çalışma Faktör Analizi (KMO and Bartlett's Test).....	44
Tablo 4. Pilot Çalışma (Crbach Alpha (Güvenirlik Analizi)	44
Tablo 5. Katılımcıların özellikleri ile ilgili bulgular.....	45
Tablo 6. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü okuldaki öğrencilerin görev tanımlarını yapar" önermesine verdikleri cevaplar	46
Tablo 7. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü gerektiğinde öğrenciler arası yetki dağılımlarını yapar." Önermesine verdikleri cevaplar	46
Tablo 8. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü sınıflar arası iletişim düzenini sağlar." Önermesine verdikleri cevaplar	47
Tablo 9. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü öğrencilere okulun amaçlarını açıkça bildirir." Önermesine verdikleri cevaplar	47
Tablo 10. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü okulun amaçlarının gerçekleşmesi için çaba harcar" Önermesine verdikleri cevaplar.....	47
Tablo 11. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü okuldaki sorunları zamanında tespit eder" Önermesine verdikleri cevaplar	48
Tablo 12. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü okuldaki sorunlara teknik ve bilgi dahilinde çözümler üretir." Önermesine verdikleri cevaplar.....	48
Tablo 13. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü yanlış kararlar almaz." Önermesine verdikleri cevaplar	49
Tablo 14. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü duygusal kararlar almaz." Önermesine verdikleri cevaplar	49
Tablo 15. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü okulun yararı için her konuda denetleme ve değerlendirme yapar." Önermesine verdikleri cevaplar	49
Tablo 16. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü okulun yararına olacak her konuda değişiklik yapar." Önermesine verdikleri cevaplar	50
Tablo 17. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü güleryüzlüdür." Önermesine verdikleri cevaplar.....	50
Tablo 18. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü anlayışlıdır." Önermesine verdikleri cevaplar.....	51

Tablo 19. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü öğrencilere inanır." Önermesine verdikleri cevaplar.....	51
Tablo 20. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü öğrencilere güvenir." Önermesine verdikleri cevaplar	51
Tablo 21. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü öğrencilerin birbiri ile açık ve yönlü iletişim kurmasını sağlar." Önermesine verdikleri cevaplar	52
Tablo 22. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü öğrencilerin kendisi ile açık ve çok yönlü iletişim kurmasını sağlar." Önermesine verdikleri cevaplar	52
Tablo 23. Ankete katılan öğrencilerin "Öğrenciler okul müdürünün her zaman ulaşılabilir olduğu görüşündedir" Önermesine verdikleri cevaplar	53
Tablo 24. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü fikirlerini öğrencilere açıkça iletir." Önermesine verdikleri cevaplar	53
Tablo 25. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü öğrenciler ile işbirliği içerisinde çalışır." Önermesine verdikleri cevaplar	53
Tablo 26. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü okulda katılımcı ve demokratik bir yönetim tarzı uygular." Önermesine verdikleri cevaplar	54
Tablo 27. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü öğrencilerin düşüncelerine saygılıdır." Önermesine verdikleri cevaplar.....	54
Tablo 28. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü öğrencilere onları ilgilendiren konular ile ilgili gerekli bilgilendirmeleri yapar." Önermesine verdikleri cevaplar ..	55
Tablo 29. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürünün ikna yeteneği yüksektir." Önermesine verdikleri cevaplar	55
Tablo 30. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü takım çalışmaları yapar." Önermesine verdikleri cevaplar	56
Tablo 31. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü öğrencilerin başarılarının arttığını görmelerini sağlar." Önermesine verdikleri cevaplar.....	56
Tablo 32. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü öğrencilerden neler istediğini açıkça belirtir." Önermesine verdikleri cevaplar.....	57
Tablo 33. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü öğrencilerin okul ve sınıf içinde yaşadıkları çatışmaları yönetme becerisine sahiptir." Önermesine verdikleri cevaplar	57

Tablo 34. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü okuldaki herkesin her istediğini yerine getirmez." Önermesine verdikleri cevaplar.....	57
Tablo 35. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü okuldaki ilgi ve beklentilerin neler olduğu ile ilgili doğru tespitler yapar." Önermesine verdikleri cevaplar	58
Tablo 36. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü gerektiğinde okulun yararına olan stratejileri hayata geçirebilir." Önermesine verdikleri cevaplar.....	58
Tablo 37. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü okulda rekabeti destekler." Önermesine verdikleri cevaplar	59
Tablo 38. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü gücünü gereksiz otorite kurmak için kullanmaz." Önermesine verdikleri cevaplar	59
Tablo 39. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü okulun amaçları ile uyumlu davranışları destekler." Önermesine verdikleri cevaplar	59
Tablo 40. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü okulda dayanışma ruhunun artması için destek sağlar." Önermesine verdikleri cevaplar	60
Tablo 41. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü açısından yapılan işin sonucu önemlidir." Önermesine verdikleri cevaplar	60
Tablo 42. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü okulun ileriye dönük amaç ve hedeflerini geliştirir." Önermesine verdikleri cevaplar.....	61
Tablo 43. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü kültürel değerlere sahip çıkar." Önermesine verdikleri cevaplar	61
Tablo 44. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü geçmişten gelen geleneklerini etkili bir şekilde uygular." Önermesine verdikleri cevaplar	61
Tablo 45. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü olumlu davranışlar ortaya çıkması için destekleyici yöntemler geliştir." Önermesine verdikleri cevaplar.....	62
Tablo 46. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü öğrencilerin olumlu davranışlarının kalıcılığını sağlamak için önlemler alır." Önermesine verdikleri cevaplar	62
Tablo 47. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü öğrencileri başarılı olma konusunda teşvik eder." Önermesine verdikleri cevaplar	63
Tablo 48. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü öğrencilerin başarılarını zamanında takdir eder." Önermesine verdikleri cevaplar	63

Tablo 49. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü öğrencilerin yaratıcılıklarını ortaya çıkaracak fırsatlar yaratır." Önermesine verdikleri cevaplar	64
Tablo 50 TKY Normallik Dağılımı (Kurtosis ve Skewness) Testi.....	64
Tablo 51. Liderlik türleri normallik dağılımı (Kurtosis ve Skewness) testi	65
Tablo 52 Değişkenlere Ait Ortalamalar	66
Tablo 53 Güvenirlilik Katsayıları.....	67
Tablo 54 Toplam Kalite Yönetimi Faktör Analizi (KMO and Balertt's Test).....	68
Tablo 55 Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ile İlgili Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları.....	69
Tablo 56 Liderlik Türleri Faktör Analizi (KMO Balertt's Test)	71
Tablo 57 Liderlik Türleri ile İlgili Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları.....	71
Tablo 58 Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ile Liderlik Türleri Arasındaki Kolerasyon Analizi Bulguları	72
Tablo 59 Toplam Kalite Yönetimi ile Yapısalcı Liderin Regresyon Analizi Bulguları	73
Tablo 60 Toplam Kalite Yönetimi ile İnsan Kaynakları Liderin Regresyon Analizi Bulguları.....	74
Tablo 61 Toplam Kalite Yönetimi ile Politik Liderin Reresyon Analizi Bulguları... 75	
Tablo 62 Toplam Kalite Yönetimi ile Kültürel Liderin Regresyon Analizi Bulguları	75
Tablo 63Toplam Kalite Yönetimi ile Liderlik Türlerinin Regresyon Analizi Bulguları	76
Tablo 64 Liderlik Türleri ve Cinsiyete Yönelik T-Testi Analizi Bulguları.....	76
Tablo 65 Liderlik Türleri ve Yaşa Yönelik One-Way Anova Analizi Bulguları.....	77
Tablo 66 Yaşa Yönelik One-Way Anova Sonrası Psot Hoc Testi Bulguları.....	78
Tablo 67 Liderlik Türleri ve Sınıfa Yönelik One-Way Anova Analizi Bulguları	79
Tablo 68 Sınıfa Yönelik One-way Anova Sonrası Post Hoc Testi Bulguları	79

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Klasik ve TKY örgütsel işleyişin pramitler üzerinde karşılaştırması	9
Şekil 2. TKY öğeleri	10
Şekil 3 Sınıfta TKY için geliştirilen evrim modeli	38
Şekil 4. TKY bağımlı ve bağımsız değişkenler	41



KISALTMALAR

TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TSE	Türk Standartları Enstitüsü
ASQ	Küresel Kalite Sitesi
ASQC	Amerikan Kalite Kontrol Kurumu
KALDER	Türkiye Kalite Derneği
EOQC	Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
KK	Kalite Kontrol



BÖLÜM 1

1.GİRİŞ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya neden olan problem durumu, problem, araştırmanın amacı, önemi, sayıltıları, sınırlılıkları ve çalışmada geçen önemli kavramların tanımlarına yer verilmiştir.

1.1.Problem

Toplam Kalite Yönetimi' nin temel yapı taşlarından olan liderin yönetim tarzı uygulamada ve TKY felsefesinin örgüt üyeleri tarafından benimsenmesi için önem teşkil etmektedir. TKY için iç müşteri memnuniyeti de dış müşteri memnuniyeti kadar önem taşımaktadır. Aksi takdirde örgütte düzensiz, verimsiz bir kaos ortamı ile karşılaşılması olasıdır. Alan araştırmasının bu bölümünde, devlet okullarındaki liderler TKY' yi uygulamada ne durumda ve liderler TKY felsefesini ne kadar benimsemektedirler incelenecektir. Buradan yola çıkarak okulun iç müşterileri olan öğrencilere yapılacak anket ile liderlerinin yönetim tarzı TKY'nin hangi liderlik yaklaşımına ne derece yakın olduğunun tespiti amaçlanmıştır. Liderlik ile ilgili alan yazında devlet okulları için değerlendirecek olursak öğrencilerin görüş ve düşüncelerine çok yer verilmediği görülmektedir. Çalışma yeni bir bakış açısı ile iç müşteriler olan öğrencilerin de görüş ve düşüncelerinin alınması gerektiğini ve böylece okuldaki lider ile öğrenciler arasındaki ilişkilerin zayıf yanları neler liderin yönetim tarzı ve öğrencilerin bu konu ile ilgili görüşleri neler incelenecektir.

1.1.1.Araştırmanın Hipotezleri

1. Hipotez

H₀ Öğrencilerin liderlik türlerini algılamada demografik bilgileri arasında anlamlı fark yoktur.

H₁ Öğrencilerin liderlik türlerini algılamada demografik bilgileri arasında anlamlı fark vardır.

2. Hipotez

H_0 TKY' nin okulda benimsenmesi ile Liderlik Türleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 TKY' nin okulda benimsenmesi ile Liderlik Türleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3. Hipotez

H_0 TKY' nin okulda uygulanabilirliğini Liderlik Türleri etkilememektedir.

H_1 TKY' nin okulda uygulanabilirliğini Liderlik Türleri etkilemektedir.

1.1.2.Alt Hipotezler

1. Okul müdürünün liderlik davranışları okuldaki öğrencilerin toplam kalite yönetimi algısını pozitif yönde etkilemektedir.
2. Öğrencilerin liderleri tarafından takdir gördükleri ile ilgili görüşleri pozitif yöndedir.
3. Okulda takım çalışmalarının yapılması ile ilgili öğrencilerin görüşleri pozitif yöndedir.
4. Okuldaki öğrenciler liderin, ulaşılabilir olduğu görüşündeki düşünceleri pozitif yöndedir.

1.2.Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin örgütte lider tarafından ne derece benimsenerek uygulandığı ve TKY alt başlığı olan lider ve liderlik yaklaşımları (yapısalcı lider, insankaynakları lider, politik lider, kültürel-sembolik lider) ele alınarak devlet okullarındaki öğrencilerin okul müdürleri ile ilgili görüşlerinin incelenerek liderin nasıl bir yönetim tarzına sahip olduğunun öğrencilerin;

- a. Yaş
- b. Cinsiyet
- c. Uyrak
- d. Sınıf

değişkenlerini ele alınarak değişkenler arası anlamlı farklılıkların bulunması hususunu araştırmaya yöneliktir. Yapılan araştırma konu kapsamında önerilerde bulunmayı ve ileride yapılacak araştırmalara ışık tutmayı amaçlamaktadır.

1.3.Araştırmanın Önemi

Alan araştırmasında okulun iç müşterileri olan öğrencilere yapılan anket ile TKY felsefesinin okulda lider tarafından ne derece uygulandığı ve TKY kapsamındaki liderlik özellikleri incelenmiştir. Liderin TKY'nin hangi liderlik yaklaşımına ne derece yakın olduğu ve okulu yönetirken gözardı ettiği ya da farkında olmadan uygulamadığı yaklaşım tarzları neler tespit edilerek bu konulardaki eksik yanlarını görmesi ve güçlendirmesini sağlamak amaçlanmıştır. Bu eksik yanların tespiti neticesinde öğrencilerin de pozitif yönde başarılarına etkisinin olacağı düşünülmektedir. Liderlik ile ilgili alan yazında devlet okulları için değerlendirecek olursak öğrencilerin görüş ve düşüncelerine çok yer verilmediği görülmektedir. Çalışma yeni bir bakış açısı ile iç müşteriler olan öğrencilerin de eğitim süreçlerini tamamladıklarında okulun çıktılarını olarak incelenecekleri dikkate alınarak görüş ve düşüncelerinin alınması gerektiğini ve böylece okuldaki lider ile öğrenciler arasındaki ilişkilerin zayıf yanları neler liderin yönetim tarzı hangisi öğrencilerin bu konu ile ilgili görüşleri neler incelenecektir.

1.4.Araştırmanın Sayıtları

Yapılacak olan alan araştırmasında veri toplama aracı olarak uygulanacak olan anketteki soruları katılımcıların samimi ve tarafsız bir şekilde cevaplandıracakları varsayılmaktadır.

1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın evreni Düzce Yavuz Selim Mesleki Ve Teknik Anadolu Lisesinde okuyan 9, 10, 11 ve 12. sınıfların tüm şube öğrencileri ile sınırlıdır. Anketlerin dağıtıldığı ders saatlerindeki okulda olan öğrenciler ile sınırlıdır.

1.6.Tanımlar

Olasılık Örneklemesi: Bireyin veya ögenin çalışma evreninden seçilebilme olasılığının bilindiği ve bu olasılık oranının sıfır olmadığı örnekleme metotlarını içerir.

Toplam Kalite Yönetimi: Müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için kullanılan insana, iş, ürün ve/veya hizmet kalite gereksinimlerinin, sistematik bir yaklaşımla ve tüm çalışanların katkıları ile sağlanmasıdır.

İç Müşteri: Üretim sürecindeki her departman diğer departmanların müşterisidir.

Dış Müşteri: Ürün veya hizmetten kaliteli olması koşulu ile en yüksek faydayı sağlamak isteyen müşterilerdir.

Kaizen: Japoncadaki kai “değişim” ve zen “daha iyi” anlamına gelen kelimelerin birleşimi ile oluşan, sürekli iyileştirme anlamına gelir. Öncelikli amacı üretimdeki süreci küçük ama etkili değişiklikler yaparak daha iyi hale getirmektir.

Sıfır Hata: Süreç kontrol sistemlerinde çok ileri ve iddialı bir hedef, hiç hatasız, sıfır sapmalı (sapmasız) sistemlere ve süreçlere sahip olabilmektir. Bu hedefin kalite dünyasında karşılığı “sıfır hata” ya da “sıfır tolerans” kavramıdır.

Örgüt: Ortak bir amacı ya da eylemi gerçekleştirmek amacı ile bir araya gelmiş kurumların ya da bireylerin oluşturduğu birlik.

Kollektif: Birçok kimseyi veya nesneyi içine alan; “bir çok kişi ve nesnenin bir araya gelmesi sonucu olan” ve “ortaklaşa” anlamlarına gelmektedir.

BÖLÜM 2

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

2.1.Kalite kavramı

Kalite kavramı sanayide kendisine ilk kez muayenecilik adı altında yer bulmuştur. Muayenecilik ile ilgilenen kişiler yalnızca ürün ile ilgili tüm işlemler bittikten sonra hataları tespit etmek amacı ile görev almışlardır. Burada amaç müşterilere hatalı ürün teslimini önlemektir. Bu uygulama müşterileri korurken üreticilerin zarar etmesine sebep olmuştur. Bu nedenle üreticilerin de korunması için sistemde gerekli değişiklikler yapılarak geliştirilmiş ve kalite kontrol aşamasına geçilmiştir(Kıngır, 2013:7).

Kalite dendiğinde akla gelenlerden ilki müşterilerin üründen ne derece memnun oldukları ve beklentilerini ne derece karşıladığıdır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta müşterilerin alışkanlıkları, ihtiyaçları, maddi olanakları, bilgileri ile ilgili ürünlerin onlara ne şekilde hitap ettiği ve üründen ne bekledikleridir. Çok pahalı bir ürünü bir tüketici kaliteli olarak adlandırırken diğer bir tüketici ise ürünün kaliteli olmadığını düşünmektedir.

Kalite kavramı ilk müşterilerin memnun olmaları gibi bir anlam çağrıştırıyor olmasına rağmen arka planda ürünün tüm oluşum süreçlerini, çalışanları, yasaları içine alan bir kavramdır. Kalite ile ilgili genel tanımlara bakıldığında standardı koruma, gereksinimlerin karşılanması, ihtiyaca uygunluk olarak değişik kavramlar ile anlatılmaktadır. Kuruluşlar açısından kalite kavramı incelenecek olursa, mal veya hizmetin üretimi üretilen mal ve hizmetin tüketiciye ulaşması ve sonrasında satış sonrası hizmetler aşaması da dahil olmakla beraber, üretim, tasarım, dağıtım, müşteriye uygunluk, güvenilirlik ile ilgili tüm unsurların etkin bir biçimde sunulmasını ifade etmektedir (Leblebici ve Ömürgönülşen, 1999: 65).

Kalite kavramı bugün ise klasik tanımından uzaklaşarak, tüketiciye gelene kadar geçen süreçte yarı mamul, hammadde, ürünün oluşum süreçleri ve örgütün tüm unsurlarını da içerisine alan geniş bir yelpazede incelenmektedir. Teknolojik gelişmeler ve tüketicilerin de daha fazla bilinçlenmesi ile birlikte bilinmektedir ki bir mal veya hizmetin kaliteli olabilmesi için aynı zamanda içerisinde bulunduğu üretim süreçlerinin de kaliteli olması gerekmektedir. Bu yüzden kalite artık teknik anlamından uzaklaşarak daha çok stratejik unsurlar üzerine kurulu bir kavram halini almıştır(Yağcızeybek, S :1).

Kalite kavramı ile ilgili Türkiye ve dünya çapında yetkili bazı kurum ve örgütlerin yaptığı tanımlar aşağıdaki gibidir:

- Türk Dil Kurumu (TDK)' na göre kalite kavramının türkçe karşılığı, "bir ürünün bilinen en iyi özellikleri bünyesinde taşıma durumu" ve ingilizce karşılığı, "quality" olarak tanımlanmaktadır(TDK, 2019).
- Türk Standartları Enstitüsü (TSE) ISO 9001 kalite yönetim sistemine göre kalite, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını iyi analiz ederek en uygun mal ve hizmet üretimini sağlamaktır(TSE, 2019).
- Küresel Kalite Sitesi (ASQ)' ne göre kalite, örgütler ürün ve hizmetleri amacına uygun ürünler kullanarak müşteri beklentilerini karşılayacak şekilde üretim yaparken düzenlemelere uymak, çevresel gereksinimleri dikkate almak ve güveni sağlamaktır(ASQ, 2019).
- Amerikan Kalite Kontrol Kurumu (ASQC)' na göre kalite, bir mal ya da hizmetin beklenti ve ihtiyacı karşılayabilme becerisini ortaya koyan karakteristik özelliklerin tümüdür(Tested, 2014).
- Türkiye Kalite Derneği (KALDER)' ne göre kalite, mal ya da hizmet üretimi süreçlerinde tüm kuruluşlarda tüm fonksiyonların gelişmesini sağlayan

yaklaşımıdır. TKY şirketlerin varolmasını sağlayarak aynı zamanda kar sağlamak ve rekabet edebilme gücünü kalitenin sürekli geliştirilmesini sağlayarak arttırabilen çağdaş yönetim felsefesidir(Kalder :6).

- Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu (EOQC)' na göre Kalite, üretilen malların yahut hizmetlerin tüketici tarafından istenilen ve talep edilen şartlara ne derece uygun olduğudur(Ay, 2018).

2.2.Kalite tarihsel süreç

Değişim insanoğlunu ilk çağlardan bu yana ilgilendiren bir kavram olması sebebiyle toplumsal yaşam içerisinde önemli bir role sahiptir. Ekonomide, sosyal alanda, siyasal alanda, teknolojiye ve bilim alanında yaşanan gelişmeler insanoğlunu etkisi altına alarak değişmeye zorlamaktadır(Özdemir ve Cemaloğlu, 1999:91).

Zamanla daha fazla ,ihtiyaç duyulan kalite kontrolü işlemi sanayide en önemli işlemler arasındadır. Amacı, üründe kaliteyi arttırmak ve sürekli kılmaktır. Tüm bunları yaparken maliyeti de olabilecek en düşük seviyeye çekmek için çalışır. Kalite kontrol denilen sistemde üreticiler süreci uyguladıkları takdirde hayatta kalma şansına sahiptirler. Tüm bu unsurlar göz önünde bulundurulduğunda üreticiler açısından her zaman birinci sırada yer alan hayati önem taşıyan bir sistemdir. Kalite kontrol süreci ürünün tasarımı, üretimi, dağıtımını ve tüketiciye teslimine kadar geçen tüm süreçlerde devam eder(Kıngır, 2013:7).

Toplam Kalite Yönetiminin tarihsel sürecine baktığımızda yaşanan teknolojik gelişmelerdeki artış ve küreselleşmenin sonucu olarak üretim ve çeşitlilik artmış artan kapasite sonucunda kontrol mekanizmasını elden bırakmamak için kalite kontrol ve geliştirme çalışmalarına daha fazla ağırlık verilmiştir. Tüm bu gelişmelerden örgütlerin yönetim kısmı da etkilenmiştir. Tüm bu gelişmeler günümüze doğru gelindiğinde TKY' de birleşmiştir. TKY' nin örgütün tüm unsurlarını bir bütün olarak ele alan bütünsel bir anlayışa sahip yönetim felsefesi olarak bahsetmek mümkündür(Uryan, 2002:1).

Tarihsel olarak baktığımızda TKY ilk olarak 1940'lı yıllarda ABD' de W.Edwards Deming, Joseph M. Juran ve Feingenbaum tarafından sanayi alanında mal ve hizmette kaliteyi yükseltmek amacı ile gündeme getirilse de, II. Dünya Savaşının çıkması neticesinde çok fazla ses getirmemiştir. W.Edwards Deming ve Joseph M.Juran Japonya' ya davet edilmiş ve Japon mühendislere kaliteyi geliştirme, planlama ve kontrolü ile ilgili konularda seminerler düzenlenmiştir(Açıkel, 2011:8). Aynı zamanda savaş sonrasında Japonya tarafından başlatılan TKY her alanda uygulanmaya başlanmış olmasına rağmen tam anlamı ile 1980' li yıllarda ABD' de kabul görmüştür(Aykaç ve Özer, 2006: 180).

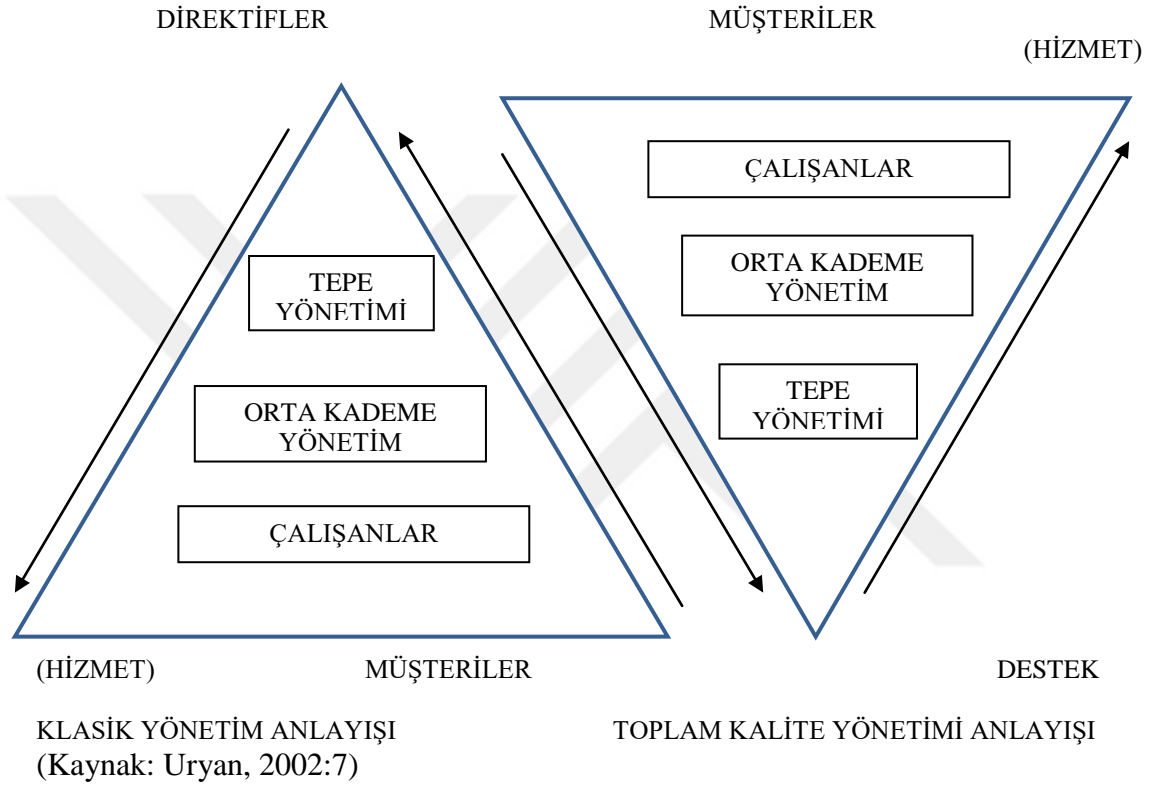
2.3.Toplam Kalite Yönetimi

TKY kalitenin tanımı yetersiz kalınca ortaya çıkmıştır. Bilimsel yönetimde bir deha olan Frederick W. Taylor, endüstride çalışan bireyleri makinanın bir parçası olarak görmüştür. Örgütlerde uzman yöneticiler tarafından verilen direktiflerin uygulanmasının yeterli olacağını savunmuştur. Ona göre alt kademedeki çalışanların kendi fikirlerini uygulamalarına hiç gerek yoktur. Bu anlayışta işlerin yavaş ilerleyebileceği ve yönetimin amaca hizmetten uzaklaşabileceği düşünülmemiştir. Böyle bir yönetim TKY' den uzak yetkilerin tepede toplandığı otoriter bir yönetim anlayışından ibarettir(Şişman, 1997: 60). Örgütlerin sadece üründen ibaret olmadığı insan ve yapı boyutunun da olduğu aynı zamanda sosyal yapılar olarak süreçlerinde birbirilerini etkilemelerinden doğan olumlu ve olumsuz sonuçların incelenmesi gerektiği ile ilgili bilinç artmıştır.

TKY bir yönetim felsefesidir ve bu nedenle yerleşim ve uygulama olarak sadece üst yönetimi değil aynı zamanda bir firmanın her çalışanını da ilgilendirir(Ahmad al Ghamdi vd., 2016:792). TKY, yöneticileri, çalışanları ve müşterileri içeren katılımcı problem çözme yöntemini kullanarak, müşteri taleplerini karşılamada inovasyonu, yaratıcılığı ve risk almayı destekleyen bir ortam yaratılmasının altını çizer. TKY, çalışanların kuruluşlardaki kalitenin kontrolüne katılımına odaklanmaktadır(Ehigie ve McAndrew, 2005:926). Aynı zamanda TKY, kendi içerisinde incelendiğinde aşağıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere birbirini

etkileyen ve takip eden dinamik bir süreçtir. TKY unsurlarından herhangi birinde işleyişte aksaklık olması durumunda TKY örgüt içi ve dışı uygulanması gereken işlemleri tam yapamadığı için maksimum seviyede başarı söz konusu olması mümkün olmayacaktır.

Şekil 1. Klasik ve TKY örgütsel işleyişin pramitler üzerinde karşılaştırması



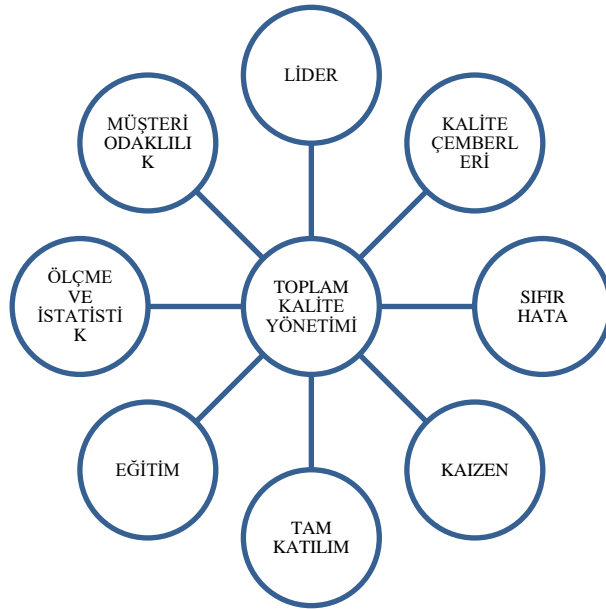
Klasik yönetim anlayışına göre tepe yönetim en üstte süreçten ve çalışanlardan uzak bir yönetim tarzı benimsemektedir. Tepe yönetim iş yükünü orta kademe ve çalışanlara devretmek üzere iş dağılımı yapmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi anlayışında ise en altta yer alan çalışanların yerini tepe yönetim almakta, örgütte destek vermek için bulunan, iş yükünü eşit oranda dağıtmakta süreçte orta kademe yönetime ve çalışanlara yardım etme bilinciyle hareket etme eğilimi göstermektedir.

2.4. Toplam kalite yönetimi öğeleri

TKY' de organizasyonların her kademesine ve her kademenin her ihtiyacına yönelik uygulamalar mevcuttur. TKY organizasyonları bir bütün olarak ele alır. Departmanlar arası iletişimsizliğin olumsuz sonuçlar doğuracağına, sürekli bireylerin kendisini yenilemesi gerektiğine, kontrollerin geciktirilmesinin zaman, müşteri ve maliyet kayıplarına yol açacağına, ekip olarak çalışılması gerektiğine, çalışanların eğitilmesi gerektiğine, her organizasyonun bir lidere ihtiyacının olduğuna, yapılan tüm iş ve işlemlerin mutlaka test edilmesi gerektiğine ve müşterilerin tatminine inanır.

Bu bölümde organizasyonların başarıya ulaşmak için benimsediği ve uyguladığı Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili alt başlıklar daha detaylı olarak açıklanmıştır.

Şekil 2. TKY öğeleri



Şekil-2 de Toplam Kalite Yönetimi' ni merkeze alan öğelerine araştırmanın bu bölümünde kısaca yer verilmiştir.

2.4.1.Müşteri odaklılık

Müşteri, mal veya hizmeti bir bedel ödeyerek alan veya satın alma ihtimali olan taraf olarak tanımlanmaktadır. TKY anlayışına göre müşteri denildiğinde akla, üretilerek satışa sunulan mal ya da hizmeti satın alan işletme dışı kişi veya kuruluşlar gelmektedir(Bütün ve Aslanargun, 2016:46). TKY’ de tüm örgüt çalışanlarını da birer müşteri olarak kabul görmektedir. Örgütlerde çalışanların tamamı kendi aralarında mal veya hizmet alış-verişi yapmaktadır. Çalışanlar kendi üzerlerine düşen görevleri tamamladıktan sonra çalışma arkadaşlarına satmaktadır. Kalite anlayışında mükemmel olabilmek için her çalışan görevini tam anlamı ile yerine getirmek mecburiyetindedir(Kocamış, 2016:3). Çalışanların istek ve beklentileri, çalışan motivasyonu, işlerin herhangi bir aksaklık yaşanmadan devam etmesi için önem arz etmektedir. Aksi takdirde işletmede mutsuz ve isteksiz çalışanların faaliyetlerde bulunmaları süreç sonunda müşteri ile işletmeyi karşı karşıya getirerek maddi zarar ve müşteri kayıplarına neden olmaktadır. TKY’ de iç müşterilerin tatmin edilmemesi durumunda dış müşterilerin yani bedel ödeyerek mal ya da hizmet satın alan tarafın memnun edilmesi ve tatmini mümkün olmamaktadır.

TKY’ de amaç ise, satışa sunulan mal ya da hizmetlerin müşterilerin talep ettikleri şekilde kuruluştaki tüm birimlerin yönlendirilip, desteklenerek ve müşterilerin ürün ya da hizmetten beklentilerinin karşılanarak müşterilerin doyuma ulaşması ve memnuniyetin sağlanmasıdır(Kocamış, 2016:3).

TKY müşteri memnuniyetine ayrıca önem vermektedir. Müşteriler tüm üretim süreçlerinin bitiş noktasıdır(Akdağ, 2005:163)’ a göre, bir malın ya da hizmetin kalitesi ile ilgili değerlendirmeyi yalnızca müşteri yapabilir. Diğer başarıların hiçbirisi, müşterilerin satın aldıkları mal ya da hizmet hakkındaki düşüncelerini önemseyen ve belirleyen bir örgütün başarısından daha kıymetli olamaz. Müşteri ile yakın temas müşteri istek ve beklentilerini belirlemede yardımcı ve başarıya ulaşmak için eksikliklerin tamamlanmasının gerekli olduğunun anlaşılmasını sağlamaktadır.

Bu durumda satın alınan mal ya da hizmetten memnun müşteri de TKY ile ilgili diğer alt başlıkların örgütte uygulandığının ya da uygulama ile ilgili gelişmeler olduğunun göstergesi durumundadır.

2.4.2.Lider

Şirketler en küçüğünden en büyüğüne her zaman işleri ve çalışanları toparlayacak deneyimli ya da eğitim almış işinde uzman yöneticilere ihtiyaç duymaktadır. Yönetmek disiplini sağlamada çoğu zaman etkili olurken, çalışanların inanması ve güvenmesi konusunda zayıf kalmaktadır. Çalışanlar, yöneticinin emirlerini para, mevki ya da iş kaybı korkusundan yerine getirmektedir. Yönetici işi sorgular teftiş eder ve sonuç ile ilgili çoğu zaman ödül ya da ceza uygular. Komuta emir zinciri mekanik olarak düzgün çalışıyor olabilir. Ama hiçbir zaman yönetmek yeterli gelmez ve her zaman bir lidere de ihtiyaç vardır.

Sadece maddi beklenti içinde olan çalışanlar ile başarıya ulaşmak mümkün değildir. Başarı elde edilmiş olsa bile geçici bir başarı söz konusudur. Diğer yandan çalışanlar yaptıkları işlerde manevi hazzı ulaşırlarsa ve isteyerek yaparlarsa o zaman kalıcı başarı elde etmek mümkündür. Bu manevi hazzın ve başarı hissini elde edilmesini sağlayacak olan da liderdir.

TKY, organizasyonların yönetimi hakkında yeni bir düşünme yöntemi ve toplam organizasyon performansını ve kalitesini arttırmanın kapsamlı bir yolu olarak tanımlanmıştır. TKY' yi takip eden yöneticiler, strateji, bilgi işleme, liderlik ve TKY alanı içinde olan diğer pek çok konu ile ilgilidir(Terziovski, 2006:415). Organizasyonları koordine etmek ile ilgili süreçte liderlere çok fazla sorumluluk düşmektedir. Lider demek organizasyonun kalbi demektir. Lider olmak, insanları bir araya toplayarak hedefe ulaşmalarını sağlamak ve takım ruhu ile çalışmalarını sağlama sanatıdır. Her zaman insanlar bu şekilde etkileyebilen liderlerin ardından gitmek isterler(Yatkın, 2007:142).

Toplam Kalite Yönetimi için Liderlik büyük önem taşımaktadır. Liderlerin kendilerine has karakteristik özellikleri olması sebebi ile literatürde çok fazla tanıma ve farklı liderlik türleri hakkında yazılara rastlanmaktadır. Ama, temelde hedef aynıdır.

Liderlik, zor kullanmak ya da planlar yapıp astlara bu planları vererek uygulamalarını sağlamak da olamaz. Liderlik, bireyleri gruba dahil ederek ortak amaçları kabul etmelerini ve hep beraber bu amaçlara ulaşmak için yapılan planları uygulamaya ikna etmektir. Astlar hedefe ulaşmak için çaba harcarken süreçte sabırlı ve azimli olmak, astlara rehberlik ederek onları yönlendirmek, gelişmelerine katkıda bulunmak, teşvik etmek lidere mahsus görevler arasındadır(Kondo, 1999:78). Lider, amaç belirleme ve amacı gerçekleştirmek için tek bir birey ya da grubun gönüllü olarak çalışmak istemesini sağlamaktır(Akoğlan ve Akçay, 2004:87).

TKY uygulamalarında başarı elde etmek için, üst yönetim liderlik yapmak, vizyon sahibi olmak ve kalite ile ilgili yapılan tüm çalışmalara katılmak zorundadır. TKY felsefesinde yönetici, çalışanlarına destek veren, işlerini hafifleten, rehberlik eden, gelişme ve öğrenmelerine yardımcı olan, çalışanlara yetki ve sorumluluk vererek daha özgür çalışma ortamı yaratan yönetici rolünü üstlenir(Bengisu, 2007:743). Üst yönetimin kaliteye karşı olan pozitif düşüncesi ve inancı örgütün her kademesine yayılarak üretim, pazarlama ve sonrası süreçlere etki edebilecektir(Özmutaf, 2010:75-76).

Liderin kurum kültürünün oluşmasında çok büyük payı vardır. Liderin iyileştirme süreçlerine katkı sağlaması ve katılması, iç ve dış kaynaklar ile iletişimi, personeli yakından takip ve tanıma, taktir ve teşvik etmedeki rolü TKY' de büyük öneme sahiptir. Liderden beklenen çalıştığı insanların bilgi, yeteneklerini ortaya çıkarabilmelerini sağlayacak niteliklere sahip olmasıdır. O halde liderlere düşen sorumluluk bu niteliklere sahip olmanın yolunu ve yöntemini bulma sürecini başlatmaktır(Çetin, 2002:6-7).

2.4.3.Sıfır hata

Hatalar, belirlenen prosedür ve standartlara %100 uyum sağlanmadığı için meydana gelmektedir. Çalışanlar tarafından yapılan yanlışlar, gecikmeler, kazalar, örgüt faaliyetleri gibi örgütün verimlilik, güvenilirlik ve etkinliğini etkileyen her türlü eyleme hata denir(Sıfır Hata, 2).

Genel olarak bakıldığında ürün ya da hizmetlerin hatasız ve tek seferde yapılan üretim ile müşterilere sunulması müşteri memnuniyetini sağlamak adına en çok üzerinde durulan konuların başında gelmektedir. Tüm işletmeler de kendi bünyelerinde bu şekilde çalışılmasını istemektedir. Sıfır hata müşteri memnuniyetini kaliteli ürün ve hizmet olarak sağlarken, işletmeler açısından zaman, maliyet ve iş gücü olarak da karlılığı sağlamaktadır. İşletmeler sağlanan kar ve müşteri memnuniyeti neticesinde pazar paylarını da genişletme imkanı bulmaktadır. Rekabetin yoğun yaşandığı ortamda işletmelerin de faaliyetlerine devam edebilmeleri için bu konuda titiz davranmaları gerekmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi firmalar ile iç ve dış müşterileri bir bütün olarak ele almaktadır. Herkesin aynı anda kazandığı bir yönetim tarzı olan TKY sıfır hata ile üretimin önemini vurgulamaktadır. TKY kapsamında ürün ya da hizmette kaliteyi sağlamak için yapılacak faaliyetler üç başlıkta incelenmektedir. Bunlar:

a) Güvence sıfır hata faaliyetleri; Bu kalite güvence sisteminin amacı müşteriye hatasız ürün teslim etmektir. Bu sistemin birinci aşamasında kalite politikası, ikinci aşamasında, süreç kontrol, hammadde onay ve kabulü, üçüncü aşamasında ise süreç ile ilgili değişiklik süreç kontrolü, muayene ve testten oluşur(İlğan vd. 2008:78).

b) Önleme sıfır hata faaliyetleri; Üretim sürecinde ortaya çıkan kalite ile ilgili sorunların yinelenmesini önlemek için oluşturulmuş faaliyetlerdir(Hayur ve Baraçlı, 2001:64).

c) **Küçük sıfır hata faaliyetleri;** işletmede çalışanların tamamının sorunların çözümlenmesine yönelik katkılarını sağlamak için uygulanan sistemler bütünüdür(Zerenler ve Karaboğa, 2014: 265).

2.4.4.Kaizen

Kaizen kelimesi anlam olarak Japon dilinden Türk diline çevrildiğinde kai kelimesi Türkçe(değişim), zen kelimesi Türkçe(daha iyi) olarak tanımlanmaktadır. Bu öğretinin Japonya' nın rekabet gücünü arttırdığına inanılmaktadır. Kaizen felsefesi temel prensipleri aşağıda sıralanmıştır:

- Problemi kabullenin.
- Maliyeti düşük projeleri seçin ve uygulayın.
- Onların problemlerinden önce önce bizimkiler ile ilgilenin.
- Değerlendirmede sadece araç olarak ekonomik çıkarı baz almayın.
- Önceliklerinizi belirleyin.
- Projeyi yürütürken kalite, maliyet, dağıtım vs. ilkeleri esas alın.
- Planla, uygula, kontrol et, önlem al (PUKÖ) döngüsünü izleyin.
- Doğru yöntem ve çözüm araçlarını kullanın(Perincek, vd., 2008:86-87).

Kaizen düşüncesi, sadece ürünlerin kalitesi değil, her şeyden önce insanların kalitesi ile de ilişkilidir. Bir işletmenin üç ayağı donanım, yazılım ve insandır. Bir işletmenin donanım ve yazılım yönleri dikkate alınmadan önce insan yönü uygun şekilde yerleştirilmelidir. Organizasyonda kalite olgusunu insanlara öğretmek, vatandaşlara duyarlı olmalarına yardımcı olmak demektir(Wittenberg, 1994:13).

(Emiliani, 2005:41)' ye göre Kaizen, müşteriler için daha fazla değer yaratmaya odaklanır. Kaizen, iç veya dış müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için gerçekleştirilen tüm aktiviteleri inceleyen ve eleştirel olarak sorgulayan belirli bir

eylem şekli veya iş başında öğrenmedir. Gözlem, veri toplama, analiz ve eleştirel düşünme, kaizen sürecinin bileşenlerini oluşturmaktadır.

TKY' nin misyonu, sürekli iyileştirme yoluyla mükemmelliği sağlamak, her zaman her seviyedeki her insanı işlevsel alanlarda kullanmaktır. Aynı zamanda TKY iç ve dış müşterilerin gereksinimlerini karşılamak için davranışsal devrimi gerçekleştiren bir yönetim sürecidir. TKY, mükemmel insan kaynakları gelişimine ve motivasyon ve eğitimle güven inşa etmeye önem vermektedir(Babu ve Godrej, 1995:192).

Bir kaizen etkinliği, hızlandırılmış bir zaman diliminde (genellikle bir hafta veya daha kısa sürede) belirli hedeflere ulaşmak için hedeflenen bir çalışma alanını ele almak için özel bir fonksiyonel ekip kullanarak, odaklanmış ve yapılandırılmış bir sürekli iyileştirme projesidir. Kaizen çalışmasının amacı, hedeflenen çalışma alanının performansını büyük ölçüde iyileştirmek ve olumlu insan kaynakları çıktıları oluşturmaktır(Doolen, vd. 2008:638).

2.4.5.Çalışanların katılımı

TKY literatürünün tamamında, çalışanların katılımı, yetkilendirilmesi ve üst yönetim liderliği ve bağlılığı, başarılı bir TKY programının önemli unsurları olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların yetkilendirilmesini TKY' nin en önemli ilkelerinden biri olarak nitelendirilmektedir(Ugboro ve Obeng, 2000:248). Çalışanların katılımı, onlara güç vermek, kararlı liderlik elde etmek ve kaliteli çıktılar sunmak için çapraz fonksiyonel ekipler oluşturmak demektir(Hedao ve Sangode, 2019:23). Departmanlar arası iletişim ve ulaşılabilir üst yönetim ile sorunların çözümü daha kolay olmakta ve ekipler birbirlerine daha rahat görüşlerini bildirip eksiklikleri giderebilmektedir.

Çalışan katılımının kabul görmediği bir yönetim anlayışında çalışanlar sadece isteneni yapar ve işlerin daha iyi olması için ilave çaba göstermez. Oysa katılımcı bir yönetim anlayışı söz konusu olduğunda tüm çalışanların bilgi ve becerilerini

birbirleri ile paylaşımları ve örgütte tüm departmanların koordineli çalışması sağlanır(Turan, 2015:14).

Toplam Kalite Yönetimi felsefesi, bir kuruluşun tüm üyelerinin, “ilk kez doğru şekilde yaparak” iç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarındaki ve beklentilerindeki meydana gelen değişiklikleri karşılamak için birlikte çalışması gerektiğini ileri sürmektedir(Hawkes ve Adams, 1994:11).

Konu ne olursa olsun örgütlerin başarısı çalışanlarının başarısı kadardır. Örgütlerin hangi kademe de olursa olsun tüm çalışanları öz varlığıdır ve tüm katılımı sağlamak beceri ve bilgilerini örgüt yararına kullanmalarını pozitif yönde etkiler. Örgütlerin ilerlemesi sadece çalışanların katılımı ile mümkün olabilir. Tüm bunlar dikkate alındığında problem çözme becerilerini geliştirmek ve iyileşme önerileri için özendirme gerekir(Bengisu, 2007:745).

TKY örgütün tüm çalışanlarının aktif olarak tüm faaliyetlere katılmalarını ön görmektedir. Çalışanların bilgi ve deneyimlerinden verimli bir şekilde yararlanabilmek için de onların gereken eğitimleri almalarını sağlamak, yetki vermek suretiyle planlama, kontrol ve gelişme süreci prosesine katılmalarını sağlamak gerekmektedir(Mergen, 1993:27-28).

2.4.6.Eğitim

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında genel felsefi bakış açısı sürekli verilen eğitimler ile gelişme sağlamaktır. Çalışanların takım çalışmaları ile kendilerini geliştirebilmeleri mümkün olabileceği gibi, hizmet içi eğitimler ile sürekli gelişme ve iyileşmenin sağlanması gerekmektedir(Ünal, 1999:348).

Japonya' da TKY' nin ilk aşamasını yönetici ve çalışanları bilgilendirmek ve bilinçlendirmek için eğitim programları oluşturmaktadır. Uygulanan eğitim programlarının sonunda tepe yöneticiler ve çalışanlara TKY fikri benimsetilmelidir. Japon kalite uzmanı Kaoru İshikawa "Kalite kontrol eğitimle başlar, eğitimle

biter"der. TKY' e örgütün tamamının katılmasını sağlamak için eğitimin tepe yönetimden en alt seviyeye kadar verilmesi ve tüm örgüt üyelerini içine alması gerekir(Dağlı, 2003:3).

Yöneticiler emekçilere eğitim vermenin faydalı olduğunu anlamak zorundadırlar ve üst yönetime de eğitim vermenin faydalı olduğunu açıkça ifade edebilmelidirler. Aşağıda eğitimin faydaları kısaca verilmiştir(Goetsch ve Davis, 2016:190).

- Üretimde minimum hata
- Verimlilikte artış
- Kalitede iyileşme
- Düşük işgücü devir hızı
- Kadrolamaya az talep sonucu düşük maliyet
- Güvenlik ve sağlıkta iyileşme
- Azalan iş kazaları
- Sigorta maliyetlerinde düşüş
- İşgücünde esneklikte artış
- Değişime daha hızlı uyum sağlama
- İletişimde iyileşme
- Eskiye göre daha iyi takım çalışması
- Çalışan ilişkilerinde uyumun artması

Eğitim örgüt çalışanlarının bilgi ve beceri düzeylerini arttırarak kendilerini geliştirmelerinde önemli ölçüt olup, bireylerin örgütsel strateji ve etkili iletişim kurmalarına katkı sağlar(Halis, 2007:59).

2.4.7.Kalite çemberleri

Kalite Çemberleri her ülkede alt yapısı aynı olmakla birlikte farklı isimlendirilmektedir. Japonya' da "Jishu Kanri" (kendi kendini yöneten, denetleyen), İngilizce konuşulan ülkelerde ise "Quality Control Circles" olarak ve Türkiye' de

“kalite kontrol çevrimleri”, “kalite ekipleri”, “kalite kontrol çemberleri” gibi farklı adlar ile anılmaktadır(Bayazıt, 1998:96-97).

İşletmelerin başarıya ulaşabilmelerinin en büyük sebeplerinden biri de Kalite Çemberleridir. Kalite Çemberleri tamamen şirket yararına olacak yeni eylem ve fikirleri hayata geçirmeyi hedef alan bireysel egolar ve çıkarlar değil grubun menfaat ve çıkarları önemli olduğu çalışma gruplarıdır. Burada esas olan tekil değil tüm bireylerin bir araya gelerek ve bireysel düşünceden uzak bir bütünü oluşturup aynı hedefe yönelerek emek harcamasıdır.

Kalite Kontrol Çemberleri aynı meslek dalından ya da aynı departmanda görev yapan sayıları 5-10 arasında olacak şekilde çalışanların kendi istekleri ile bir araya geldikleri küçük gruptur. Çalışanların verimli olmalarından dolayı motivasyonlarını arttırıcı etkisi vardır. KK çemberlerine dahil olan çalışanlar sorunların tespit edilmesi, inceleme yapılması ve çözümler üretmek amacı ile bir araya gelirler. Gruplar belirli ve düzenli aralıklarla bir araya gelirler(Kalite Çemberleri:8-9).

(Ishikawa, 1997:142)’ ya göre, kalite kontrol çemberinde yapılacak etkinliklerde dikkate alınması gereken 10 madde bulunmaktadır. Bunlar:

- Kendini geliştirme
- Gönüllülük (kendi isteği ile katılım)
- Grup etkinliği
- Tam katılım (Bütün çalışanlar)
- Kalite kontrolde uygulanan teknik yöntemlerden yararlanma
- Çalışma ortamını yakından ilgilendiren etkinlikler
- Etkinliklerde canlılık ve süreklilik
- Karşılıklı gelişme
- Özgürlük ve yaratıcılık
- Kalitenin , sorunların ve gelişmenin farkında olma.

Kalite çemberlerine katılımcılar yukarıdaki hususlara ilave olarak sebep-sonuç şeması ve kontrol çizelgeleri vb. Problem çözme tekniklerinden yararlanmak için gereken eğitimleri alırlar. Eğer tüm bunlara ilave olarak kalite kontrol çemberi programı iyi planlanır ve üst yönetim tarafından desteklenirse büyük başarı sağlanması olasıdır(Liu vd., 2010:693).

2.4.8.Ölçme ve istatistik

En çok bilinen tanımı ile ölçme, bireylerin veya nesnelerin niteliklerinin gözlemlenerek sonuçların sayılar ya da semboller yardımı ile ifade edilmesidir(Umay, 1996:147). Ölçme işlemleri aslında bize asıl olanı yani nesnelere ya da bireyler arası farklılıkları tespit etmemizde yardımcı olur ve kısa yolu bularak daha sonraki işlemlerde kolaylık sağlar. Aynı zamanda yapılan ayrıntılı incelemeler ile hataları minimize etmeyi ve hatta sıfırlamayı sağlar.

TKY’ de ölçme işlemi önemli bir yere sahiptir. Ölçme yapmak değil doğru ölçme işlemi de seçebilmek gerekmektedir. Ölçme işleminin doğruluğundan eminsek kaliteden bahsedebiliriz. Her ürünün karakteristik yapısı farklıdır. Bazı ürünler kimyasal ve fiziksel özellikleri bakımından ölçülebilmekte diğerleri ise renklerinden, seslerinden, kokularından, tatlarından ve dokunma gibi insan duyuları ile (duyumsal test) ölçülebilmektedir. Ancak ürünler üzerinde doğru karakteristik tespitler yapan kuruluşlar kalitede başarıya ulaşabilirler(Ishikawa, 1997:52).

Toplam Kalite Yönetimi’ ni istersek “müşteri memnuniyeti” olarak, istersek “belirli standartların karşılanması” olarak tanımlayabiliriz. TKY’ yi her ne şekilde tanımlarsak tanımlayalım özünde bir ölçme ve hatta sürekli ölçme olayıdır(Balcı, 1998:15). TKY, üretim sürecinin her aşamasında ve satış sonrası hizmetler de dahil olmak üzere eksikler ve hataların tespit edilmesi ve giderilmesi ile ilgilenir.

2.5.Deming’ in 14 ilkesi

Deming’ e göre, kalite kavramı üretim sürecinin en başında işlerin doğru

yapılmasıdır. Örgütler tekrar geri dönerek hataları düzeltmek zorunda değiller. Kalite kontrol ederek oluşacak bir olgu değildir. Kalite mal ya da hizmette ya vardır ya yoktur. Ürünü kontrol ederek düzgün bir sonuç elde edilemez. Tüm bunlara ilave kontrol etme sürecinde maliyet unsurunu etkileyecektir. Aynı zamanda maliyet artarken hatalı üretim için harcanan para boşa gider. Hatalı imalatı düzeltmeye çalışırken oluşan maliyet hatasız imalat sürecinde meydana gelen maliyetten daha fazla olmaktadır.

Kaliteyi elde etmek için Deming' e göre örgütler açısından ulaşılması gereken 14 hedef bulunmaktadır(Deming, 1982:8-15).

1- Hedeflere bağlılık fikrini yerleştirin: Örgütler piyasa araştırması yaparak müşterilerin beklentilerini tespit etmeli ve üretim sürecine buna göre devam etmelidir. Hedeflere bağlı kalındığı sürece yenilik yapılabilir. Örgütler hedefleri ile doğru orantılı çalışmalar sürdürmelidir.

2- Yeni bir felsefe öğrenin: Örgütler üst yönetimde kullanılan tüm ilkel metotlardan kurtulmalı ve yeni bir yönetim felsefesi öğrenmelidir. Ancak böylece hatalardan, korkulardan, sorunlardan kurtulabilirler.

3- Kontrol şemalarını öğrenmeleri ve tatbik etmeleri hususunda yan sanayiinizi ikna edin: Kontrol şemaları oluşturulmalıdır. İmalat sürecinde en başından itibaren hatasız üretim imkanı sunar. Kontrol şemaları gerçek maliyeti tespit etmenin tek yoludur.

4- Az sayıda yan sanayi şirketi: İşinde profesyonel ve işine hakim yan sanayi kuruluşları ile çalışılmalıdır. Kontrol şemaları hakkında bilgi sahibi olmayan bir satınalmacı yan sanayi firmaları ile iş yapamaz. Serbest rekabet ortamı kalite ve fiyat unsurlarını otomatik bir şekilde ayarlar. Günümüz şartlarında istenilen durum ise devamlılık ve güvenirliliktir. Yalnızca fiyat ve kalite yeterli değildir. Artık ne yaptığınızı bilmek zorundasınız.

5- Problemleri konuları bulmak için istatistik metotlar kullanın: Problemin tespiti için istatistik metotlar ve mantık kullanılarak sonucu bulmaya çalışmak ve hata yapma riskini azaltmak gerekmektedir.

6- İşbaşında eğitim için modern metotlar uygulayın: Çalışanları istatistiki eğitim ile donanımlı hale getirerek doğru olanı ilk seferde yapmalarını sağlayarak hatalı üründen kurtulmak ve eğitim maliyetlerini azaltmayı sağlamaktadır.

7- Denetim metotlarını geliştirin: İstatistiksel kontrol imalat yönetiminde olmazsa olmazdır. Aksi takdirde hataların oluştuğu yerlerin tespiti mümkün olmaz. Denetim metotlarının sistemsiz kısımla ilgili olanlarını da geliştirmek hataların sürekli olmasını engellemektedir.

8- Korkuyu yok edin: Güven her zaman en önemli unsurdur. Tereddütleri olan çalışanlar yaptıkları işe konsantre olamazlar. Korkuları tespit ederek giderilmesi için gereken yapılmalıdır.

9- Departmanlar arasındaki engelleri ortadan kaldırın: Departmanlar arası iletişimin sağlanması üretim sürecinde ürünler imal edilirken birimlerin yapacakları hataların önüne geçecektir.

10-Poster ve sloganları kaldırın: Eğer işinizi iyi yapmıyorsanız poster ve sloganlar ile çalışanların eğitilmesi mümkün değildir. Kaliteli bir iş yapabilmek için problemlerin çözümü, İnsan gücü, malzeme ve makina kullanım sürelerinin azaltılması gerekmektedir.

11- İş standartları ekonomik açıdan korkunç maliyetler getirmektedir: Kaliteli ürün üretmeyi adetsel hedefe ulaşma çabası unutturmaktadır. Hedefi tutturmak için arıza tespit edildiği halde çalışan tarafından üretim devam ettiriliyor ise kaliteden söz edilemez.

12- Etkili bir eğitim programı uygulayın: Gerekli eğitimler verilerek çalışanların kendilerini geliştirmelerine katkıda bulunulmalıdır.

13- Yeni beceriler için kuvvetli bir eğitim programı uygulayın: Çalışanlara yeni makina, mamul, malzeme ve üretim metotları için eğitim verilecek sürekli gelişme sağlanmalıdır.

14- Bir uzman istatistikçiye başvurun: Objektiflik açısından dışarıdan uzman bir istatistikçinin örgütü analiz etmesi önemlidir. Üst yönetim sorumluluk üstlenmediği sürece kalite geliştirilemez. Fakat, üst yönetimin de bunu tek başına yapması zordur. Kaliteyi geliştirmek ile ilgili sorumluluk herkesin görevidir. Ancak iç ve dış müşteri memnuniyeti bu şekilde mümkündür.

2.6.Lider kavramı

Liderlik (leadership) kavramının aslı fiil olarak “lead” olup, kelimenin kökeni İngilizceden gelmektedir. Bu bağlamda liderlik kavramı, yön ve yol göstermek, kılavuzluk yapmak, öncülük etmek ve rehberlik yapmak anlamında kullanılmaktadır. “Leader” ise; rehberlik ve kılavuzluk yapmak, önder, baş, lider, anlamlarına gelmektedir. Liderlik kavramının Türkçe’deki karşılığı önderlik kelimesi olarak önerilmişse de ulusal literatürde “liderlik” kelimesi daha yaygın olarak kabul görmekte ve kullanılmaktadır(Şahin,vd, 2015:77).

Liderlik, kelime anlamı dikkate alınacak olursa, eski çağlardaki ilkel toplumlardan günümüze kadar gelen ve her zaman diliminde dikkat çeken bir konu başlığı olmuştur. İnsanlar buldukları çevredeki doğal gereksinimler sonucu lidere ihtiyaç duymaktadır. Bu sebepten liderliğin varlığı, toplum ve tüm kurumlarda (devlet kurumları, özel kurumlar, eğitim kurumları, sendikalar, meslek dalları, vb.) bir olgu olarak kabul edilmektedir(Özkan, 2016:616).

Bütün bireylerin girişken, cesur, atik, hızlı karar alabilen ve sorumluluk üstlenebilen özelliklere sahip olmalarını beklemek doğru bir yaklaşım olmayacaktır.

Bu gereksinimlerden kaynaklanan grupların, sosyal çevrelerin onları yönlendirip, sahiplenip, yönetecek ve yol gösterip hedefe ulaşmak adına rehberlik edecek bireylere ihtiyaç duymaları sonucu liderlik kavramı kendini bulmuştur.

En küçük sosyal yapı olan aile de dahi anne ya da baba lider rolünü üstlenmektedir. Liderlik yalnızca istemek, yönetebilme becerisi değil deneyim, karizma, vizyon ve ikna becerisinin de yeterli olmasını gerektirir.

Liderlikte ölçüt etkilemedir. Eğer kişi başkalarına önderlik etmek istiyorsa, etkileme gücüne sahip olmalıdır. Aksi takdirde gruba önderlik edemez(Maxwell, 2018:17). Grup üyelerini etkilemek, soracakları sorulara mantıklı cevaplar vermek ya da bilinmeyenleri araştırarak ihtiyaçları da karşılamak gerekmektedir.

(Maxwell, 2017:53)' e göre lider olabilmenin gerektirdiği bazı özellikler vardır. İyi bir lider olabilmek için;

- Planları hayata geçirebilme,
- Fırsatları yakalayabilme,
- Düşünce ve yapacaklarına yön verebilme,
- Ekibe değer katma,
- Ekibe hep başarılı insanları dahil etme,
- Takım arkadaşları ile bilgiyi paylaşma ve onların daha da donanımlı hale gelmelerini sağlama,
- Örgütün lehine olacak fikirler bulma,
- Her zaman pozitif düşünme,
- Olumlu ve örnek davranışlar sergileme,
- Her zaman verdiği sözleri tutma,
- Son olarak iyi bir lider olabilmek için, bireyin her zaman örgüte ve takım arkadaşlarına sadık olma becerisine sahip olması gerektiği görüşündedir.

Örgütlerde ya da sosyal çevrede yönetilmek ve liderlik arasındaki farklar bazen karıştırılmaktadır. Yöneticiler, kaosu engellemek ve sorunları çözümlenmek adına yapılacak olan faaliyetler ile ilgilenirler. Küreselleşme sonrası yaşanan

değişimler iş hayatında örgütlerin ayakta kalabilme çabaları sadece yönetici olmanın yeterli olmadığını ve yöneticilerin aynı zamanda liderlik vasıflarına da sahip olmalarının gerekli olduğunu düşünmelerine sebep olmaktadır. Hem yöneten hem de rehberlik eden yönetici lider kavramının çok daha etkili olacağı bilinmektedir(Çolak, 2015:15).

Toplumda bireyler hangi alan olursa olsun içinde buldukları durumda ne tarafa yönelip ne tür karar almaları gerektiği ile ilgili her zaman bir yol gösterici rehber ihtiyacı duymaktadırlar. Bireylerin tamamının söz konusu kaotik ya da risk alınması gereken durumlar karşısında aynı tepkileri vererek grupları arkalarından sürüklemeleri mümkün olmamaktadır. Lider konumundaki bireyler, toplumun en küçük gruplarından en büyük gruplarına kadar ister sosyal ister siyasal isterse ekonomik alan olsun, kalabalıklara hitap edebilme ve kalabalıkları arkalarından sürükleyebilme yeteneklerine sahiptirler.

Lider hitap ederken grubun istek ve beklentilerine göre kendisini kontrol edebilmelidir. Aynı zamanda iletişim sürecini de iyi yönetmelidir. (Güney, 2014:31)' e göre lider, çalışanlar ile iletişim kurarken yöntem ve uygulamalarına dikkat etmelidir. Lider çalışanlardan isteklerini dile getirirken neyi nerede ve nasıl istediğine dikkat etmelidir. Çalışanlar ile kurum dışında da sosyal faaliyetlerde bulunması kurumda daha çok ciddiye alınma ve saygı görmesine yardımcı olacaktır.

(Aydın, 2013 130:131)' a göre liderler, yeniliği ve değişimi ön planda tutarlar. Lider gizlenmiş güçlerin açığa çıkarılarak gerçekleşmesini sağlar. Liderlik özelliklerine sahip bireyler hitap ettikleri öncüsü oldukları grupları coşkuları ile ikna etme ve kendilerine inandırma becerisine sahiptirler. Lider tüm bunları yaparken aslında arka planda örgütün amaçlarını gerçekleştirmeyi hedeflemektedir. Liderlik örgütlerin başarıya ulaşabilmesi için zorunludur.

Liderlik kavramı modern kuramların kullanımı ile birlikte değişen durumlara göre değişebilen bir olgu olarak tanımlanmıştır. Bu süreçte bazı araştırmacılar tarafından liderlik bir özellik veya bir davranış olarak kavramsal çerçevede yerini

alırken bazı araştırmacılar tarafından ise liderlik bilginin işlenmesi veya ilişkisel bir durum olarak tanımlanmaktadır(Özkan, 2016:617).

Literatürde liderlik ile ilgili birçok tanım yer almaktadır. Bu tanımlarda liderlik yapmak, lider olmak, liderlik özellikleri, liderlik yaklaşımlarına rastlamak mümkündür. Tanımların çoğunda liderlik açıklanmakta ve birden fazla ortak görüş ve liderde olması gerekli görülen ortak özelliklere vurgu yapılmaktadır.

- Lider, takım arkadaşlarının fayda ve emeklerini açıkça takdir eder. Beğenisini ifade eder(Erol, 2012).
- (Yatkın, 2007:128)'a göre, lider, insanlara değer verip, onları dinleyebilen, onların sorun ve beklentileriyle yakından ilgilenen, sorunlara da çözüm yolları üretebilecek bilgi ve birikime sahip olduğunu gösteren kişidir. İletişimde usta olan liderin, insanlarla ilişkilerinde kullandığı temel yöntem "empati" yani kendisini başkalarının yerine koyarak düşünebilme becerisidir.
- Lider, her zaman her yaptığı ile örnek olmalı ve bu örnek kişilik davranışlarını çalışanlara da göstermelidir(Ilıcak, 2009: 25)
- Lider, sorumluluğu tüm çalışma arkadaşları ile paylaşan, çalışma arkadaşlarına her zaman destek olan ve onları motive eden, güçlü ve onlarla çalışmaktan zevk alan bir yapıda olmalıdır(Cafoğlu, 1996:53).
- Liderler, örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmelerinde, üstün rekabet gücüne sahip olmalarında ve çevreden gelen talep ve beklentilerin karşılanması için gösterdikleri özverili çalışma ve fazladan işgücü nedeniyle örgüt performansında önemli katkıya sahip olan bireylerdir(Çolak, 2015:92).
- Lider, diğer bireylerden daha fazla etrafında olup bitenleri gören ve fark eden, yine etrafındaki bireylerden daha uzağı gören, vizyon sahibi, diğer bireylerden durumları ya da olayları sezgisel ve taktiksel olarak daha önce

gören kişidir(Özsalmanlı, 2005:140).

- Lider; belirli bir durum, zaman ve koşullar altında üyesi olduğu gruptaki diğer bireyleri, örgütsel amaçları başarıyla gerçekleştirebilmek için gönüllü olarak çaba göstermeleri için teşvik eden, örgüt üyelerine ortak amaçlara ulaşabilmek adına yardım eden ve kişisel deneyimlerini aktaran, sergilediği liderlik tarzından örgüt üyelerinin memnun olmalarını sağlayan kişi olarak tanımlanabilir (Çolak, 2015:7).
- (Güney, 2013:31)' e göre lider, çalışanlar ile kurduğu iletişimde onlardan istek ve beklentilerini dile getirirken neyi, nerede, ne zaman ve nasıl söylediğine dikkat etmelidir. Liderin çalışanlar ile kurum dışında da sosyal faaliyetlerde bulunması daha çok ciddiye alınmasına ve saygı görmesine olumlu yönde etki edecektir.

Tanımı çeşitlilik arz etse de lider kavramının günümüzde faydalı olarak kabul görmesi için liderin, zekaya ve gerekli donanıma sahip, çalışkan ve dürüst, ileriye görebilen, farklı ve uygun davranış ve üsluba sahip, analiz yeteneği olan ve beklentileri tespit edip sözler veren, motivasyonu tam ve motivasyonun örgütte tam olması için tüm motivasyon araçlarını kullanan, ikna edebilen, durumlara göre stratejisini ayarlayabilen ve esneklik gösteren, vizyonu geniş, gelişme ve yenileşmeye açık, sosyal zeka ve duygusal zekasını aktif kullanabilen tüm bu toplamı düşünerek kolektif akli oluşturan ve kullanabilen olarak tanımlamak yerinde bir tanım olmaktadır(Öztürk, 2018:31).

2.7.Toplam kalite yönetimi ve liderlik

Örgütlerde TKY felsefesinin benimsenerek uygulanabilmesi adına tüm TKY süreçlerine örgüt üyelerini kendisi ile örgütün amaçlarına paralel doğrulara inandırıp ikna edecek ve örnek olacak bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. (Akoğlan ve Akçay, 2004:87)' a göre de liderlik, bireylerin veya grupların belirli şartlara bağlı kalmak

kaydı ile amaçlarına ulaşabilmeleri için başka bir kişinin birey veya grubu etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanırken, örgütler açısında da büyük önem taşıdığı görüşünü savunmaktadır.

TKY her ne kadar müşteri memnuniyetini merkeze alsa da ürün ve hizmet, sürekli iyileştirme, süreç yönetimi, takım çalışması, sıfır hata ve liderlik gibi unsurları da içerisinde barındırmaktadır. Örgütte liderlik rolünü üstlenen yöneticinin TKY felsefesinin amaçlarını örgüt üyelerine benimsetebilmesi için TKY ve lider ilişkisini de iyi algılaması gerekmektedir.

Birçok yönetici yanlışlıkla liderlik tarzının stratejik bir seçimden ziyade bir kişilik işlevi olduğunu varsaymaktadır. Mizaçlarına uyan bir stil seçmek yerine, hangi tarzın belirli bir durumun taleplerini en iyi şekilde karşıladığını sormaları gerekir(Goleman, 2000:3). Bireylerin benimsedikleri TKY felsefesi aynı olsa dahi uygulama yöntemlerinin bireysel farklılıklardan dolayı aynı olması beklenemez. Bu nedenle TKY' nin de her zaman aynı tarzda uygulanması mümkün olmamaktadır.

Zorlukların üstesinden gelebilen insanlar daha çabuk saygı görürler. Sorunlar hiç umulmayan bir anda ortaya çıkabilir. Lider özelliği taşımayan insanlar sorun çıkmasından hoşlanmaz ve çabuk pes ederler. Liderlik özelliklerini bünyesinde barındıran insanlar sorunların üstüne giderek onları çözmeye çalışır(Maxwell, 2017:98).

Liderler örgütlerin belirledikleri hedeflere ulaşmaları için çaba harcamalı ve bunu bir sorumluluk bilinci ile yapmalıdır. Bu sorumluluğu kendisinde bir ayrıcalık olarak görmemelidir. Sürekli kendisini yenilemelidir. Lider kendisini yenilerken aynı zamanda örgütteki çalışma arkadaşlarının da kendilerini yenilemeleri için fırsatlar yaratmalı ve motivasyonlarını destekler nitelikte rehberlik etmelidir. Çalışma arkadaşları ile birlikte iş yapmaktan zevk almalıdır (Cafıoğlu, 1996: 53).

Liderler belli zaman dilimlerinde dört liderlik yaklaşımını da kullanır. Sadece içlerinden birtanesi olağan güç kullanma durumu sonucunda baskın olarak

öne çıkma eğilimi gösterir. Örgütler ve çalışanların farklı yapılara sahip olmaları nedeni ile liderlerin buldukları örgüt ile ilişkilerini incelerken görev aldıkları kurumda buldukları konumu dikkate alarak liderlik modellerinin ne olacağı hakkında bilgi sahibi olmak uygun olacaktır(Gezici, 2007: 13).

2.8.Toplam kalite yönetimi ve liderlik yaklaşımları

Her lider farklı karakterde olduğu için işler yürürken önem verdikleri ve üzerinde durdukları konular değişiklik göstermektedir. Literatürde Toplam Kalite Yönetimi kapsamında Liderliğe çoklu bakış getirilerek dört liderlik tarzı geliştirilmiştir(Şimşek, 2007). Yapılan sınıflandırmada liderlik yaklaşımlarının yönetim tarzlarına göre ayırt edici özellikleri ön plana çıkarılmıştır. Bu liderlik yaklaşımları her lider de görülebilmekte iken bazı yaklaşımların bazı liderler üzerinde daha baskın olarak görüldüğü bilinmektedir.

Liderlik yaklaşımları örgütteki çalışma arkadaşları ile lider arasındaki ilişki düzeninin nasıl kurulduğunun göstergesidir. Liderlerin hepsi kendi disiplin anlayışları ve ilişki kurma şekilleri açısından bazı beklentiler içerisine girmekte ona göre de bir yönetim tarzı benimsemektedir. Kurallara bu beklentileri dikkate alarak yön vermekte ve ikili ilişkileri de bu düzen üzerinden idame ettirmektedir.

Başarılı yöneticiler aynı gerçeğin avantajlarından yararlanırlar. Doktorlar gibi, eldeki durumu anlayana kadar bilinçli veya sezgisel olarak yeniden çerçevelerler. Doktorlar neye karşı olduklarına ve nasıl ilerleyeceklerine dair bir teşhis geliştirmek için birden fazla lens kullanıyorlar. Tablo.1 incelendiğinde, “dört çerçeve modeline genel bakış”, çerçevelerin her birinin kendine has gerçeklik imajına sahip olduğunu göstermektedir. Lider bazılarını çekilip başkaları tarafından reddedilebilir. Bazı bakış açıları açık ve anlaşılır görünebilir, bazıları ise şaşırtıcı görünebilir. Ancak, dördünün de nasıl uygulanacağını öğrenmek, kuruluşunuz ve çalışanlar açısından takdir görmeye ve anlayışınızı derinleştirmenize yardımcı olacaktır(Bolman ve Deal, 2008:18).

Tablo 1. Dört çerçeve modeli (Over View of the four-frame model)

Dört Çerçeve Modeline Genel Bakış (Overview of the Four-Frame Model)				
	Yapısalcı (Structural)	İnsan Kaynakları (Human Resource)	Politik (Political)	Sembolik (Symbolic)
Organizasyon Meteforu	Fabrika ve makina	Aile	Orman	Eğlence, tapınak, tiyatro
Merkezi kavramlar	Kurallar, hedefler, politikalar, roller, teknoloji ve çevre	İhtiyaçlar, beceriler, ilişkiler	Güç, çatışma, rekabet, örgütsel politika	Kültür, anlam, mecaz, ritual, tören, hikayeler ve kahramanlar
Liderlik imajı	Sosyal mimari	Güçlendirme	Avukatlık ve siyasi anlayış	İlham
Temel liderlik mücadelesi	Göreve, çevreye ve teknolojiye uygun yapı	Organizasyonel ve insani ihtiyaçları listeleyin	Gündem ve güç tabanını geliştirmek	İnan, güzellik ve anlam yaratın

2.8.1.Yapısalcı lider

Yapısalcı liderin konusu örgütün yapı boyutudur. Her örgütte kurulu bir yapı vardır. Örgütsel yapı denince akla; örgütteki rol dağılımları, yetki ve otoritenin nasıl dağıtıldığı, kurallar, düzen, hiyerarşik yapılanma, bölüm ve birimlerin aldıkları sorumluluklar, amaçlar ile birbirilerine nasıl bağlı oldukları, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için izlenen strateji ve kurum politikası akla gelmektedir. Lider çalışanların örgüte karşı sorumluluklarını yerine getirebilmeleri, onlardan beklenenler ve sağladıkları katkıların farkında olmaları için açık ve net olunması gerektiğini savunur. Yapısalcı lider gerçekler ve mantık konularını kendisine görev sayar. Örgütlerde iş ilişkilerinin asla duygusal ve yanlı kararlar alınarak yürütülmemesi gerektiğini savunur. Tüm bu süreçleri takip ederken lider gözlemler, dener, değerlendirir ve gerekli gördüğü taktirde değiştirir. Yapısalcı lider tüm bu yapı boyutu unsurlarını ön planan çıkararak bir yönetim tarzına sahiptir (Şimşek, 2007:209).

Yapısalcı lider örgütün amaç ve hedeflerini anlaşılır kılarken yapıyı da çevre ile uyumlu hale getirerek sağlıklı ilişkiler kurulacak konuma getirir. Yapısalcı liderler yanlı davranmazlar ve sürekli dener, değerlendirir, değiştirirler. Otoriter olacakları ile ilgili bir zorunluluk yoktur. Bir problem olması durumunda probleme uyumlu yeni bir yapı oluşturur ve problemi emir-komuta zinciri ile çözmez. Birlikte çalıştığı herkes görev ve sorumluluklarını bilir. Çalışanlar örgüte olan katkılarını bilir(Tanrıöğen, vd., 2014:192). Hedeflere uygun dizayn edilmiş rol ve sorumlulukların bireysel verimsizliği minimum indirerek çalışan performansını maksimuma çıkardığına inanır(Özmen ve Şentürk, 2018:32).

2.8.2.İnsan Kaynakları Lider

İnsan kaynakları liderlik yaklaşımı hümanist bir tavır sergiler ve “insanlar örgütlerin kalbidir” felsefesine dayanır. İnsan ilişkilerini esas alan bu liderlik tarzında; hoşgörü, iyi niyet, paylaşma, etkili iletişim, anlayış, katılımcı ve demokratik yönetim tarzı sergileyen liderin çalışanlardan aynı tepkileri alacağı görüşünü savunur. Bu yaklaşıma göre, örgütler insanların bir takım ihtiyaçlarını karşılayabilir ise o zaman lider inanılabilir ve güvenilebilirdir. Liderin görevi destek vermek ve güç vermektir. İnsan kaynakları lideri, bireyler tarafından ulaşılabilen, karar süreçlerinde çalışma arkadaşlarına ve departmanlara fikirlerini soran, dürüst, sorunların çözümünde astlarını da işe dahil eden ve tercihini birlikte çalışmaktan yana yapan bir yönetim tarzına sahiptir(Şimşek, 2007:210).

İnsan Kaynakları Yaklaşımı insanı psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarıyla birlikte organik bir varlık olarak görür. Bu ihtiyaçların karşılanmasının gerekli olduğuna inanır. İnsan kaynakları yaklaşımında lider destek sağlayan ve güç veren kişi algısı yaratır. İnsan örgütün kalbidir. Otorite ve duyarsızlık beraberinde başarısızlığı getirir. Örgütün ve çalışanların amaçlarının gerçekleştirilmesi için çalışırlar. Lider inanır ve güvenir. Her zaman ulaşılabılır olmayı tercih eder. Bilgisini saklamaz. Katılıma destek verir. Dürüstlükten yanadır. Sorunları beraber çözer. Astları şeffaf bir anlayış ve otonomi sağlayarak güçlendirir(Tanrıöğen, vd, 2014:193). İnsan Kaynakları çerçevesinde lider doğru insanların doğru pozisyonlara yerleştirilmesi ve etkili takım

çalışması yaparak üyelere liderlik etmeyi hedefler(Özmen ve Şentürk, 2018:32).

2.8.3.Politik Lider

Politik çerçeveye göre örgütler birbirinden farklı ve kıt kaynaklara sahip bir dünyada yaşayan bireylerin ve grupların oluşturduğu topluluklardır(Özmen ve Şentürk, 2018:32). Her örgütte bir kaynak mevcut olması sebebi ile örgütteki insan davranışları bir ölçüde de politiktir. Kişilerin politik davranışlar sergilemesinden ziyade sorunun temelini kaynağın kimlere dağıtılacağı oluşturmaktadır. Örgütlerde bu sebepten açık veya gizli kaynak dağılımı nasıl ve kimlere yapılacak her zaman bir işler durumda olan süreç vardır. Herkesin durumdan pay alma çabası beraberinde bitmek bilmeyen rekabet ortamı yaratmaktadır. İstenilen payı hedeflenen kaynaktan alabilmek için bireyler, gruplar veya koalisyonlar oluşturabilirler. Politik lider tüm bu olup bitenlerin farkındadır. Kendisi de gerektiğinde örgüt stratejilerini gerçekleştirmek adına koalisyon, işbirlikleri veya gruplar kuran ve aynı zamanda tüm bu ilişkileri iyi yorumlayabilen kişidir. Politik liderin yaklaşımı kaynakların çatışarak değil pazarlık yapılarak elde edilmesi gerektiğinden yanadır.. Politik lider gücünü gereksiz kullanmaz. Eğer politik liderin tüm bu stratejileri yetersiz kalırsa zor kullanmayı seçebilir(Şimşek, 2007:211).

Örgüte etki eden dış gruplar ile ilişkilerini pozitif yönde geliştirir. Çatışmaları başarı ile yönetebilme becerisine sahiptir. İsteklerini ve beklentilerini iyi bilir ve açıklar. Güç dengelerini, ihtiyaç ve ilgileri iyi değerlendirir. Gücünü gereksiz kullanmaz. Herkese her istediğini vermez. Grupların farklı görüş ve düşüncelerini özgürce paylaşabilecekleri ortamlar yaratır(Tanrıöğen, vd., 2014:193).

2.8.4Kültürel ve Sembolik Lider

Sembolik lider örgütün değerlerini ve kültürünü ön planda tutar(Özmen ve Şentürk, 2018:32). Kültür örgütlerin soyut boyutları ile ilgilenir. Her örgütte yaşayan bireyler zaman içerisinde kendi aralarında etkileşimde buldukları için kendilerine

özgü onları diğer örgütlerden farklı kılan bir kültürel boyut oluştururlar. Örgüt kültüründe oluşan sağlam yapılanma sağlıklı, destekleyici ve dayanışma yanlı tavırların gelişerek güçlenmesine yardımcı olur. Kültürel lider tüm kaynak kabul ederek pozitif destekleyici mekanizmalar geliştirerek pozitif davranışların ortaya çıkması ve davranışların kalıcı olması için rehberlik eder. Kültürel lider örgütlerin bir kimliği ve kendine has bir havası olmasının gerekliliğini savunur. Ancak bir kimliği ve kendine has bir havası olan örgütlere insanların bağlandıkları görüşündedir. Örgütün içinde bulunduğu çevrenin tarihi ve kültürüne hassasiyetinin olduğunu savunur. Kültürel lider çalışanların yaptıkları işleri anlamlı hale getirmeleri için neyi, nasıl ve ne için yapıyorlar açıklar. Örgütte çalışan insanlara gerçekleştirmek istediği vizyonunu benimsetir(Şimşek, 2007:212-213).

Sembolik lider işinin en önemli parçasının ilham olduğuna inanır. İnsanların inanacakları birşeylerin olması gerektiğini düşünür. Heyecanlıdır ve kendisini işe adar. Hırslıdır ve bu hırsı ekip arkadaşlarına da geçirir. Bu tarz liderler dramatic semboller kullanır ve örgüt misyonunu ekibe benimsetir. Enerjik ve dikkat çekicidir. Slogan bulmak, hikaye anlatmak, ödül vermek, sürpriz yapmak sembolik liderlerin işidir. Örgüt içinde gezmekten keyif alır ve böyle yönetir(Tanrıöğen, vd., 2014:193).

2.9.Kamu eğitim kurumlarında lider algısı

Eğitimde üretim sektöründe olduğu gibi çıktı elde edebilmek için belirli bir sürenin geçmesi gerekmektedir. Mal ya da hizmetler TKY' nin konusu olurken aynı zamanda eğitim kurumlarında da öğrenciler TKY' nin konusunu oluşturmaktadır. Burada süreç sonunda elde edilecek üründen kasıt öğrencilerin yani çıktıların performanslarıdır. Çıktıların kalitesini yüksek öğretim ve iş hayatındaki başarıları belirlemektedir.

Eğitim yönetimi alanı ile ilgili 1980' li yıllarda başlanan ve günümüze kadar gelen araştırmalar, liderlik davranışları açısından okul müdürlerinin, örgütsel değişme, okulun geliştirilip iyileştirilmesiyle ilgili süreçte önemli bir yere sahiptir. Müdürün bu süreç ile ilgili tutumları kritik bir noktadır(Kış ve Konan, 2014:2130).

Eğitimde lider konumunda olmayı hedefleyen bir okul m¼d¼r¼n¼n, eğitim s¼reci ile ilgili yeni stratejileri denemek, diğer oğretmenleri cesaretlendirmek, çalışanların niteliklerini geliştirmelerine yardımcı olmak, yeni programlar geliştirmelerine destek olmak ve çalışanların tutumlarını değiştirmeleri liderden beklenen davranışların başında gelmektedir. Okul m¼d¼r¼n¼n t¼m bu adımları hayata geçirebilmesi için okul m¼d¼r¼ olduğu kadar eğitimde liderlik vasfında sahip olması gerekmektedir(Birekul, 2018: 1654).

2.10.TKY' nin kamu eğitim kurumlarına yansımaları

TKY ¼zel ya da kamu kuruluşu olsun işlerin d¼zg¼n ilerlemesi için ¼rg¼tlerin çalışanlarının en tepeden en alt kademedekine kadar d¼zenli ve sorumluluklarını yerine getirme zorunlulukları bulunmaktadır. Aynı zamanda kuruluşların asıl gayesi hayatta kalmak adına kar elde etmek ve m¼řteri memnuniyetini de sağlamak olduğu unutulmamaktadır. Toplam kalite y¼netimi felsefesi ¼retim aşamasında ¼r¼n ya da hizmet m¼řteriye ulaşana kadar olan t¼m s¼releri d¼zenleyen bir sistem olduğu için farkında olsalar da olmasalar da t¼m kuruluşların TKY' ye ihtiyaç duydukları yadsınamaz bir gerçektir.

G¼n¼m¼z d¼nyasında yaşanan yoğun rekabet sebebi ile hem ¼zel hem de kamu sekt¼r¼ nitelikli çalışan arayışı içerisindedir. İş d¼nyasının bu talebini karşılayabilmek için ¼ncelikle nitelikli ¼đrenciler yetiştirmek gerekmektedir. Bu beklentileri karşılayabilmek adına eğitim kurumları da diğer ¼rg¼tler gibi ¼retmek zorundadırlar(¼zdemir, 2001:254). Her zaman eğitimde kaliteli çıktılar ¼retmek s¼rele ve ¼r¼nle bağlantılı olarak m¼mk¼n olmamaktadır.

M¼mk¼n olduğunca s¼re ve sonuç odaklı bir y¼netim anlayışı eğitimdeki çıktıların da kalitelerinde artış yaşanmasına etki edecektir. İlk olarak eğitim toplumda yaşanan değişimlerden etkilenir. İkinci olarak ise eğitim ¼rg¼tleri elde ettikleri çıktılar ile sosyal, siyasal ve ekonomik sistemleri etkilemektedir(¼zdemir, 2013:51). Nitelikli ıktılar elde eden eğitim sistemi işletmelerin de nitelikli çalışan açığını kapatmalarına yardımcı olacaktır. Eğitim sistemi nitelikli çıktılar elde edemez

ise bundan kaynaklanan olumsuz sonuçlar neticesinde iş dünyası kalitesiz mal ve hizmet sunarak toplumda oluşan memnuniyetsizliği gidermek adına eğitime tekrar ve daha fazla harcama yaparak ağır bedeller ödemek zorunda kalacaktır. Ülkemizde yüksek öğrenim kurumlarından mezun öğrencilerin bile iş bulamadığı ya da buldukları işlerdeki başarısızlıkları eğitime olan nitelikli çıktılar elde etme konusundaki inancın giderek azalmasına neden olmaktadır. Tüm bunlar neticesinde işe alımlarda yetenekli, kendisini işine adanmış, istekli çalışan ile karşılaşabilmek için kalite kavramı ilk olarak eğitim kurumlarında benimsenmeli ve incelenmelidir. Çünkü, bir ürün veya hizmetin kaliteli olabilmesi için eğitim en temel unsurdur(Yıldız ve Ardıç, 1999:73).

Başka bir açıdan bakılacak olursa; Özel ve kamu kesiminin müşteri tatminleri buldukları unsurlar incelendiğinde birbirilerinden farklı oldukları ortaya çıkmaktadır. Özel sektörde mal ya da hizmetin müşteriye memnun etme kriterleri arasında; performansının istenilen ölçülerde olması, güvenli olma, fiyatının uygun olması, dayanıklı olması, görsel olarak albenisinin olması yer almaktadır. Kamu sektöründe tekelcilik söz konusu olduğu için bu ürün ya da hizmette aranan kriterlerin neredeyse tamamı anlamını yitirmektedir. Çünkü, vatandaş tüm bu kriterler olsun ya da olmasın o hizmeti devletten almak zorundadır. Bu durumda asıl önemli olan ve unutulmaması gereken en önemli konu vatandaşın devlete karşı olumsuz bir tavır sergileyecek olması ya da açıkça belli edemeyen vatandaşın da devletine güven duymayan ve devleti ile barışık olmayan bir vatandaş haline dönüşecek olmasıdır(Leblebici ve Ömürgönülşen, 1999: 68).

Eğitim kurumlarında da diğer kamu kurumları gibi durum aynı şekilde ilerlemektedir. Devlete bağlı özel eğitim kurumları tekelci yapıdan çıkmakta maddi çıkarlarını ön planda tutarak aynı zamanda tek tip kurum kültüründen ayrılarak, müşteri olarak gördükleri öğrenciler ve veliler için sundukları hizmetler kendi aralarında çeşitlilik göstermektedir. Kreşten lise döneminin sonuna kadar veliler çocukları için en uygun gördükleri ve maddi durumlarına da en uygun özel okul hangisi ona karar vererek tercih yapma haklarını kullanmakta ve memnun olabilecekleri maksimum düzeyde onlara hitap eden eğitim kurumunu

seçmektedirler. Devlete bağılı özel okullardaki kar elde etme isteğı dış müşteriler olan velilerin başka tercihler yapma ihtimallerini ve iç müşteriler olan öğrencilerin her an başka bir kuruma geçme ihtimallerini göz önünde bulundurmaları sebebi ile müşterilerinin memnuniyetini devlet okullarına göre çok daha fazla dikkate almakta ve bu doğrultuda tedbirler almaktadırlar.

Devlet okullarında durum bundan çok daha farklıdır. Tüm aynı yaş grubuna eğitim veren kreş, ilkokul, lise ve dengi okulların tamamında müfredat aynı ilerlemekte okulların ve velilerin seçme şansı olmamasından kaynaklanan öğrenci çeşitliliğinin çok fazla olduğu okullar göze çarpmaktadır. Devlet okullarındaki öğretmenlerin de daha fazla öğrenci ile temasa geçmeleri onlarında mesleki deformasyonunun kısa sürede artmasına sebep olmaktadır. Devlet okulları ile veli ilişkisi özel okullar gibi olmamakta ve veliler müşteri değil devletin verdiği hizmet ne ise onu almak zorunda olan vatandaş olarak görülmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesini devlet okullarındaki tekelci yapı, hacim, kalabalık ve karma yapı, zorunlu kamu hizmeti algısını dikkate aldığımızda uygulama açısından güçlükler ile karşılaşılması da doğal olmaktadır. Uygulamada karşılaşılan bir diğer güçlükte velilerin öğretmenlere bakış açısıdır. Özel eğitim kurumlarındaki öğretmen-veli ilişkisi daha aktif, samimi ve sürekli iken devlet okullarındaki öğrenci velileri öğretmenler ile daha sert, zorlayıcı ve soğuk ilişkiler kurmaktadır. Bu açıdan bakılacak olursa yine karşımıza vatandaşın kamu kurumlarına olan güvensizlik duygusu ve kamu kurumlarının hizmette yetersiz olduğu inancının hakim olması iletişim süreçlerini de olumsuz etkilemektedir.

Öğretmenlerin de aynı şekilde öğrencileri ve velileri eğitime değer katabilecek nitelikte görmemeleri uygulamada yaşanan en önemli eksikliklerdendir. Öğretmenler de okulda ve sınıflarda liderlik misyonunu üstlenerek istekli, vizyon sahibi, araştırmacı ruhlu ve istikrarlı olmak zorundadırlar. Öğrenciler okullarda süreklilik arz eden kuralları ve davranışları bir süre sonra doğru kabul etmektedir.

Türk toplumuna benzer özellikler sergileyen Japon kültüründe eğitimin önemi oldukça yüksektir. Japon eğitim sistemi ve Japon öğretmenler motivasyonun öğrencilerin geçmiş yaşantıları, karakterleri ve aile hayatları ile ilgili olduğuna inanmazlar. Japonlar öğrenme isteğinin, kişinin kendisine bağlı olduğu gibi öğretmen ve okul çevresinin de etkileyip şekillendirebileceği bir şey olduğuna inanırlar. Japon öğretmenler tarafından öğrenciler grup içinde ve bireysel olarak elinden geleni yaparak sürekli öğretilir ve yönlendirirler. Takım çalışmasının öğrenci motivasyonunu en çok etkileyen unsur olduğunu savunurlar. Takım çalışmalarının ortak kimlik duygusu uyandırarak ben değil biz olmanın hazzının sonucunda elde edilen motivasyonun sonunda başarıyı yakalamaktadırlar(Akyol, 1996:9). Öğretmenler kendileri gibi iç müşteri olan öğrencilerin memnuniyetini ve başarılarını sağlamaktan sorumludur.

Öğrencilerin memnun edilmesinin temelinde kaliteyi benimsemiş bir lider ve o lidere ait bir yönetim tarzından doğan kaliteli eğitim anlayışı ile uygulaması yatar. Müşteri memnuniyetine kurum çalışanları isterlerse ulaşabilirler. Beklentiler ile doğru orantılı olarak insan ilişkileri yaklaşımı incelendiğinde, öğretmenlerin de ait olma, güvende hissetme kabul görme gibi bir takım sosyal ihtiyaçlarının kurum tarafından karşılanması performanslarında maddi motivasyon kaynaklarından çok daha etkili olacağı savunulmaktadır(Özdemir, 2013:5).

Eğitimde etkili bir öğretme-öğrenme ortamı için sürecinin yönetimi, öğretim ile ilgili programlar ve öğretim ile ilgili araçlarının tasarlanması, büyük gruplara hitap etme (dersler, uzaktan öğrenme), öğrenci sorun çözme ve öğretim süreci ile ilgili kurulan takımları destekleme, öğrencilerin öğrenme süreçlerine yardımcı olmak için teknolojiden yararlanma ve son olarak öğretme-öğrenme sürecini değerlendirme. TKY' nin eğitim alanında uygulanması için geliştirilen bir model şekil 3.' te verilmiştir(Aksu, 1995:4).

Şekil 3 Sınıfta TKY için geliştirilen evrim modeli

TKY' den önce		TKY' den sonra
ÖğretmenBilgiyi	yayıcı	Öğrenme etkinliklerinin kolaylaştırıcısı
Öğretmen	Sınıfta tek karar merkezi	Diğer öğretmenler ile beraber takım üyesi
Öğretmen	Denetleyici	Destekleyen, müşteri merkezli, hizmet sunan
Yönetici	Denetleyici	Destekleyen, müşteri merkezli, hizmet sunan
Öğretmen Programı	Tek metne dayalı	Yetişkin yaşamının sorumlulukları ile Tanımlanmış yeterlikler
Yoğunlaşma	Kendisine	Öğrenci ve diğer ilgili kişilere
Değerlendirme	Normal dağılıma göre	Tam öğrenme değerlendirme ölçütüne göre

Çalışanların müşteri memnuniyetini sağlaması için işlerini sevmeleri gerekmektedir. Çalışanların işlerini sevmemesi ve isteksiz yapmaları müşteri memnuniyetine de etki edecektir. Kalite, iç müşteriler olan öğrencilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini doğru, tam ve zamanında karşılamayı ifade etmektedir. Bu tanıma uygun ifade, mal üretimindeki "yüzde yüz kalite" olgusunu eğitim açısından "tam öğrenme" ile eşdeğer tutmaktır(Ceylan, 1997:26).

Ülkemizde hala klasik (geleneksel) eğitim anlayışı hakimiyetini korumaktadır. Geleneksel eğitimde belirli sorular öğretmen tarafından tek taraflı anlatım ile öğrencilere sorulur. Öğrenci bu sistemde dinleyen rolünü üstlenmektedir. Öğrenciler gerekçeleri anlamasa, inanmasa bile sınavlarda ezberledikleri ve derste dinledikleri ile başarıya ulaşabilirler. Bu elde edilen okul başarısı öğrencinin tam öğrendiğinin göstergesi olamaz (Basık, 1999:54).

Klasik eğitim anlayışında uygulanan öğretmenin anlattığı ve öğrencinin sessizce dersi dinlediği eğitim anlayışından çıkılmalıdır. Tek taraflı anlatım yapılarak öğrencilerin sürece dahil edilmediği ve sadece teorik sınav sonuçları üzerinden yapılan değerlendirmeler ile başarıların ölçüldüğü bir sistemde nitelikli çıktılar almak ve eğitim verirken öğrenciler ile fikir alış-verişi yapılmaması sebebiyle ilgi alanlarını, yeteneklerini keşfederek yönlendirmekte mümkün olmamaktadır. Teorik sınavlarda başarılı olan öğrenci oranları üzerinden okullar kendi başarılarını değerlendirse bile iş dünyasında beceri kazanamamış uygulamada aksaklıklar yaşayan çalışanların artması aslında eğitim sisteminin sorgulanmasının gerektiğinin en büyük göstergesidir(Yıldız ve Ardıç, 1999: 74).

Klasik (geleneksel) eğitim anlayışının aksine TKY eğitim anlayışı sınıf ve okul içinde iki taraflı bir iletişimi benimsemektedir. Ders anlatan öğretmen öğrencilerin istek ve becerilerini önemsemeli ve bireysel farklılıklarını gözlemleyerek aradaki açığı kapatmak adına yöntemler geliştirmelidir. Öğretmen süreç içerisinde işlenecek konular ve sınırlar neler öğrencilere bildirmelidir.

Öğrencilerden geri dönütler alarak kim nerede konuya ne derece hakim tespit etmelidir. Öğrencilere kaynaklar hakkında gerekli bilgilendirmeleri yapmalıdır. Öğretmenin buradaki amacı öğrencinin dolambaçlı yollardan sıkıcı ve uzun süren bilgiye ulaşma sürecinde ona yardımcı olmaktır. Öğretmen öğrencilerin konudan uzaklaşmalarını engellemeli ve yaratıcılıklarını da kısıtlamamalıdır. Öğrencilerin sorular sormalarına izin vermeli meraklı taze beyinlerin araştırmacı ruhlarını köreltmek yerine teşvik edici yöntemler geliştirmelidir. Öğretmen öğrencilerine gerektiğinde ipuçları vererek yönlendirmeler yapmalıdır. Öğretmen müfredat dahilinde plan-program yapmalı grubu haberdar etmeli uygulamalı ve plan-programın amaca hizmet edip etmediğini kontrol etmelidir. Tüm bu bilgiler TKY felsefesinin gerekliliklerini bilen ve benimsemiş öğretmenin eğitim sürecinde rehber ve lider rolünü üstlenmesi gerektiğinin göstergesidir (Basık, 1999:55).

3.YÖNTEM

İncelenecek olan konular; araştırma yöntemi, araştırma modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama ve araçları, verilerin analizi ile ilgili istatistikî tekniklerdir.

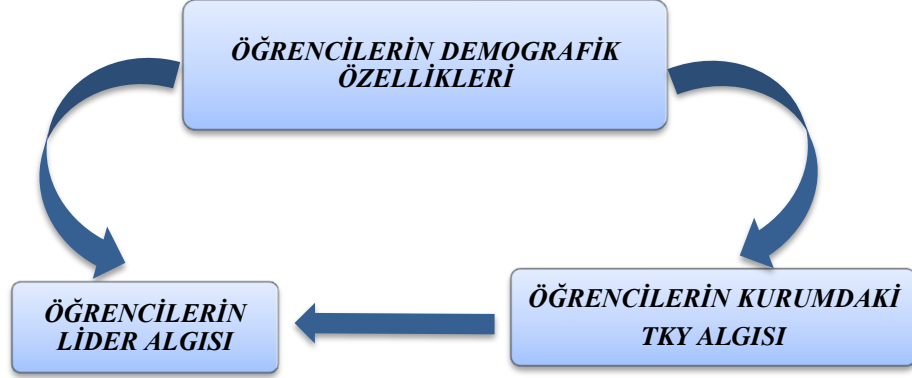
3.1.Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada evren büyüklüğü dikkate alınarak ve araştırmanın da temel felsefesine uygun olduğu için nicel araştırma yöntemi uygulanmıştır. Katılımcı sayıları göz önüne alındığında çok denekli (faktöryel desenli), deneme ve ölçme çalışmaları dikkate alındığında ise karışık desenli bir çalışmadır. Araştırmada bu yöntemlere başvurulmasının sebebi; değişkenler arası ilişkileri ortaya koymak, bağımlı değişkenlerin bağımsız değişkenleri uygulamada ne derece etkilediğini görmek, evrenin tamamına ulaşabilmek, objektif bir değerlendirme yapabilmek, güvenilir ve geçerli bilgilere ulaşabilmektir. Araştırmada diğer bir amaç ise öğrencilerin TKY felsefesi kapsamında okul müdürünün liderlik tarzlarını ne ölçüde uyguladığı ve yatkın olduğu liderlik tarzını objektif ve sayısal veriler kullanarak ifade etmektir.

3.2.Araştırma Modeli

Araştırmanın bu bölümünde araştırma modeli literatüre uygun bir şekilde üç temel değişkenden oluşturulmuştur. Birinci temel değişken olan bağımlı değişken öğrencilerin lider algısı boyutu olurken, ikinci bağımlı değişken ise öğrencilerin kurumda TKY algısı boyutudur. Araştırmada bağımsız değişken ise öğrencilerin demografik özelliklerinin yer aldığı boyuttur.

Şekil 4. TKY bağımlı ve bağımsız değişkenler



Yukarıdaki şekil 4' te 3 değişken bulunmaktadır. Öğrencilere ait demografik bilgiler, öğrencilerin lider algısı ve öğrencilerin kurumdaki TKY algısı adlı değişkenler yer almata ve değişkenlerin her biri kendi içinde diğerine etki etmektedir. Toplam Kalite Yönetimi alt unsurları, liderlik alt unsurları kısaca belirtilmiştir.

3.3.Evren Örneklem

Araştırmanın evreni Düzce Yavuz Selim Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi' dir. Araştırmanın örneklemini okuldaki 9, 10, 11 ve 12. sınıf tüm şubelerdeki kız ve erkek öğrenciler oluşmaktadır. Evrenin tamamına ulaşmak hedeflendiği için çalışma tam sayım yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini 605 öğrenci oluşturmaktadır. Araştırmada okuldaki mevcut öğrenim gören öğrencilerin %80' ine ulaşılmıştır. Anket ile ilgili yapılan uygulamada 486 öğrenciye ulaşılmıştır. Yapılan anket çalışmasında net olarak 156' sı kız öğrenci ve 312' si erkek öğrenci ile toplamda araştırmanın örneklemini 468 öğrenci oluşturmuştur.

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada verilerin toplanmasında Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ve alt başlıklarından olan 17 soru ile 27 soruluk liderlik yaklaşımlarının incelenmesi sonucu oluşturulan içerisinde öğrencilerin demografik bilgilerinin de yer aldığı 2 bölümden oluşan 44 soruluk anket katılımcılara uygulanmıştır. Uygulanan anketteki cevap seçenekleri ve değerler; Kesinlikle Katılmıyorum: 1, Katılmıyorum: 2, Kararsızım: 3, Katılıyorum: 4, Kesinlikle Katılıyorum: 5 puan olarak belirlenmiş ve verilerin çözümlenmesinde IBM SPSS STATISTIC 23 paket programından yararlanılmıştır. Yapılan anket çalışmasından 18 anket tutarsız ve eksik doldurulması sebebi ile veri setini bozacağı için analizden çıkarılmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre günevirliliği düşük 24. ve 39. sorular analizden çıkarılmıştır.

Araştırma sorularının oluşturulmasında yol gösterici kaynaklar:

- T.C Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Teknoloji Eğitimi Anabilim Dalı öğrencisi İlkey Çelik' e ait "Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Felsefesine Göre; Yöneticilerin Çalışanlarına İlişkin Görevlerini Yerine Getirebilme Düzeyi" adlı 2011 yılında yayımlanan tezden yol gösterici olarak yararlanılmıştır.
- T.C Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı öğrencisi Ali Gezici' ye ait "Yöneticilerin Liderlik Stilllerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Özel Eğitim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik ve Bir Uygulama" adlı 2007 yılında yayımlanan tezden yol gösterici olarak yararlanılmıştır.

3.5. Verilerin Toplanması

Veriler anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Yapılan anket uygulamasında sınıflarda öğrencilere anket formları yüz yüze görüşme ile elden dağıtılmış ve

formlar elden toplanmıştır. Çoğunluğa ulaşabilmek için uygulama erken ders saatlerinde toplamda 5 günlük bir sürede tüm okula uygulanmıştır.

3.6.Verilerin Analizi

Katılımcılar tarafından doldurulan anket formları IBM SPSS STATISTIC 23 paket program tarafından analiz edilmek üzere konlandıktan sonra bilgisayar ortamında istenilen veriler bir araya getirilmiştir. İstenilen düzende bir araya getirilen verilerin istatistiksel raporlamaları yapılarak elde edilen bilgi ve bulgular hakkında sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

Bu çalışmada verilerin analiz yöntemlerinin hangi sıralama ile açıklanacağı Tablo 1’ de kısaca belirtilmiştir.

Tablo 2 Verilerin analizi yöntem sıralaması

Aşama	Yöntem	Analizin hedeflediği sonuç
1	Normallik Analizi	Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini ölçmek amacı ile uygulanan analiz yöntemidir.
2	Betimleyici Analiz	Evrenden elde edilen örneklem özelliklerinin sayısal verilere dönüştürülerek düzenlenebilmesi ve özetlenebilmesi için kullanılır.
3	Güvenirlilik Analizi	Daha önceden belirlenmiş bir ölçek türüne göre hazırlanmış ankete verilen yanıtların tutarlılığını ölçer.
4	Faktör Analizi	Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik düzeyini ölçmek. Elde edilen karmaşık ve çok sayıda bilgiyi özetlerken minimum bilgi kaybı ile karma ve sayıca az yeni boyutlar elde etmek.
5	Açımlayıcı Faktör Analizi	Elde edilen yeni boyutlardaki her bir sorunun geçerlik ve güvenirlik kat sayılarını boyutlara ayrılmış halleri ile detaylandırmak.
6	Kolerasyon Analizi	Bağımsız – bağımlı değişken arası ilişki derecesini ölçmek için kullanılır.
7	Regresyon Analizi	Değişkenler arası ilişkinin büyüklüğünün derecesini ölçmek için kullanılır.
8	T-Testi Analizi	Değişkenlerin her birinin orta değerden (nötr) ne yönde farklılık gösterip göstermediklerinin tespiti için kullanılır.
9	One-Way Anova Analizi	İkiden fazla grubun karşılaştırılması yapmak ve gruplar arası farkların kaynağını belirlemek.
10	Post Hoc Testi	Varyansların homojen olması veya olmaması mantığına dayanır. Düzeyler arası farkı incelemek için kullanılır.

3.7.Geçerlik ve Güvenilik

Tablo 3. Pilot Çalışma Faktör Analizi (KMO and Bartlett's Test)

Pilot Çalışma Faktör Analizi (KMO and Bartlett's Test)	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,826
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	3340,787
	df
	946
	Sig.
	,000

Araştırmanın bu kısmında Pilot Çalışma Faktör Analizi KMO değeri ölçülmüştür. Yapılan pilot çalışmada elde edilen KMO değerinin Tablo-3' e bakıldığında, ,946 olarak sonuçlandırıldığı görülmektedir. Sonuca göre değişkenler arasında yüksek kolerasyon vardır ve veriler arası dağılım normaldir. KMO değeri sonucunun mükemmel olduğu görülmektedir. Pilot çalışmanın örneklem büyüklüğü yeterlidir. Modelin anlamlı olduğu görülmüştür. (P ,000)

Tablo 4. Pilot Çalışma (Cronbach Alpha (Güvenirlik Analizi)

Boyutlar	Cronbach Alpha
Toplam Kalite Yönetimi	,949
Yapısalıcı Lider	,951
Politik Lider	,966
Kültürel Lider	,950
İnsan Kaynakları Lider	,952

Tablo 4 incelendiğinde Cronbach Alpha katsayı değerleri küçükten büyüğe, Toplam Kalite Yönetimi boyutu .949, Kültürel Lider boyutu.950, Yapısalıcı Lider boyutu .951, İnsan Kaynakları Lider boyutu 952 ve, Politik Lider boyutu 966' dır. Ölçeğin kat sayıları incelendiğinde iç tutarlılığın olduğunu boyutların birbirleri ile ilişki içerisinde olduğu ve aynı şeyi ölçmekte oldukları görülmektedir. Her bir boyut tatmin edici düzeyde güvenilirliğe sahiptir.

4.BULGULAR VE YORUM

4.1.Betimleyici Analiz

Bu bölümde öğrencilerin cinsiyet, yaş ve sınıf değişkenleri ile ilgili tablolar incelenmiştir. Şube değişkenleri ile ilgili tabloda veriler bize net bir bilgi sağlamadığı için yorumlanmamıştır.

Tablo 5. Katılımcıların özellikleri ile ilgili bulgular

Değişkenler	Özellikler	Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	156	33,3
	Erkek	312	66,7
Yaşınız	15	125	26,7
	16	113	24,1
	17	168	35,9
	18 ve Üzeri	62	13,2
Sınıfınız	9. Sınıf	117	25,0
	10. Sınıf	125	26,7
	11. Sınıf	138	29,5
	12. Sınıf	88	18,8
Şubeniz	A	84	17,9
	B	77	16,5
	C	92	19,7
	D	73	15,6
	E	88	18,8
	F	44	9,4
	G	10	2,1
Uyruğunuz	T.C Vatandaşı	465	99,4
	Diğer	3	,6

Ankete katılan öğrencilerin demografik bilgileri incelendiğinde, % 66,7' sini erkek, % 33,3' ünü kadınlar oluşturmaktadır. Ankete katılan öğrencilerin % 26,7' si 15 yaşında, % 24,1' i 16 yaşında, % 35,9' u 17 yaşında ve % 13,2' si 18 yaş ve üzerindedir. Öğrenciler sınıfları dikkate alındığında % 25,0' ı 9. sınıf, % 26,7' si 10. Sınıf, % 29,5'i 11. sınıf ve % 18,8' i 12. sınıf öğrencilerinden oluşmaktadır. Okulda % 99,4 oranında T.C vatandaşı, % 6 oranında diğer ülke vatandaşı öğrenci bulunduğu görülmüştür.

4.2.Betitleyici İstatistikler

Bu bölümde 468 katılımcının likert anket üzerinde sorulara verdikleri cevaplara ait tablolar detaylı olarak incelenmiştir.

Tablo 6. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü okuldaki öğrencilerin görev tanımlarını yapar" önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	22	4,7	4,7	4,7
	Katılmıyorum	25	5,3	5,3	10,0
	Kararsızım	131	28,0	28,0	38,0
	Katılıyorum	209	44,7	44,7	82,7
	Tamamen Katılıyorum	81	17,3	17,3	100,0
	Toplam	468	100,0	100,0	

Ankete katılan 468 öğrencinin "Okul müdürü okuldaki öğrencilerin görev tanımlarını yapar." Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 81 kişinin Tamamen Katılıyorum, 209 kişinin Katılıyorum, 131 kişinin Kararsızım, 25 kişinin Katılmıyorum, 22 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 7. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü gerektiğinde öğrenciler arası yetki dağılımlarını yapar." Önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	19	4,1	4,1	4,1
	Katılmıyorum	47	10,0	10,0	14,1
	Kararsızım	121	25,9	25,9	40,0
	Katılıyorum	233	49,8	49,8	89,7
	Tamamen Katılıyorum	48	10,3	10,3	100,0
	Toplam	468	100,0	100,0	

Ankete katılan 468 öğrencinin "Okul müdürü gerektiğinde öğrenciler arası yetki dağılımlarını yapar." Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 48 kişinin Tamamen Katılıyorum, 233 kişinin Katılıyorum, 121 kişinin Kararsızım, 47 kişinin Katılmıyorum, 19 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 8. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü sınıflar arası iletişim düzenini sağlar." Önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	35	7,5	7,5	7,5
	Katılmıyorum	66	14,1	14,1	21,6
	Kararsızım	92	19,7	19,7	41,2
	Katılıyorum	188	40,2	40,2	81,4
	Tamamen Katılıyorum	87	18,6	18,6	100,0
	Toplam	468	100,0	100,0	

Ankete katılan 468 öğrencinin “ Okul müdürü sınıflar arası iletişim düzenini sağlar.” Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 87 kişinin Tamamen Katılıyorum, 188 kişinin Katılıyorum, 92 kişinin Kararsızım, 66 kişinin Katılmıyorum, 35 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 9. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü öğrencilere okulun amaçlarını açıkça bildirir." Önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	23	4,9	4,9	4,9
	Katılmıyorum	19	4,1	4,1	9,0
	Kararsızım	54	11,5	11,5	20,5
	Katılıyorum	178	38,0	38,0	58,5
	Tamamen Katılıyorum	194	41,5	41,5	100,0
	Toplam	468	100,0	100,0	

Ankete katılan 468 öğrencinin “ Okul müdürü öğrencilere okulun amaçlarını açıkça bildirir.” Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 194 kişinin Tamamen Katılıyorum, 178 kişinin Katılıyorum, 54 kişinin Kararsızım, 19 kişinin Katılmıyorum, 23 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 10. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü okulun amaçlarının gerçekleşmesi için çaba harcar" Önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	28	6,0	6,0	6,0
	Katılmıyorum	19	4,1	4,1	10,0
	Kararsızım	39	8,3	8,3	18,4
	Katılıyorum	153	32,7	32,7	51,1
	Tamamen Katılıyorum	229	48,9	48,9	100,0
	Toplam	468	100,0	100,0	

Ankete katılan 468 öğrencinin “ Okul müdürü okulun amaçlarının gerçekleşmesi için çaba harcar.” Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 229 kişinin Tamamen Katılıyorum, 153 kişinin Katılıyorum, 39 kişinin Kararsızım, 19 kişinin Katılmıyorum, 28 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiş

Tablo 11. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü okuldaki sorunları zamanında tespit eder" Önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	18	3,8	3,8	3,8
	Katılmıyorum	53	11,3	11,3	15,2
	Kararsızım	113	24,1	24,1	39,3
	Katılıyorum	195	41,7	41,7	81,0
	Tamamen Katılıyorum	89	19,0	19,0	100,0
	Toplam	468	100,0	100,0	

Ankete katılan 468 öğrencinin “ Okul müdürü okuldaki sorunları zamanında tespit eder.” Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 89 kişinin Tamamen Katılıyorum, 195 kişinin Katılıyorum, 113 kişinin Kararsızım, 53 kişinin Katılmıyorum, 18 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 12. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü okuldaki sorunlara teknik ve bilgi dahilinde çözümler üretir." Önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	19	4,1	4,1	4,1
	Katılmıyorum	24	5,1	5,1	9,2
	Kararsızım	96	20,5	20,5	29,7
	Katılıyorum	206	44,0	44,0	73,7
	Tamamen Katılıyorum	123	26,3	26,3	100,0
	Toplam	468	100,0	100,0	

Ankete katılan 468 öğrencinin “ Okul müdürü okuldaki sorunlara teknik ve bilgi dahilinde çözümler üretir.” Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 123 kişinin Tamamen Katılıyorum, 206 kişinin Katılıyorum, 96 kişinin Kararsızım, 24 kişinin Katılmıyorum, 19 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 13. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü yanlış kararlar almaz." Önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	27	5,8	5,8	5,8
	Katılmıyorum	45	9,6	9,6	15,4
	Kararsızım	135	28,8	28,8	44,2
	Katılıyorum	138	29,5	29,5	73,7
	Tamamen Katılıyorum	123	26,3	26,3	100,0
	Toplam	468	100,0	100,0	

Ankete katılan 468 öğrencinin “ Okul müdürü yanlış kararlar almaz.” Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 123 kişinin Tamamen Katılıyorum, 138 kişinin Katılıyorum, 135 kişinin Kararsızım, 45 kişinin Katılmıyorum, 27 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 14. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü duygusal kararlar almaz." Önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	43	9,2	9,2	9,2
	Katılmıyorum	64	13,7	13,7	22,9
	Kararsızım	149	31,8	31,8	54,7
	Katılıyorum	123	26,3	26,3	81,0
	Tamamen Katılıyorum	89	19,0	19,0	100,0
	Toplam	468	100,0	100,0	

Ankete katılan 468 öğrencinin “ Okul müdürü duygusal kararlar almaz.” Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 89 kişinin Tamamen Katılıyorum, 123 kişinin Katılıyorum, 149 kişinin Kararsızım, 64 kişinin Katılmıyorum, 43 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 15. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü okulun yararı için her konuda denetleme ve değerlendirme yapar." Önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	22	4,7	4,7	4,7
	Katılmıyorum	26	5,6	5,6	10,3
	Kararsızım	79	16,9	16,9	27,1
	Katılıyorum	185	39,5	39,5	66,7
	Tamamen Katılıyorum	156	33,3	33,3	100,0
	Toplam	468	100,0	100,0	

Ankete katılan 468 öğrencinin “ Okul müdürü okulun yararı için her konuda denetleme ve değerlendirme yapar.” Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 156 kişinin Tamamen Katılıyorum, 185 kişinin Katılıyorum, 79 kişinin Kararsızım, 26 kişinin Katılmıyorum, 22 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 16. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü okulun yararına olacak her konuda değişiklik yapar." Önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	22	4,7	4,7	4,7
	Katılmıyorum	27	5,8	5,8	10,5
	Kararsızım	66	14,1	14,1	24,6
	Katılıyorum	198	42,3	42,3	66,9
	Tamamen Katılıyorum	155	33,1	33,1	100,0
	Toplam	468	100,0	100,0	

Ankete katılan 468 öğrencinin “ Okul müdürü okul yararına olacak her konuda değişiklik yapar.” Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 155 kişinin Tamamen Katılıyorum, 198 kişinin Katılıyorum, 66 kişinin Kararsızım, 27 kişinin Katılmıyorum, 22 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 17. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü gülyüzlüdür." Önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	38	8,1	8,1	8,1
	Katılmıyorum	45	9,6	9,6	17,7
	Kararsızım	113	24,1	24,1	41,9
	Katılıyorum	124	26,5	26,5	68,4
	Tamamen Katılıyorum	148	31,6	31,6	100,0
	Toplam	468	100,0	100,0	

Ankete katılan 468 öğrencinin “ Okul müdürü gülyüzlüdür.” Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 148 kişinin Tamamen Katılıyorum, 124 kişinin Katılıyorum, 113 kişinin Kararsızım, 45 kişinin Katılmıyorum, 38 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 18. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü anlayışlıdır." Önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	22	4,7	4,7	4,7
	Katılmıyorum	42	9,0	9,0	13,7
	Kararsızım	91	19,4	19,4	33,1
	Katılıyorum	168	35,9	35,9	69,0
	Tamamen Katılıyorum	145	31,0	31,0	100,0
	Toplam	468	100,0	100,0	

Ankete katılan 468 öğrencinin “ Okul müdürü anlayışlıdır.” Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 145 kişinin Tamamen Katılıyorum, 168 kişinin Katılıyorum, 91 kişinin Kararsızım, 42 kişinin Katılmıyorum, 22 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 19. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü öğrencilere inanır." Önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	26	5,6	5,6	5,6
	Katılmıyorum	35	7,5	7,5	13,0
	Kararsızım	113	24,1	24,1	37,2
	Katılıyorum	144	30,8	30,8	67,9
	Tamamen Katılıyorum	150	32,1	32,1	100,0
	Toplam	468	100,0	100,0	

Ankete katılan 468 öğrencinin “ Okul müdürü öğrencilere inanır.” Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 150 kişinin Tamamen Katılıyorum, 144 kişinin Katılıyorum, 113 kişinin Kararsızım, 35 kişinin Katılmıyorum, 26 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 20. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü öğrencilere güvenir." Önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	29	6,2	6,2	6,2
	Katılmıyorum	32	6,8	6,8	13,0
	Kararsızım	113	24,1	24,1	37,2
	Katılıyorum	149	31,8	31,8	69,0
	Tamamen Katılıyorum	145	31,0	31,0	100,0
	Toplam	468	100,0	100,0	

Ankete katılan 468 öğrencinin “ Okul müdürü öğrencilere güvenir.” Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 145 kişinin Tamamen Katılıyorum, 149 kişinin Katılıyorum, 113 kişinin Kararsızım, 32 kişinin Katılmıyorum, 29 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 21. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü öğrencilerin birbiri ile açık ve yönlü iletişim kurmasını sağlar." Önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	26	5,6	5,6	5,6
	Katılmıyorum	47	10,0	10,0	15,6
	Kararsızım	140	29,9	29,9	45,5
	Katılıyorum	169	36,1	36,1	81,6
	Tamamen Katılıyorum	86	18,4	18,4	100,0
	Toplam	468	100,0	100,0	

Ankete katılan 468 öğrencinin “ Okul müdürü öğrencilerin birbirleri ile açık ve çok yönlü iletişim kurmasını sağlar.” Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 86 kişinin Tamamen Katılıyorum, 169 kişinin Katılıyorum, 140 kişinin Kararsızım, 47 kişinin Katılmıyorum, 26 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 22. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü öğrencilerin kendisi ile açık ve çok yönlü iletişim kurmasını sağlar." Önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	24	5,1	5,1	5,1
	Katılmıyorum	54	11,5	11,5	16,7
	Kararsızım	138	29,5	29,5	46,2
	Katılıyorum	161	34,4	34,4	80,6
	Tamamen Katılıyorum	91	19,4	19,4	100,0
	Toplam	468	100,0	100,0	

Ankete katılan 468 öğrencinin “Okul müdürü öğrencilerin kendisi ile çok yönlü iletişim kurmasını sağlar.” Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 91 kişinin Tamamen Katılıyorum, 161 kişinin Katılıyorum, 138 kişinin Kararsızım, 54 kişinin Katılmıyorum, 24 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 23. Ankete katılan öğrencilerin "Öğrenciler okul müdürünün her zaman ulaşılabilir olduğu görüşündedir" Önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	35	7,5	7,5	7,5
	Katılmıyorum	62	13,2	13,2	20,7
	Kararsızım	122	26,1	26,1	46,8
	Katılıyorum	162	34,6	34,6	81,4
	Tamamen Katılıyorum	87	18,6	18,6	100,0
	Toplam	468	100,0	100,0	

Ankete katılan 468 öğrencinin “Öğrenciler okul müdürünün her zaman ulaşılabilir olduğu görüşündedir.” Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 87 kişinin Tamamen Katılıyorum, 162 kişinin Katılıyorum, 122 kişinin Kararsızım, 62 kişinin Katılmıyorum, 35 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 24. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü fikirlerini öğrencilere açıkça iletir." Önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	17	3,6	3,6	3,6
	Katılmıyorum	23	4,9	4,9	8,5
	Kararsızım	49	10,5	10,5	19,0
	Katılıyorum	153	32,7	32,7	51,7
	Tamamen Katılıyorum	226	48,3	48,3	100,0
	Toplam	468	100,0	100,0	

Ankete katılan 468 öğrencinin “Okul müdürü fikirlerini öğrencilere açıkça iletir.” Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 226 kişinin Tamamen Katılıyorum, 153 kişinin Katılıyorum, 49 kişinin Kararsızım, 23 kişinin Katılmıyorum, 17 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 25. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü öğrenciler ile işbirliği içerisinde çalışır." Önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	34	7,3	7,3	7,3
	Katılmıyorum	49	10,5	10,5	17,7
	Kararsızım	135	28,8	28,8	46,6
	Katılıyorum	170	36,3	36,3	82,9
	Tamamen Katılıyorum	80	17,1	17,1	100,0
	Toplam	468	100,0	100,0	

Ankete katılan 468 öğrencinin “Öğrenciler ile işbirliği içerisinde çalışır.” Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 80 kişinin Tamamen Katılıyorum, 170 kişinin Katılıyorum, 135 kişinin Kararsızım, 49 kişinin Katılmıyorum, 34 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 26. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü okulda katılımcı ve demokratik bir yönetim tarzı uygular." Önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	22	4,7	4,7	4,7
	Katılmıyorum	47	10,0	10,0	14,7
	Kararsızım	129	27,6	27,6	42,3
	Katılıyorum	200	42,7	42,7	85,0
	Tamamen Katılıyorum	70	15,0	15,0	100,0
	Toplam	468	100,0	100,0	

Ankete katılan 468 öğrencinin “Okulda katılımcı ve demokratik bir yönetim tarzı uygular.” Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 70 kişinin Tamamen Katılıyorum, 200 kişinin Katılıyorum, 129 kişinin Kararsızım, 47 kişinin Katılmıyorum, 22 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 27. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü öğrencilerin düşüncelerine saygılıdır." Önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	17	3,6	3,6	3,6
	Katılmıyorum	44	9,4	9,4	13,0
	Kararsızım	101	21,6	21,6	34,6
	Katılıyorum	202	43,2	43,2	77,8
	Tamamen Katılıyorum	104	22,2	22,2	100,0
	Toplam	468	100,0	100,0	

Ankete katılan 468 öğrencinin “Öğrencilerin düşüncelerine saygılıdır.” Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 104 kişinin Tamamen Katılıyorum, 202 kişinin Katılıyorum, 101 kişinin Kararsızım, 44 kişinin Katılmıyorum, 17 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 28. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü öğrencilere onları ilgilendiren konular ile ilgili gerekli bilgilendirmeleri yapar." Önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	25	5,3	5,3	5,3
	Katılmıyorum	18	3,8	3,8	9,2
	Kararsızım	70	15,0	15,0	24,1
	Katılıyorum	198	42,3	42,3	66,5
	Tamamen Katılıyorum	157	33,5	33,5	100,0
	Toplam	468	100,0	100,0	

Ankete katılan 468 öğrencinin “Öğrencilere onları ilgilendiren konular ile ilgili gerekli bilgilendirmeleri yapar.” Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 157 kişinin Tamamen Katılıyorum, 198 kişinin Katılıyorum, 70 kişinin Kararsızım, 18 kişinin Katılmıyorum, 25 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 29. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürünün ikna yeteneği yüksektir." Önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	35	7,5	7,5	7,5
	Katılmıyorum	26	5,6	5,6	13,0
	Kararsızım	94	20,1	20,1	33,1
	Katılıyorum	164	35,0	35,0	68,2
	Tamamen Katılıyorum	149	31,8	31,8	100,0
	Toplam	468	100,0	100,0	

Ankete katılan 468 öğrencinin “Okul müdürünün ikna yeteneği yüksektir.” Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 149 kişinin Tamamen Katılıyorum, 164 kişinin Katılıyorum, 94 kişinin Kararsızım, 26 kişinin Katılmıyorum, 35 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir. Bu soru analiz aşamasında güvenilirliği düşük olması sebebi ile sonuçları olumsuz etkilememesi için veri setinden çıkarılmıştır.

Tablo 30. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü takım çalışmaları yapar." Önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	26	5,6	5,6	5,6
	Katılmıyorum	43	9,2	9,2	14,8
	Kararsızım	116	24,8	24,8	39,6
	Katılıyorum	188	40,2	40,3	79,9
	Tamamen Katılıyorum	94	20,1	20,1	100,0
	Toplam	467	99,8	100,0	
Missing	System	1	,2		
Toplam		468	100,0		

468 öğrencinin “Okul müdürü takım çalışmaları yapar.” Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 1 kişinin şıklarda herhangi bir işaretleme yapmadığı, kalan 467 öğrencinin verdikleri cevaplar incelendiğinde 94 kişinin Tamamen Katılıyorum, 188 kişinin Katılıyorum, 116 kişinin Kararsızım, 43 kişinin Katılmıyorum, 26 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 31. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü öğrencilerin başarılarının arttığını görmelerini sağlar." Önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	27	5,8	5,8	5,8
	Katılmıyorum	18	3,8	3,8	9,6
	Kararsızım	48	10,3	10,3	19,9
	Katılıyorum	169	36,1	36,1	56,0
	Tamamen Katılıyorum	206	44,0	44,0	100,0
	Toplam	468	100,0	100,0	

Ankete katılan 468 öğrencinin “Okul müdürü öğrencilerin başarılarının arttığını görmelerini sağlar.” Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 206 kişinin Tamamen Katılıyorum, 169 kişinin Katılıyorum, 48 kişinin Kararsızım, 18 kişinin Katılmıyorum, 27 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 32. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü öğrencilerden neler istediğini açıkça belirtir." Önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	21	4,5	4,5	4,5
	Katılmıyorum	30	6,4	6,4	10,9
	Kararsızım	37	7,9	7,9	18,8
	Katılıyorum	148	31,6	31,6	50,4
	Tamamen Katılıyorum	232	49,6	49,6	100,0
	Toplam	468	100,0	100,0	

Ankete katılan 468 öğrencinin “Öğrencilerden neler istediğini açıkça belirtir.” Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 232 kişinin Tamamen Katılıyorum, 148 kişinin Katılıyorum, 37 kişinin Kararsızım, 30 kişinin Katılmıyorum, 21 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 33. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü öğrencilerin okul ve sınıf içinde yaşadıkları çatışmaları yönetme becerisine sahiptir." Önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	33	7,1	7,1	7,1
	Katılmıyorum	59	12,6	12,6	19,7
	Kararsızım	132	28,2	28,2	47,9
	Katılıyorum	171	36,5	36,5	84,4
	Tamamen Katılıyorum	73	15,6	15,6	100,0
	Toplam	468	100,0	100,0	

Ankete katılan 468 öğrencinin “Öğrencilerin okul içi ve sınıfta yaşadıkları çatışmaları yönetme becerisine sahiptir.” Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 73 kişinin Tamamen Katılıyorum, 171 kişinin Katılıyorum, 132 kişinin Kararsızım, 59 kişinin Katılmıyorum, 33 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 34. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü okuldaki herkesin her istediğini yerine getirmez." Önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	39	8,3	8,3	8,3
	Katılmıyorum	56	12,0	12,0	20,3
	Kararsızım	129	27,6	27,6	47,9
	Katılıyorum	143	30,6	30,6	78,4
	Tamamen Katılıyorum	101	21,6	21,6	100,0
	Toplam	468	100,0	100,0	

Ankete katılan 468 öğrencinin “Okul müdürü okuldaki herkesin her istediğini yerine getirmez.” Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 101 kişinin Tamamen Katılıyorum, 143 kişinin Katılıyorum, 129 kişinin Kararsızım, 56 kişinin Katılmıyorum, 39 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 35. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü okuldaki ilgi ve beklentilerin neler olduğu ile ilgili doğru tespitler yapar." Önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	18	3,8	3,8	3,8
	Katılmıyorum	46	9,8	9,8	13,7
	Kararsızım	110	23,5	23,5	37,2
	Katılıyorum	200	42,7	42,7	79,9
	Tamamen Katılıyorum	94	20,1	20,1	100,0
	Toplam	468	100,0	100,0	

Ankete katılan 468 öğrencinin “Okuldaki ilgi ve beklentilerin neler olduğu ile ilgili doğru tespitler yapar.” Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 94 kişinin Tamamen Katılıyorum, 200 kişinin Katılıyorum, 110 kişinin Kararsızım, 46 kişinin Katılmıyorum, 18 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 36. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü gerektiğinde okulun yararına olan stratejileri hayata geçirebilir." Önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	19	4,1	4,1	4,1
	Katılmıyorum	25	5,3	5,3	9,4
	Kararsızım	104	22,2	22,2	31,6
	Katılıyorum	187	40,0	40,0	71,6
	Tamamen Katılıyorum	133	28,4	28,4	100,0
	Toplam	468	100,0	100,0	

Ankete katılan 468 öğrencinin “Okul müdürü gerektiğinde okulun yararına olan stratejileri hayata geçirebilir.” Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 133 kişinin Tamamen Katılıyorum, 187 kişinin Katılıyorum, 104 kişinin Kararsızım, 25 kişinin Katılmıyorum, 19 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 37. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü okulda rekabeti destekler." Önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	32	6,8	6,8	6,8
	Katılmıyorum	27	5,8	5,8	12,6
	Kararsızım	107	22,9	22,9	35,5
	Katılıyorum	159	34,0	34,0	69,4
	Tamamen Katılıyorum	143	30,6	30,6	100,0
	Toplam	468	100,0	100,0	

Ankete katılan 468 öğrencinin "Okulda rekabeti destekler." Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 143 kişinin Tamamen Katılıyorum, 159 kişinin Katılıyorum, 107 kişinin Kararsızım, 27 kişinin Katılmıyorum, 32 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 38. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü gücünü gereksiz otorite kurmak için kullanmaz." Önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
	Kesinlikle Katılmıyorum	25	5,3	5,3	5,6
	Katılmıyorum	47	10,0	10,0	15,6
	Kararsızım	107	22,9	22,9	38,5
	Katılıyorum	179	38,2	38,2	76,7
	Tamamen Katılıyorum	109	23,3	23,3	100,0
	Toplam	468	100,0	100,0	

Ankete katılan 468 öğrencinin "Okul müdürü gücünü gereksiz otorite kurmak için kullanmaz." Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 109 kişinin Tamamen Katılıyorum, 179 kişinin Katılıyorum, 107 kişinin Kararsızım, 47 kişinin Katılmıyorum, 25 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 39. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü okulun amaçları ile uyumlu davranışları destekler." Önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	17	3,6	3,6	3,6
	Katılmıyorum	30	6,4	6,4	10,0
	Kararsızım	72	15,4	15,4	25,4
	Katılıyorum	216	46,2	46,2	71,6
	Tamamen Katılıyorum	133	28,4	28,4	100,0
	Toplam	468	100,0	100,0	

Ankete katılan 468 öğrencinin "Okulun amaçları ile uyumlu davranışları destekler." Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 133 kişinin Tamamen

Katılıyorum, 216 kişinin Katılıyorum, 72 kişinin Kararsızım, 30 kişinin Katılmıyorum, 17 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 40. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü okulda dayanışma ruhunun artması için destek sağlar." Önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	24	5,1	5,1	5,1
	Katılmıyorum	35	7,5	7,5	12,6
	Kararsızım	99	21,2	21,2	33,8
	Katılıyorum	184	39,3	39,3	73,1
	Tamamen Katılıyorum	126	26,9	26,9	100,0
	Toplam	468	100,0	100,0	

Ankete katılan 468 öğrencinin "Okulda dayanışma ruhunun artması için destek sağlar." Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 126 kişinin Tamamen Katılıyorum, 184 kişinin Katılıyorum, 99 kişinin Kararsızım, 35 kişinin Katılmıyorum, 24 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 41. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü açısından yapılan işin sonucu önemlidir." Önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	23	4,9	4,9	4,9
	Katılmıyorum	33	7,1	7,1	12,0
	Kararsızım	57	12,2	12,2	24,1
	Katılıyorum	174	37,2	37,2	61,3
	Tamamen Katılıyorum	181	38,7	38,7	100,0
	Toplam	468	100,0	100,0	

Ankete katılan 468 öğrencinin "Okul müdürü açısından yapılan işin sonucu önemlidir." Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 181 kişinin Tamamen Katılıyorum, 174 kişinin Katılıyorum, 57 kişinin Kararsızım, 33 kişinin Katılmıyorum, 23 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 42. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü okulun ileriye dönük amaç ve hedeflerini geliştirir." Önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	22	4,7	4,7	4,7
	Katılmıyorum	22	4,7	4,7	9,4
	Kararsızım	58	12,4	12,4	21,8
	Katılıyorum	161	34,4	34,4	56,2
	Tamamen Katılıyorum	205	43,8	43,8	100,0
	Toplam	468	100,0	100,0	

Ankete katılan 468 öğrencinin “Okulun ileriye dönük amaç ve hedeflerini geliştirir.” Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 205 kişinin Tamamen Katılıyorum, 161 kişinin Katılıyorum, 58 kişinin Kararsızım, 22 kişinin Katılmıyorum, 22 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 43. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü kültürel değerlere sahip çıkar." Önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	25	5,3	5,3	5,3
	Katılmıyorum	20	4,3	4,3	9,6
	Kararsızım	86	18,4	18,4	28,0
	Katılıyorum	187	40,0	40,0	67,9
	Tamamen Katılıyorum	150	32,1	32,1	100,0
	Toplam	468	100,0	100,0	

Ankete katılan 468 öğrencinin “Okul müdürü kültürel değerlere sahip çıkar.” Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 150 kişinin Tamamen Katılıyorum, 187 kişinin Katılıyorum, 86 kişinin Kararsızım, 20 kişinin Katılmıyorum, 25 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 44. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü geçmişten gelen geleneklerini etkili bir şekilde uygular." Önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	40	8,5	8,5	8,5
	Katılmıyorum	52	11,1	11,1	19,7
	Kararsızım	149	31,8	31,8	51,5
	Katılıyorum	135	28,8	28,8	80,3
	Tamamen Katılıyorum	92	19,7	19,7	100,0
	Toplam	468	100,0	100,0	

Ankete katılan 468 öğrencinin “Okul müdürü geçmişten gelen geleneklerini etkili bir şekilde uygular.” Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 92 kişinin Tamamen Katılıyorum, 135 kişinin Katılıyorum, 149 kişinin Kararsızım, 52 kişinin Katılmıyorum, 40 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir. Bu soru analiz aşamasında güvenilirliği düşük olması sebebi ile sonuçları olumsuz etkilememesi için veri setinden çıkarılmıştır.

Tablo 45. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü olumlu davranışlar ortaya çıkması için destekleyici yöntemler geliştir." Önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	25	5,3	5,3	5,3
	Katılmıyorum	37	7,9	7,9	13,2
	Kararsızım	89	19,0	19,0	32,3
	Katılıyorum	193	41,2	41,2	73,5
	Tamamen Katılıyorum	124	26,5	26,5	100,0
	Toplam	468	100,0	100,0	

Ankete katılan 468 öğrencinin “Okul müdürü olumlu davranışlar ortaya çıkması için destekleyici yöntemler geliştir.” Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 124 kişinin Tamamen Katılıyorum, 193 kişinin Katılıyorum, 89 kişinin Kararsızım, 37 kişinin Katılmıyorum, 25 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 46. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü öğrencilerin olumlu davranışlarının kalıcılığını sağlamak için önlemler alır." Önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	25	5,3	5,3	5,3
	Katılmıyorum	34	7,3	7,3	12,6
	Kararsızım	99	21,2	21,2	33,8
	Katılıyorum	181	38,7	38,7	72,4
	Tamamen Katılıyorum	129	27,6	27,6	100,0
	Toplam	468	100,0	100,0	

Ankete katılan 468 öğrencinin “Okul müdürü öğrencilerin olumlu davranışlarının kalıcılığını sağlamak için önlemler alır.” Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 129 kişinin Tamamen Katılıyorum, 181 kişinin Katılıyorum,

99 kişinin Kararsızım, 34 kişinin Katılmıyorum, 25 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 47. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü öğrencileri başarılı olma konusunda teşvik eder." Önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	23	4,9	4,9	4,9
	Katılmıyorum	19	4,1	4,1	9,0
	Kararsızım	46	9,8	9,8	18,8
	Katılıyorum	135	28,8	28,8	47,6
	Tamamen Katılıyorum	245	52,4	52,4	100,0
	Toplam	468	100,0	100,0	

Ankete katılan 468 öğrencinin “Öğrencileri başarılı olma konusunda teşvik eder.” Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 245 kişinin Tamamen Katılıyorum, 135 kişinin Katılıyorum, 46 kişinin Kararsızım, 19 kişinin Katılmıyorum, 23 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 48. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü öğrencilerin başarılarını zamanında takdir eder." Önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	26	5,6	5,6	5,6
	Katılmıyorum	25	5,3	5,3	10,9
	Kararsızım	58	12,4	12,4	23,3
	Katılıyorum	167	35,7	35,7	59,0
	Tamamen Katılıyorum	192	41,0	41,0	100,0
	Toplam	468	100,0	100,0	

Ankete katılan 468 öğrencinin “Öğrencilerin başarılarını zamanında takdir eder.” Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 192 kişinin Tamamen Katılıyorum, 167 kişinin Katılıyorum, 58 kişinin Kararsızım, 25 kişinin Katılmıyorum, 26 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 49. Ankete katılan öğrencilerin "Okul müdürü öğrencilerin yaratıcılıklarını ortaya çıkaracak fırsatlar yaratır." Önermesine verdikleri cevaplar

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kesinlikle Katılmıyorum	37	7,9	7,9	7,9
	Katılmıyorum	35	7,5	7,5	15,4
	Kararsızım	83	17,7	17,7	33,1
	Katılıyorum	157	33,5	33,5	66,7
	Tamamen Katılıyorum	156	33,3	33,3	100,0
	Toplam	468	100,0	100,0	

Ankete katılan 468 öğrencinin “Öğrencilerin yaratıcılıklarını ortaya çıkaracak fırsatlar yaratır.” Önermesine verdikleri cevaplar incelendiğinde 156 kişinin Tamamen Katılıyorum, 157 kişinin Katılıyorum, 83 kişinin Kararsızım, 35 kişinin Katılmıyorum, 37 kişinin Kesinlikle Katılmıyorum yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Tablo 50 TKY Normallik Dağılımı (Kurtosis ve Skewness) Testi

Descriptives				
		Statistic	Std. Error	
TKY	Mean	3,7155	,03170	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,6532	
		Upper Bound	3,7778	
	5% Trimmed Mean	3,7579		
	Median	3,8235		
	Variance	,470		
	Std. Deviation	,68578		
	Minimum	1,06		
	Maximum	5,00		
	Range	3,94		
	Interquartile Range	,82		
	Skewness	-1,015	,113	
	Kurtosis	1,438	,225	

TKY felsefesi kapsamında liderlerin yönetim tarzlarına ilişkin 468 katılımcıdan elde edilen verilerin her yaklaşım için normal dağılım gösterip göstermediğini ölçmeye yönelik çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir.

Çarpıklık (skewness), dağılımın simetrik olup olmadığının bir ölçüsüdür. Basıklık (kurtosis) ise dağılımın ne kadar sivri ya da düz olduğunun bir ölçüsüdür. Kabul edilebilir basıklık değerleri -2 ile +2 arasındadır. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin sıfır (0) olması, dağılımın simetrik bir yapıda olduğunu göstermektedir(Padem, 2012:144-145).

Yapılan normallik testinden elde edilen veriler incelendiğinde verilerin normal dağılım sınırları içerisinde olduğu ve okul müdürünün TKY felsefesini benimsediği gözlemlenmiştir.

Tablo 51. Liderlik türleri normallik dağılımı (Kurtosis ve Skewness) testi

		Statistic	Std. Hata	
Politik Lider	Ortalama	3,5499	,03793	
	95% Confidence Interval for Ortalama	Lower Bound	3,4753	
		Upper Bound	3,6244	
	5% Trimmed Ortalama	3,5874		
	Median	3,6667		
	Variance	,673		
	Std. Deviation	,82064		
	Minimum	1,00		
	Maximum	5,00		
	Range	4,00		
	Interquartile Range	1,00		
	Skewness	-,732	,113	
	Kurtosis	,421	,225	
Kültürel Lider	Ortalama	3,8719	,03263	
	95% Confidence Interval for Ortalama	Lower Bound	3,8078	
		Upper Bound	3,9360	
	5% Trimmed Ortalama	3,9294		
	Median	4,0000		
	Variance	,498		
	Std. Deviation	,70583		
	Minimum	1,00		
	Maximum	5,00		
	Range	4,00		
	Interquartile Range	,72		
	Skewness	-1,412	,113	
	Kurtosis	2,751	,225	
Yapısalcı Lider	Ortalama	3,9255	,03706	
	95% Confidence Interval for Ortalama	Lower Bound	3,8527	
		Upper Bound	3,9983	
	5% Trimmed Ortalama	3,9913		
	Median	4,0000		
	Variance	,643		
	Std. Deviation	,80179		
	Minimum	1,00		
	Maximum	5,00		
	Range	4,00		
	Interquartile Range	,86		
	Skewness	-1,269	,113	
	Kurtosis	1,763	,225	

İnsan Kaynakları Lider	Ortalama		3,6737	,03800
	95% Confidence Interval for Ortalama	Lower Bound	3,5990	
		Upper Bound	3,7484	
	5% Trimmed Ortalama		3,7160	
	Median		3,8571	
Variance		,676		
	Std. Deviation		,82204	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Range		4,00	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-,767	,113
	Kurtosis		,334	,225

Ankete katılan toplam 468 öğrenciden elde edilen veri setinde okul müdürünün TKY felsefesi kapsamında benimsediği liderlik türlerinin hangileri olduğunu ölçmek amaçlandığından katılımcılara “Kesinlikle Katılmıyorum: 1, Katılmıyorum: 2, Kararsızım: 3, Katılıyorum: 4, Kesinlikle Katılıyorum: 5” seçenekleri sunulmuştur. Katılımcılar kendilerine yöneltilen sorulardan herbirinde bu ifadelerden kendilerine en uygun olanını seçmiştir. Katılımcıların minimum 1 ve maksimum 5 yanıtlarını verdikleri gözlemlenmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların okul müdürünün hangi liderlik yaklaşımını benimsediği ile ilgili verdikleri yanıtların ortalamaları en yüksekten en düşüğe sıralandığında;

- Yapısal Lider 3,9255
- Kültürel Lider 3,8719
- İnsan Kaynakları Lider 3,6737
- Politik Lider 3,5499

dört boyutun ortalama sıralaması yukarıdaki gibi gerçekleşmiştir. Bu değerler incelendiğinde okul müdürünün en çok yapısal lider yaklaşımını benimsediği en az benimsediği liderlik yaklaşımının ise politik lider yaklaşımı olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 52 Değişkenlere Ait Ortalamalar

Boyutlar	Ortalama	Standart Sapmalar	Soru Sayısı
Toplam Kalite Yönetimi	3,7155	,68578	17
Yapısal Lider	3,5499	,82064	7
Politik Lider	3,8719	,70583	3
Kültürel Lider	3,9255	,80179	7
İnsan Kaynakları Lider	3,6737	,82204	8

Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Liderlik Yaklaşımlarına ait boyutlar incelendiğinde katılımcıların her bir boyut ile ilgili verdikleri yanıtların katılım yönünde olduğu görülmektedir. Tablo 52 incelendiğinde en yüksek katılım oranına sahip Kültürel Liderlik boyutundaki ifadeler olurken, en düşük katılım oranına sahip Yapısalıcı Lider boyutundaki ifadelerdir. Genel olarak tablo incelendiğinde TKY boyutundaki ifadeler ve TKY Liderlik boyutundaki ifadelerin katılım oranlarının birbirilerine çok yakın olduğu görülmektedir

Tablo 53 Güvenirlik Katsayıları

Boyutlar	Cronbach Alpha
Toplam Kalite Yönetimi	,867
Yapısalıcı Lider	,921
Politik Lider	,880
Kültürel Lider	,878
İnsan Kaynakları Lider	,886

Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Liderlik Türleri boyutlarının güvenilirliğinin tespiti amacıyla Cronbach' ın "Alpha Güvenirlik Katsayısı" kullanılmıştır. Alpha, 0 ile 1 arasında bir sayı olarak ifade edilir. Test veya ölçekteki iç tutarlılığın ölçüsünü sağlamak için 1951' de Lee Cronbach tarafından geliştirilmiştir. 0 ile 1 İç tutarlılık, bir teste bulunan bütün maddelerin aynı kavramı veya yapıyı ne derece ölçtüğünü ve test içindeki öğelerin birbirlerine ne derece bağlı olduklarını açıklar(Tavakol ve Dennick, 2011:53).

Maddeler ölçek oluşturmak için kullanıldığında iç tutarlılığa sahip olmaları gerekir. Maddelerin tamamı aynı şeyi ölçmelidir. Bu nedenle maddeler birbirleri ile ilişkilendirilmelidir. İç tutarlılığı değerlendirmek için kullanılan yöntem Cronbach' ın Alpha değeri olan 1 katsayısıdır. Ölçekteki boyutları karşılaştırmak için 0,7 ile 0,8 arasında çıkan değerler tatmin edici kabul edilir(Vale vd., 1997:572).

(Yaşar, M. 2014:121)' e göre, Güvenirlik Cronbach Alpha katsıısına ait ölçüt değerleri $.80 < a < 1.00$ olduğunda ölçek çok yüksek düzeyde, $.60 < a < .79$

olduğunda ölçek orta düzeyde, $.40 < \alpha < .69$ olduğunda ölçek düşük düzeyde, $.00 < \alpha < .39$ olduğunda ölçek güvenilir değildir.

Tablo 53 incelendiğinde Cronbach Alpha katsayı değerleri küçükten büyüğe, Toplam Kalite Yönetimi boyutu .867, Kültürel Lider boyutu .878, Politik Lider boyutu .880, İnsan Kaynakları Lider boyutu .886 ve Yapısal Lider boyutu .921' dir. Ölçeğin kat sayıları incelendiğinde iç tutarlılığın olduğunu boyutların birbirleri ile ilişki içerisinde olduğu ve aynı şeyi ölçmekte oldukları görülmektedir. Her bir boyut tatmin edici düzeyde güvenilirliğe sahiptir.

Tablo 54 Toplam Kalite Yönetimi Faktör Analizi (KMO and Bartlett's Test)

Toplam Kalite Yönetimi Faktör Analizi KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.927
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2972,387
	df	136
	Sig.	,000

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ölçekteki verilerin faktör analizi yapmaya uygunluğunun belirlenmesi için yapılan bir analiz yöntemidir(Engin, vd. 2017:5). Faktör analizi aynı anda hem ölçüm bütünlüğünü test eder hem de ileri teoriye rehberlik eder(Henson, and Roberts, 2006:407).KMO testi örneklemin büyüklüğü ile ilgilendir ve örneklemin araştırma için yeterliliğini ölçmede kullanılır. Test kolerasyon katsayıları büyüklükleri ile kısmi kolerasyon katsayıları büyüklük oranlarını karşılaştırır. KMO, testinde bulunan değer 0,50' nin altında ise kabul edilmez. Test değeri 0,50 ise zayıf, 0,60 ise orta, 0,70 ise iyi, 0,80 ise çok iyi, 0,90 ise mükemmel olarak değerlendirilir. Aynı zamanda Bartlett Testinde verilerin çoklu normal dağılımdan gelmesi gerekmektedir(Karagöz, ve Kösterelioğlu, 2008:86-87).

Araştırmanın bu kısmında TKY Faktör Analizi KMO değeri ölçülmüştür. Yapılan çalışmada elde edilen KMO değerinin Tablo-54' e bakıldığında ,927 olarak sonuçlandığı görülmektedir. Sonuca göre değişkenler arasında yüksek kolerasyon

vardır ve veriler arası dağılım normaldir. KMO değeri sonusunun mükemmel olduğu görülmektedir. Araştırmanın örneklem büyüklüğü yeterlidir.

Tablo 55 Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ile İlgili Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları

Faktörler	Değişkenler	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Öz Değer
Toplam Kalite Yönetimi	TKY8	,186	,756	39,520	6,718
	TKY9	,103	,717		
	TKY16	,407	,711		
	TKY17	,465	,688		
	TKY18	,363	,682		
	TKY20	,326	,675		
	TKY21	,377	,672		
	TKY23	,456	,648		
	TKY25	,473	,638		
	TKY27	,402	,634		
	TKY32	,319	,616		
	TKY35	,451	,614		
	TKY37	,571	,603		
	TKY42	,514	,571		
	TKY44	,505	,564		
	TKY40	,420	,431		
	TKY41	,380	,429		
Değerlendirme Kriterleri	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,927. Approx. Chi-Square: 2972,387 Barlett's Test of Sphericity: ,000. Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Açıklanan Varyans: Toplam: 39,520				

Açımlayıcı (exploratory) faktör analizi değişkenler arasındaki ilişkileri başlangıç kabul eden ve buradan yola çıkarak faktör bulmaya yönelik yapılan işlemler bütünüdür. Tüm istatistik analizlerin sonucunda mutlaka bir “P” değeri hesaplanır. P (Posibility; Olasılık) değeri istatistiksel anlamlılığın (statistical significance) olup olmadığını eğer istatistiksel anlamlılık varsa var olan farklılıkların kanıtlanması ve düzeyinin tespiti amacı ile kullanılan değerdir(Kul, 2014:12). Yapı geçerliği ölçme aracındaki maddelerin ölçülmek istenen özellik ile ilişki düzeyinin yüksek olması ve faktörlerin kendi aralarındaki ilişkilerinin de kurama uygun olması durumunu ifade eder(Yaşar, 2014:66).

(Patır, 2009:71)' a göre faktör yük değeri her bir maddenin ayrı ayrı faktörler ile olan ilişkilerini ifade eden bir katsayıdır. Yüksek yük değerlerinin olması istenen bir durumdur. Bir faktörle yüksek düzeyde ilişki veren maddelerin oluşturduğu bir küme var ise bu bulgu, o maddelerin birlikte bir kavramı-yapıyı-faktörü ölçtüğü anlamına gelir. Bir değişkenin 0,3'lük faktör yükü, faktör tarafından açıklanan varyansın %9 olduğunu gösterir. Bu düzeydeki varyans dikkat çekicidir ve genel olarak, değişkenlerin faktör yüklerinin işaretine bakılmaksızın 0.60 ve üstü yüksek, 0.30 – 0.59 arası yükdeğerleri orta düzey büyüklükler olarak tanımlanırlar ve değişken çıkarma işleminde dikkate alınırlar.

Araştırmada Varimax döndürme tekniğinden yararlanılmıştır. Bu işlem sonuçlara ait matematiksel özellikleri etkilemez. Eksenler döndürüldükten sonra maddelerin bir faktördeki yükü artarken diğer faktörlerdeki yükleri azalır. Böylece faktörler kendileri ile üst düzey veren maddeleri bulurlar ve bu durumda faktörler daha rahat ve kolay yorumlanabilir(Büyüköztürk, 2002:476).

Rotasyon sonrası elde edilen tabloda her bir değişkenin faktörlere yükleri (etkileri) yer aldığı görülmektedir. Yapılacak olan incelemede kaç üzeri değerin ilgili faktör için anlamlı olduğunun en önemli göstergesi örneklem sayısıdır. Örneklem sayısındaki artış anlamlı kabul edilebilecek yük değerinin düşmesini sağlar. Örneğin 350 kişilik bir örneklemde 0.3 üzeri yükler anlamlı kabul edilebilirken, örneklem sayısı 200'e düştüğünde bu rakam 0.4'e, 120 civarında 0.5'e ve 85'e düştüğünde ise 0.6'ya çıkar. 50 örneklem için kabul edilebilecek değer 0.75'dir. 50'nin altı örneklemelerde ise faktör analizi zaten önerilmemektedir(Yaşlıoğlu, 2017:78).

TKY Felsefesi tek boyuttan oluşmakta ve toplamda boyutta 17 madde yer almaktadır. Toplam varyans değeri 39,520 olarak hesaplanmıştır. Açımlayıcı Faktör Analizi TKY boyutuna uygulanmış ve üç ayrı faktör yük dağılımı gözlemlenmiştir. Toplamda TKY boyutuna giren 17 maddeden 8, 9, ve 16' ıncı maddelerin faktör yükleri ,716 ve ,711 arası, 17, 18, 20, 21, 23, 25, 27, 32, 35 ve 37' inci maddelerin faktör yükleri ,688 ve ,603 arası, 40 ve 41' inci maddeler,431 ve ,429 arasında faktör

yüküne sahiptir. TKY boyutunda en yüksek faktör yüküne ,756 ile 8. madde, en düşük faktör yüküne ,429 ile 41. maddede sahiptir.

Tablo 56 Liderlik Türleri Faktör Analizi (KMO Balertt's Test)

Liderlik Türleri Faktör Analizi KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,948
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5417,507
	df	300
	Sig.	,000

Araştırmanın bu kısmında Liderlik Türleri Faktör Analizi KMO değeri ölçülmüştür. Yapılan çalışmada elde edilen KMO değerinin Tablo-56' ye bakıldığında ,948 olarak sonuçlandığı görülmektedir. Sonuca göre değişkenler arasında TKY' deki gibi yüksek kolerayson vardır ve veriler arası dağılım normaldir. KMO değeri sonucunun mükemmel olduğu görülmektedir. Araştırmanın örneklem büyüklüğü yeterlidir.

Tablo 57 Liderlik Türleri ile İlgili Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları

Faktörler	Değişkenler	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Öz Değer
Politik Lider	POL1	,639	,742	18,666	10,085
	POL2	,646	,721		
	POL3	,561	,659		
Yapısalçı Lider	YAP5	,721	,775	16,163	1,435
	YAP4	,611	,726		
	YAP10	,659	,674		
	YAP11	,647	,626		
	YAP7	,540	,567		
	YAP36	,449	,502		
	YAP6	,498	,498		
İnsan Kaynakları Lider	İK14	,675	,780	11,463	1,228
	İK13	,685	,749		
	İK12	,600	,734		
	İK15	,612	,707		
	İK22	,527	,569		
	İK30	,485	,461		
Kültürel Lider	İK28	,443	,461	9,001	1,075
	KÜL29	,524	,595		
	KÜL34	,499	,561		
	KÜL38	,403	,498		
	KÜL26	,364	,485		
	KÜL43	,486	,477		
	KÜL33	,541	,474		
	KÜL31	,554	,469		
KÜL19	,458	,449			

Değerlendirme Kriterleri	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,948. Approx. Chi-Square: 5417,507 Barlett's Test of Sphericity: ,000. Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Açıklanan Varyans: Toplam: 55,293
---------------------------------	---

Tablo 57' ye bakıldığında açımlayıcı faktör analizi TKY Liderlik Türleri boyutuna uygulanmış ve dört ayrı faktör yük dağılımı gözlemlenmiştir. TKY liderlik türlerinin 4 alt boyuttan oluştuğu görülmektedir. Politik Liderlik boyutunda 3 madde yer almakta ve varyans değeri 18,666, Yapısalıcı Lider boyutunda 7 madde yer almakta ve varyans değeri 16,163, İnsan Kaynakları Lider boyutunda 7 madde yer almakta ve varyans değeri 11,463, Kültürel Lider boyutunda 8 madde yer almakta ve varyans değeri 9,001 hesaplanmıştır. Toplam varyans değeri ise 55,293 olarak hesaplanmıştır. Toplamda TKY Liderlik Türleri boyutuna giren 25 maddeden 1, 2, 4, 5, 12, 13, 14 ve 15' inci maddelerin faktör yükleri ,780 ve ,707 arası, 3, 10, ve 11' inci maddelerin faktör yükleri ,674 ve ,626 arası, 7, 22, 29, 34 ve 36, ' ıncı maddelerin faktör yükleri ,595 ve ,502 arası, 6, 19, 26, 28, 30, 31, 33, 38 ve 43' üncü maddeler ,498 ve ,449 arası faktör yüküne sahiptir. Genel olarak tabloda en yüksek faktör yüküne ,780 ile İnsan Kaynakları Liderlik alt boyutundaki 14. madde, en düşük faktör yüküne ise Kültürel (Sembolik) Liderlik alt boyutundaki ,449 ile 19. madde sahiptir.

Tablo 58 Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ile Liderlik Türleri Arasındaki Kolerasyon Analizi Bulguları

İfadeler	1	2	3	4	5
Toplam Kalite Yönetimi	1				
Politik Lider	,574**	1			
Kültürel Lider	,841**	,539**	1		
Yapısalıcı Lider	,781**	,584**	,723**	1	
İnsan Kaynakları Lider	,788**	,511**	,698**	,702**	1

Kolerasyon iki ya da daha fazla değişken arasında bir ilişkinin olup olmadığını inceleyen ve ilişki var ise bu ilişkinin kuvvet derecesini ortaya koyan bir istatistik analizdir.

Kolerasyon kat sayısı:

- 0,00 ile 0,25 arasında ise ilişki çok zayıf
- 0,26 ile 0,49 arasında ise ilişki zayıf
- 0,50 ile 0,69 arasında ise ilişki orta
- 0,70 ile 0,89 arasında ise ilişki yüksek
- 0,90 ile 1,00 arasında ise ilişki çok yüksek

Kolerasyon kat sayısının (+) pozitif olması değişkenler arası ilişkinin doğrusal, kolerasyon kat sayısının (-) negatif olması değişkenler arası ters yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Tablo 58 incelendiğinde değişkenler arası kolerasyonun .30 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Değişkenlerin bu durumda faktör oluşturabilecekleri ve tablodaki değişkenlerin kolerasyon değerlerinin faktör analizine uygun olduğu anlamına gelmektedir. Kolerasyondaki her değişkenin kat sayılarının yüksek olduğu görülmektedir. Toplam Kalite Yönetimi felsefesi boyutu ile liderlik türleri arasında istatistiksel veriler incelendiğinde anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki gözlemlenmektedir. Bu ilişki teker teker incelendiğinde pearson kolerasyon kat sayıları küçükten büyüğe .574, .781, .788, .841 ve en yüksek .841' dir. En yüksek veri Kültürel Liderlik boyutunda yer alırken en düşük veri ise Politik Liderlik boyutundadır.

Tablo 59 Toplam Kalite Yönetimi ile Yapısal Liderin Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenler	B	Standart Hata B	B	T	p
Sabit	,532	,128	-	4,166	,000
Toplam Kalite Yönetimi	,913	,034	,781	27,010	,000

Bağımlı Değişken: Yapısal Lider
R: ,781 R²: ,610 , F: 729,515 p:,000 Durbin-Watson: 1,975

Regresyon Analizi, değişkenler arası ilişkileri test etmek için kullanılan analiz yöntemidir. Regresyon Analizi, bağımlı değişken ile bir veya birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi matematiksel eşitlik ile açıklayan bir analiz yöntemidir (Özcan, ve Ayvaz, 2015:7). Regresyon analizi yapmak için genel Anova

sonuçlarına bakmak ve anlamlılık çıkması ($p<0,001$) durumunda uygulamak daha doğru bir yaklaşımdır.

Regresyon Analizi genel olarak bir değişken üzerinde başka bir değişkenin etkisinin olup olmadığını araştırmak istendiği durumlarda kullanılır. Analizde bağımsız değişken (tahmin değişkeni) bir tane olması sebebi ile Basit Doğrusal Regresyon Analiz Yöntemi uygulanmıştır. Ayrıca değişkenler arası değerlerin bağımlı/ilişkili (kolerasyonlu) olmaması gerekmektedir. Bunu anlamak için 0-4 arası değişen Durbin-Watson testi uygulanmıştır(Şen, 2016:6-45).

Diğer analizlerde de olduğu gibi Regresyon Analizini tek bağımsız değişken olması sebebi ile SPSS programının Analyze menüsü altında yer alan Enter metodundan yararlanılarak test gerçekleştirilmiştir.

Tablo 59 incelendiğinde analizde R değeri TKY felsefesi ile Yapısalıcı Lider değişkeni arasındaki kolerasyon değerini, R-kare değeri ise bu kolerasyona ait değerlerin karesini ifade etmektedir. Toplam Kalite Yönetimi felsefesi değişkeninin Yapısalıcı Lider değişkenini açıklama düzeyine yönelik yapılan regresyon analizi sonucuna göre modelin genel açıklayıcılığı ,781' dir. TKY Felsefesi okulda hiç benimsenmemiş olsa bile sabit değişken incelendiğinde öğrencilerin liderin Yapısalıcı Lider yönetim tarzına sahip olması hakkındaki görüşlerinin alacağı değer ,532 olacağı görülmektedir. TKY felsefesi' nin ise %61' lik kısmı Yapısalıcı Lider değişkeni ile açıklanmaktadır. TKY felsefesi değişkeni Yapısalıcı Lider değişkenini %61' lik oran ile pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Durbin-Watson testinin 1,975 anlamlılık düzeyi yüksek bir sonuç verdiği görülmektedir. Bu tablodan çıkan sonuçlar genel Anova sonuçları ile örtüşmektedir. Bu tabloda her iki değerde anlamlı ($p<0,001$) bulunmuştur.

Tablo 60 Toplam Kalite Yönetimi ile İnsan Kaynakları Liderin Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenler	B	Standart Hata _B	B	T	p
Sabit	,164	,129	-	1,273	,204
Toplam Kalite Yönetimi	,944	,034	,788	27,624	,000
Bağımlı Değişken: İnsan Kaynakları Lider R: ,788 R ² : ,621 , F: 763,070 p:,000 Durbin-Watson: 1,872					

Toplam Kalite Yönetimi felsefesi değişkeninin İnsan Kaynakları Lider değişkenini açıklama düzeyine yönelik yapılan regresyon analizi sonucuna göre modelin genel açıklayıcılığı ,788’ dir. TKY Felsefesi okulda hiç benimsenmemiş olsa bile sabit değişken incelendiğinde öğrencilerin liderin İnsan Kaynakları Lider yönetim tarzına sahip olması hakkındaki görüşlerinin alacağı değer ,164 olacağı görülmektedir. TKY felsefesi’ nin ise %62’ lik kısmı İnsan Kaynakları Lider değişkeni ile açıklanmaktadır. TKY felsefesi değişkeni İnsan Kaynakları Lider değişkenini %62’ lik oran ile pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Durbin-Watson testinin 1,872 anlamlılık düzeyi yüksek bir sonuç verdiği görülmektedir. Bu tablodan çıkan sonuçlar genel Anova sonuçları ile örtüşmektedir. Bu tabloda her iki değerde anlamlı ($p<0,001$) bulunmuştur.

Tablo 61 Toplam Kalite Yönetimi ile Politik Liderin Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenler	B	Standart Hata B	B	T	p
Sabit	,999	,172	-	5,824	,000
Toplam Kalite Yönetimi	,687	,045	,574	15,121	,000
Bağımlı Değişken: Politik Lider					
R: ,574 R²: ,329 , F: 228,640 p: ,000 Durbin-Watson: 1,844					

Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi değişkeninin Politik Lider değişkenini açıklama düzeyine yönelik yapılan regresyon analizi sonucuna göre modelin genel açıklayıcılığı ,574’ tür. TKY felsefesi okulda hiç benimsenmemiş olsa bile sabit değişken incelendiğinde öğrencilerin liderin Politik Lider yönetim tarzına sahip olması hakkındaki görüşlerinin alacağı değer ,999 olacağı görülmektedir. TKY felsefesinin ise %32’ lik kısmı Politik Lider değişkeni ile açıklanmaktadır. TKY felsefesi değişkeni Yapısal Lider değişkenini %32’ lik oran ile pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Durbin-Watson testinin 1,844 anlamlılık düzeyi yüksek bir sonuç verdiği görülmektedir. Bu tablodan çıkan sonuçlar genel Anova sonuçları ile örtüşmektedir. Bu tabloda her iki değerde anlamlı ($p<0,001$) bulunmuştur.

Tablo 62 Toplam Kalite Yönetimi ile Kültürel Liderin Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenler	B	Standart Hata B	B	T	p
Sabit	,654	,097	-	6,720	,000
Toplam Kalite Yönetimi	,866	,026	,841	33,621	,000
Bağımlı Değişken: Kültürel Lider					
R: ,841 R²: ,708 , F: 1130,360 p: ,000 Durbin-Watson: 1,972					

Toplam Kalite Yönetimi felsefesi değişkeninin Kültürel Lider değişkenini açıklama düzeyine yönelik yapılan regresyon analizi sonucuna göre modelin genel açıklayıcılığı ,841' dir. TKY felsefesi okulda hiç benimsenmemiş olsa bile sabit değişken incelendiğinde öğrencilerin liderin Kültürel Lider yönetim tarzına sahip olması hakkındaki görüşlerinin alacağı değer ,654 olacağı görülmektedir. TKY felsefesinin ise %70' lik kısmı Kültürel Lider değişkeni ile açıklanmaktadır. TKY felsefesi değişkeni Kültürel Lider değişkenini %72' lik oran ile pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Durbin-Watson testinin 1,972 anlamlılık düzeyi yüksek bir sonuç verdiği görülmektedir. Bu tablodan çıkan sonuçlar genel Anova sonuçları ile örtüşmektedir. Bu tabloda her iki değerde anlamlı ($p<0,001$) bulunmuştur.

Tablo 63 Toplam Kalite Yönetimi ile Liderlik Türlerinin Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenler	B	Standart Hata B	B	T	p
Sabit	,587	,082	-	7,153	,000
TKY	,853	,022	,876	39,227	,000
Bağımlı Değişken: Liderlik Türleri					
R: ,876 R²: ,768 , F: 1538,750 p:,000 Durbin-Watson: 1,942					

Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi değişkeninin Liderlik Türleri değişkenini açıklama düzeyine yönelik yapılan regresyon analizi sonucuna göre modelin genel açıklayıcılığı ,876' dır. TKY Felsefesi okulda hiç benimsenmemiş olsa bile sabit değişken incelendiğinde öğrencilerin Liderlik Türleri' nin genel olarak uygulanması hakkındaki görüşlerinin alacağı değer ,587 olacağı görülmektedir. TKY felsefesinin ise %76' lık kısmı Liderlik Türleri değişkeni ile açıklanmaktadır. TKY felsefesi değişkeni Liderlik Türleri değişkenini %76' lık oran ile pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Durbin-Watson testinin 1,942 anlamlılık düzeyi yüksek bir sonuç verdiği görülmektedir. Bu tablodan çıkan sonuçlar genel Anova sonuçları ile örtüşmektedir. Bu tabloda her iki değerde anlamlı ($p<0,001$) bulunmuştur.

Tablo 64 Liderlik Türleri ve Cinsiyete Yönelik T-Testi Analizi Bulguları

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T	P
Erkek	312	3,8490	,66363	2,159	,336
Kadın	156	3,7084	,66538		

Tabloda kız öğrencilerin sayısı 156, erkek öğrencilerin sayısı 312' dir. Tablo incelendiğinde ortalama sonuçlarının kız ve erkek öğrencilerde TKY Liderlik türleri ölçeği boyutlarına katılım oranlarının birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Yine aynı şekilde standart sapma sonuçlarının da birbirine çok yakın görülmektedir.

	Kız Öğrenci	Erkek Öğrenci
T Değeri	2,157	2,159
Degree Of Freedom	466	310,837
Mean Difference	,14061	,14061
Significant	0,32	0,32

Sig değeri 0,5' in altında olmasına rağmen değeri kız ve erkek öğrenciler arasında anlamlı farklılaşma (Ortalama difference) değerinin hem kız hem de erkek öğrencilerde ,14061 aynı olduğu görülmektedir. Bu çalışmada TKY Liderlik türlerini algılamada her ne kadar kız öğrenciler sayı olarak az olsa da erkek öğrenciler ile arasında anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur.

Tablo 65 Liderlik Türleri ve Yaşa Yönelik One-Way Anova Analizi Bulguları

Değişkenler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Politik Lider	Gruplar arası	2,143	3	,714	1,061	,365	Yok
	Grup içi	312,360	464	,673			
	Toplam	314,503	467				
Kültürel Lider	Gruplar arası	2,036	3	,679	1,365	,253	Yok
	Grup içi	230,624	464	,497			
	Toplam	232,659	467				
Yapısalcı Lider	Gruplar arası	2,707	3	,902	1,407	,240	Yok
	Grup içi	297,514	464	,641			
	Toplam	300,220	467				
İnsan Kaynakları Lider	Gruplar arası	1,093	3	,364	,537	,657	Yok
	Grup içi	314,483	464	,678			
	Toplam	315,576	467				

Tablo 65 incelendiğinde “[FPolitik Lider (3-464)= ,1,061 ,p>0,05, p=,365; FKültürel Lider (3-464)= 1,365, p>0,05, p=,253; FYapısalcı Lider (3-464)= 1,407, p>0,05, p=,240; Fİnsan Kaynakları Lider (3-464)= ,537, p>0,05, p=,657]”. One-Way Anova testinden elde edilen bulgularda öğrencilerin liderlik türlerini algılamada aralarında herhangi bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Tablo 66 Yaşa Yönelik One-Way Anova Sonrası Psot Hoc Testi Bulguları

	(I) Yaşınız	(J) Yaşınız	Ortalama Difference (I- J)	Std. Hata	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	15	16	-,10624	,08663	,610	-,3296	,1171
		17	,03106	,07883	,979	-,1722	,2343
		18 ve üstü	-,01677	,10367	,998	-,2841	,2505
	16	15	,10624	,08663	,610	-,1171	,3296
		17	,13731	,08120	,330	-,0721	,3467
		18 ve üstü	,08947	,10548	,831	-,1825	,3614
	17	15	-,03106	,07883	,979	-,2343	,1722
		16	-,13731	,08120	,330	-,3467	,0721
		18 ve üstü	-,04783	,09918	,963	-,3035	,2079
	18 ve üstü	15	,01677	,10367	,998	-,2505	,2841
		16	-,08947	,10548	,831	-,3614	,1825
		17	,04783	,09918	,963	-,2079	,3035
Scheffe	15	16	-,10624	,08663	,682	-,3493	,1368
		17	,03106	,07883	,984	-,1901	,2523
		18 ve üstü	-,01677	,10367	,999	-,3076	,2741
	16	15	,10624	,08663	,682	-,1368	,3493
		17	,13731	,08120	,415	-,0905	,3651
		18 ve üstü	,08947	,10548	,869	-,2065	,3854
Dunnett C	17	15	-,03106	,07883	,984	-,2523	,1901
		16	-,13731	,08120	,415	-,3651	,0905
		18 ve üstü	-,04783	,09918	,972	-,3261	,2304
	18 ve üstü	15	,01677	,10367	,999	-,2741	,3076
		16	-,08947	,10548	,869	-,3854	,2065
		17	,04783	,09918	,972	-,2304	,3261
	15	16	-,10624	,07660		-,3059	,0934
		17	,03106	,08243		-,1832	,2454
		18 ve üstü	-,01677	,10672		-,2974	,2639
	16	15	,10624	,07660		-,0934	,3059
		17	,13731	,07534		-,0586	,3332
		18 ve üstü	,08947	,10135		-,1774	,3564
	17	15	-,03106	,08243		-,2454	,1832
		16	-,13731	,07534		-,3332	,0586
		18 ve üstü	-,04783	,10582		-,3259	,2302
	18 ve üstü	15	,01677	,10672		-,2639	,2974
		16	-,08947	,10135		-,3564	,1774
		17	,04783	,10582		-,2302	,3259

Tablo 66’ daki değişkenler incelendiğinde One-Way Anova testinde olduğu gibi Post Hoc Testi bulguları incelendiğinde öğrencilerin liderlik türlerini algılamada aralarında herhangi bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Tablo 67 Liderlik Türleri ve Sınıfa Yönelik One-Way Anova Analizi Bulguları

Değişkenler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Politik Lider	Gruplar arası	,289	3	,096	,142	,935	Yok
	Grup içi	314,214	464	,677			
	Toplam	314,503	467				
Kültürel Lider	Gruplar arası	4,483	3	1,494	3,039	,029	Var
	Grup içi	228,176	464	,492			
	Toplam	232,659	467				
Yapısalcı Lider	Gruplar arası	5,223	3	1,741	2,738	,043	Var
	Grup içi	294,997	464	,636			
	Toplam	300,220	467				
İnsan Kaynakları Lider	Gruplar arası	6,399	3	2,133	3,201	,023	Var
	Grup içi	309,176	464	,666			
	Toplam	315,576	467				

Katılımcıların sınıf değişkeni açısından tablo 67 incelendiğinde, TKY liderlik türleri arasındaki farklılıkları belirlemeye yönelik yapılan One Way Anova testi sonucuna göre “[F_{Politik Lider (3-464)}= ,142 ,p>0,05, p=,935; F_{Kültürel Lider (3-464)}= 3,039, p<0,05, p=,029; F_{Yapısalcı Lider (3-464)}= 2,738, p<0,05, p=,043; F_{İnsan Kaynakları Lider (3-464)}= 3,201, p<0,05, p=,023]” Politik Lider boyutu hariç Kültürel, Yapısalcı ve İnsan Kaynakları Lider boyutları arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir.

Tablo 68 Sınıfa Yönelik One-way Anova Sonrası Post Hoc Testi Bulguları

	(I) Sınıfınız	(J) Sınıfınız	Ortalama Difference (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	9. sınıf	10. sınıf	-,07876	,08559	,794	-,2994	,1419
		11. sınıf	,07377	,08362	,814	-,1418	,2894
		12. sınıf	-,12032	,09389	,575	-,3624	,1218
	10. sınıf	9. sınıf	,07876	,08559	,794	-,1419	,2994
		11. sınıf	,15253	,08216	,248	-,0593	,3644
		12. sınıf	-,04156	,09259	,970	-,2803	,1972
	11. sınıf	9. sınıf	-,07377	,08362	,814	-,2894	,1418
		10. sınıf	-,15253	,08216	,248	-,3644	,0593
		12. sınıf	-,19408	,09077	,143	-,4281	,0400
	12. sınıf	9. sınıf	,12032	,09389	,575	-,1218	,3624
		10. sınıf	,04156	,09259	,970	-,1972	,2803

		11. sınıf	,19408	,09077	,143	-,0400	,4281
Scheffe	9. sınıf	10. sınıf	-,07876	,08559	,838	-,3189	,1614
		11. sınıf	,07377	,08362	,855	-,1609	,3084
		12. sınıf	-,12032	,09389	,650	-,3837	,1431
	10. sınıf	9. sınıf	,07876	,08559	,838	-,1614	,3189
		11. sınıf	,15253	,08216	,329	-,0780	,3830
		12. sınıf	-,04156	,09259	,977	-,3013	,2182
	11. sınıf	9. sınıf	-,07377	,08362	,855	-,3084	,1609
		10. sınıf	-,15253	,08216	,329	-,3830	,0780
		12. sınıf	-,19408	,09077	,208	-,4488	,0606
	12. sınıf	9. sınıf	,12032	,09389	,650	-,1431	,3837
		10. sınıf	,04156	,09259	,977	-,2182	,3013
		11. sınıf	,19408	,09077	,208	-,0606	,4488
Dunnett C	9. sınıf	10. sınıf	-,07876	,08044		-,2884	,1308
		11. sınıf	,07377	,08523		-,1482	,2957
		12. sınıf	-,12032	,10132		-,3852	,1446
	10. sınıf	9. sınıf	,07876	,08044		-,1308	,2884
		11. sınıf	,15253	,07718		-,0483	,3534
		12. sınıf	-,04156	,09465		-,2891	,2060
	11. sınıf	9. sınıf	-,07377	,08523		-,2957	,1482
		10. sınıf	-,15253	,07718		-,3534	,0483
		12. sınıf	-,19408	,09875		-,4521	,0640
	12. sınıf	9. sınıf	,12032	,10132		-,1446	,3852
		10. sınıf	,04156	,09465		-,2060	,2891
		11. sınıf	,19408	,09875		-,0640	,4521

Tablo 68 incelendiğinde One-Way Anova testinden farklı olarak Post Hoc Testi bulgularında öğrencilerin liderlik türlerini algılamada aralarında herhangi bir farklılık olmadığı görülmüştür.

5.SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1.Sonuçlar

Yapılan alan araştırmasında 1. hipotez incelendiğinde, liderlik türleri arasındaki farklılıkları belirlemeye yönelik katılımcıların sınıf değişkeni, yaş değişkeni ve cinsiyet değişkeni ile ilgili dört liderlik boyutunu algılamada anlamlı farklılıklar olmadığı gözlemlenmiştir. Çıkan sonuç neticesinde H_0 Hipotezi “Öğrencilerin liderlik türlerini algılamada demografik bilgileri arasında anlamlı fark yoktur” kabul edilirken, H_1 hipotezi “Öğrencilerin liderlik türlerini algılamada demografik bilgileri arasında anlamlı fark vardır” reddedilmiştir.

Yapılan alan araştırmasında 2. hipotez incelendiğinde, Toplam Kalite Yönetiminin okulda benimsenmesi ile liderlik türleri arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Büyükten küçüğe sıralandığında ,841 ile Kültürel lider boyutunun ,788 ile İnsan Kaynakları Liderlik boyutunun, ,781 ile Yapısalcı Lider boyutunun ve ,574 ile Politik Lider boyutunun TKY ile anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki kurduğu görülmektedir. Çıkan sonuç neticesinde H_0 hipotezi “TKY’ nin okulda benimsenmesi ile liderlik türleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur” reddedilirken, H_1 hipotezi “TKY’ nin okulda benimsenmesi ile liderlik türleri arasında anlamlı bir ilişki vardır” kabul edilmiştir.

Yapılan alan araştırmasında 3. hipotez incelendiğinde, Toplam Kalite Yönetimi’ nin okulda benimsenmesi ile liderlik türleri arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Toplam Kalite Yönetimi’ ni büyükten küçüğe %72’ lik oranla Kültürel Lider boyutunun, %62’ lik oranla İnsan Kaynakları Lider boyutunun, %61’ lik oranla Yapısalcı Lider boyutunun, %32’ lik oranla Politik Lider boyutunun anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Çıkan sonuç neticesinde H_0 hipotezi “TKY’ nin okulda uygulanabilirliğini liderlik türleri etkilememektedir” reddedilirken, H_1 hipotezi “TKY’ nin okulda uygulanabilirliğini liderlik türleri etkilememektedir” kabul edilmiştir.

Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili yapılan anket neticesinde öğrencilerin sorulara verdikleri cevaplar incelenerek alt hipotezler yorumlanmıştır. Oluşturulan alt hipotezler TKY felsefesinin benimsediği örgüt ilkelerinin ana hatlarını oluşturmaktadır. Ankete katılan öğrencilerin “Okul müdürünün liderlik davranışları okuldaki öğrencilerin TKY algısını pozitif yönde etkilemektedir.” Hipotezi incelendiğinde, katılımcıların çoğunluğunun sorulara pozitif yönde cevap verdiği buradan da öğrencilerin liderin davranışlarından etkilendikleri gözlemlenmiştir.

Ankete katılan öğrencilerin “Öğrencilerin liderleri tarafından takdir gördükleri ile ilgili görüşleri pozitif yöndedir” Hipotezi incelendiğinde ankete katılan öğrencilerin yine yarıdan fazlasının pozitif yönde cevap verdiği gözlemlenmiştir. Buradan çıkan sonuca göre öğrencilerin büyük bir kısmı lider tarafından takdir edilmektedir.

Katılımcılar “Okulda takım çalışmalarının yapılması ile ilgili öğrencilerin görüşleri pozitif yöndedir.” Hipotezi incelendiğinde çoğunluğun pozitif yönde cevap verdiği görülmüştür. Okul müdürü okulda takım çalışmaları oluşturmaya yönelik uygulamalara önem vermektedir.

Son olarak öğrencilerin “Okuldaki öğrenciler liderin, ulaşılabilir olduğu görüşündeki düşünceleri pozitif yöndedir.” Hipotezi incelendiğinde öğrencilerden gelen cevapların pozitif yönde olduğu gözlemlenmiştir. Lider öğrenciler ile arasına mesafe koymadan ulaşılabilen lider olmayı tercih etmektedir.

Sorulara verilen cevapların geneli incelenmiştir. Öğrenciler arası yaş, cinsiyet ve sınıf farklılıkları olmasına rağmen algılamada herhangi bir fark olmaması gözlemlenmiştir. Soruların geneline bakıldığında TKY felsefesinin başarıya ulaşmasında liderlik yaklaşımlarının önemli role sahip olduğu görülmüştür. Liderlik yaklaşımları sorulara verilen cevaplar üzerinden detaylı olarak incelenmiştir.

5.2.Öneriler

Değişen ve gelişen dünyada üretim ve hizmet sektörü kendini yenilemektedir. Kendini her geçen gün yenileyen ve nitelikli çalışanlar ile işbirliği yapmak isteyen örgütlere ara elaman ya da yönetici vasıfları ile işinde uzman bireyler yetiştirmek ister kamu ya da özel fark etmez eğitim kurumlarının sorumluluğundadır. Şimdiki eğitim sistemi üzerinden değerlendirilecek olunursa bu konudaki ağır yük meslek okullarının omuzlarındadır. Eğitim kurumları kendini yenileyebilen ve öğrencilerin de yenilikler ve gelişmeler karşısında donanımlı olmalarından birinci derecede sorumludur. Eğitim kurumunun çalışan eğitimcileri de kurumun amaç ve hedefleri ile örtüşür davranışlar ve eğitim faaliyetleri sergilemekle yükümlüdür. Eğitim kurumlarında yoğun işlenen müfredat ve ders içerikleri bazen eğitimcilerin öğrencilere rehberlik edebilme olanaklarını ayrıca kısıtlamaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimsemek bu noktada önem kazanmaktadır. Okulda TKY felsefesinin lider tarafından benimsenmesi ve çalışma arkadaşlarını da bu konuda bilgilendirmesi gerekmektedir. Tüm TKY unsurlarının bilinçli bir şekilde uygulanabilmesi ve devreye sokulması lider tarafından doğru rehberlik gerçekleştirildiği ve takım arkadaşları da işbirliği içerisinde olduğu sürece mümkün olmaktadır.

Yapılan alan araştırmasında elde edilen veriler neticesinde okuldaki öğrencilerin yaş ortalamaları (15-18) dikkate alındığında, katılımcıların sorulara verdikleri cevapların cinsiyet, yaş ve sınıf değişkenlerinin farklı olmasına rağmen liderlik türlerini algılamada aralarında görüş farklılıklarının olmadığı gözlemlenmiştir.

Konu ile ilgili literatür taramasında ulaşılan yayınların herhangi birinde TKY Felsefesi ya da TKY Liderlik Türleri ile ilgili lise ve dengi öğrencilere değil de genelde üniversite öğrencilerine ve öğretmenlere anket çalışmalarında öncelik verildiği görülmüştür. Yine okul dışında da özel sektör veya kamu sektörü çalışanlarına anket çalışmalarının uygulandığı gözlemlenmiştir. TKY Felsefesi ile

ilgili yapılan tüm literatür çalışmaları da dikkate alınacak olursa örgütün tamamının bir bütün olduğu unutulmamalıdır. Öğretmenler ve öğrenciler iç müşteri olarak kabul görmektedir. Bu noktada araştırmada asıl amaç öğrencilerin de okulda yaşayan en kalabalık birey topluluğu olarak fikirlerinin ne derece önemli olduğunu vurgulamaktır. Okul müdürü her zaman onların da istek ve beklentilerini dikkate almakla yükümlüdür.

Araştırmada okul müdürünün yönetsel olarak hangi liderlik yaklaşımlarına ağırlık verdiği ve hangi konularda zayıf kaldığı ile ilgili kendisini detaylı olarak değerlendirebilme imkanını bulması amaçlanmaktadır. Aynı zamanda araştırmanın diğer yeni çalışmalara ışık tutması amaçlanmaktadır. Literatür taramasında ulaşılabilen kaynaklar arasında çalışmaya örnek oluşturabilecek herhangi bir veriye rastlanmamıştır. Kamu ve özel sektör ile ilgili yeterli sayıda kaynağa ulaşılmıştır. Anket çalışmasındaki sorular öğrencilerin yaş gruplarına uygun şekilde okulun rehberlik servisinden destek alınarak yenilenmiştir. TKY liderlik yaklaşımları ile ilgili ileride uygulanacak çalışmalarda bir özel okul ile bir devlet okulu, meslek liseleri kendi aralarında, aynı zamanda diğer devlet okullarının da kendi aralarında kıyaslaması yapılabilir. Öğretmenler ile okul müdürünün yönetim tarzı ile ilgili anket ya da mülakat yapılabilir.

Daha sonra öğrencilerin yaş grupları ile ilgili algılamada yaşanan sıkıntılar sebebi ile çalışmanın daha büyük yaş grubundaki öğrencilere (üniversite) uygulanması önerilmektedir. Bu çalışmada meslek lisesi öğrencilerinin Toplam Kalite Yönetimi felsefesi kapsamında bir devlet okulundaki öğrencilerinin lider algısı ile ilgili genel bir değerlendirme yapılmıştır.

6.KAYNAKÇA

- Açikel, C. (2011) *Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı ve Karaman Milli Eğitim Müdürlüğünde Bir Araştırma. T.C Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karaman.
- Akdağ, M. (2005). Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İçindeki Yeri. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 4(1), 159-170.
- Akoğlan, M. ve Akçay, A.D. (2004). Liderlik Kavramının Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Bir Araştırma: Türkiye’ de Yerli ve Yabancı Otel Genel Müdürlerinin Zincir Otel Genel Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlikle İlgili Algılamalarının Belirlenmesi. *Verimlilik Dergisi*, (2): 85-105.
- Akoğlan, M. ve Dünder Akçay, A. (2004). Liderlik Kavramının Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Bir Araştırma: Türkiye’ de Yerli ve Yabancı Zincir Otel Genel Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlikle İlgili Algılamalarının Belirlenmesi. *Verimlilik Dergisi*, (2): 0-0.
- Aksu, B. (2015). *Toplam Kalite Yönetimi*. <http://web.bilecik.edu.tr/bulent-turan/files/2015/05/ky1.pdf>. adresinden 30 Eylül 2019 tarihinde alınmıştır.
- Aksu, M.B. (1995). Toplam Kalite Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2): 203-211.
- Akyol, A. (1996). *Japon Eğitim Sistemi*.(Çev. Ramazan Özen, Ülker Akkutay, Zuhâl Cafoğlu, Nadir Çeliköz ve Yavuz Erişen). İstanbul: Çetin Ofset.
- Ay, İ. , <https://www.birendustrimuhendisi.com/kalite-kavrami-ve-tarihsel-gelisimi/> adresinden 25 Temmuz 2019 tarihinde alınmıştır.

- Aydın, M. (2013). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. (7. Basım). Hatiboğlu Yayınları, Ankara.
- Aykaç, B. ve Özer, M.A. (2006). Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kuruluşlarında Uygulanması: Sorunlar ve Yeni Arayışlar. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3),180
- Babu, A.S. ve Godrej, N.B. (1995). Towards TQM using kaizen process dynamics: a case study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(9): 192-209.
- Balcı, A. (1998). Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 15(15):319-334.
- Basık, F.O. (1999). Eğitimde Toplam Kalite Yaklaşımının Uygulanması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 0(20), 177
- Bayazıt, Ö. (1998). Toplam Kalite Yönetimi' nin Yürütülmesinde Önemli Bir Araç: Kalite Çemberleri. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 53(1):95-105.
- Bengisu, M. (2007). Yüksek Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. *Journal of Yaşar University*, 2(7): 739-749.
- Birekul, M. (2018). Özel Eğitim Kurumlarında Okul Müdürlerinin Liderlik Rollerini. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 5(4): 1652-1671.
- Böke, K. (Ed.) (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (5. Basım). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Bolman, L.G. ve Deal, T.E. (2008). *Reframing Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Bütün, H. ve Aslanargun, E. (2016). Kurumlarda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 4(1), 40-57.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 32(32), 470-483.
- Cafoğlu, Z. (1996). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı (3. Basım). Serçe Matbaacılık. İstanbul.
- Çelik, İ. (2011). *Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Felsefesine Göre; Yöneticilerin Çalışanlarına İlişkin İşlevlerini Yerine Getirebilme Düzeyi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. T.C. Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Teknoloji Eğitimi Anabilim Dalı. İstanbul.
- Çetin, K. (2002). Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Temel Unsurları. *Milli Eğitim Dergisi*, 155-156.
- Ceylan, M. (1997). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 9(9), 23-30
- Çolak, M. (2015). *Çalışma Hayatında Liderlik*. (1. Basım). Ekin Basım Yayın Dağıtım. Bursa.
- Dağlı, A. (2003). Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(5).
- Deming, W.E. (1982), *Kalite Üretimi ve Yapılması Gerekenler*, Koç Holding A.Ş. Eğitim ve Geliştirme Yayınları No. 2.
- Doolen, T.L., Aken, E.M.N., Farris, J.A., Worley, J.M. ve Huwe, J. (2008). Kaizen events and organizational performance: a field study. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 57(8): 637-658.

- Emiliani, M.L. (2005). Using kaizen to improve graduate business school degree programs. *Quality Assurance in Education*, 13(1): 37-52.
- Engin, M., Kör, H. ve Erbay, H. (2017). Yaşam Boyu Öğrenme Ölçeği Türkçeye Uyarlama Çalışması. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 25(4), 1561-1572.
- Gezici, A. (2007). *Yöneticilerin Liderlik Stilllerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri Özel Eğitim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. T.C. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı. Kütahya.
- Goetsch, D.L. ve Davis, S. (2016). *Toplam Kalite Yönetimi Örgütsel Mükemmellik İçin Toplam Kaliteye Giriş*(Çev. Doğan, Ö.İ. ve Topoyan, M.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, 1-17.
- Güney, Ü. (2014), *Lider Sensin*, (1. Basım). Alter Yayıncılık. Ankara.
- Halis, M. (2007). Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinden İşletme Performansı. “İş-Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9(4): 47-65.
- Hawkes, L.c. ve Adams, M.B. (1994). Toplam Quality Management Implications for Internal Audit. *Managerial Auditing Journal*, 9(4): 11-18.
- Hayur, G. ve Baraçlı, H. (2001). Sıfır Hata ve Hata Önleme Tekniği Olarak Pokayoke. *İstanbul Üniversitesi Makine Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü*. <https://docplayer.biz.tr/1923637-Sifir-hata-ve-hata-onleme-teknigi-olarak-pokayoke.html> adresinden 31 Temmuz 2019 tarihinde alınmıştır.
- Hedao, H.R. ve Sangode, P.B. (2019). Implementation of Toplam Quality Management in Manufacturing Firms: An Empirical Study. *The IUP Journal Operations Management*, 18(1):21-35.

Henson, K.R. and Roberts, J.K. (2006). Use of Exploratory Factor Analysis in Published Research. *Educational and Psychological Measurement*, 66(3), 393-416.

ASQD, <http://www.testede.net/kalite-tanimi/> adresinden 25 Temmuz 2019 tarihinde alınmıştır.

Sıfır Hata, <https://acikders.ankara.edu.tr/mod/resource/view.php?id=27248>, 1-30

İlğan, A., Erdem, M., Taşdan, M. ve Memduhoğlu, H.B. (2008). Örgütsel Gelişim Araçları Olarak Toplam Kalite Yönetimi ile Stratejik Yönetim ve Planlama Yaklaşımları. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(35): 72-92.

Ilıcak, E. (2009). *Liderlerin Yönetimsel Davranışları ile Çalışanların İş Tatmini Arasındaki İlişki: Peugeot 3S Satış Merkezlerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. T.C. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Malatya.

Ishikawa, K. (1997). *Toplam Kalite Kontrol*(Çev. Yayla, N.). İstanbul: Kalder Yayınları.

Kalder, http://www.kalder.org/toplam_kalite_yonetimi adresinden 25 Temmuz tarihinde alınmıştır.

Kalite Çemberleri.
[http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/37802/33144/kal_ iyi_8.hafta_\(kalite_%C3%A7emberleri\).pdf](http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/37802/33144/kal_ iyi_8.hafta_(kalite_%C3%A7emberleri).pdf) adresinden 19 Temmuz 2019 tarihinde alınmıştır.

Karagöz, Y. ve Kösterelioğlu, İ. (2008). İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Metodu ile Geliştirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (21):81-98.

Kıngır, S. (2013), *Toplam Kalite Yönetimi*, (3. Basım). Nobel Akademik Yayıncılık. Ankara.

- Kış, A. ve Konan, N. (2014). Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Mataanalizi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(6): 2129-2145.
- Kocamış, T.U. (2016). Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve İç Denetimin TKY' deki Rolü. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1): 1-21.
- Kondo, Y. (1999). *İşletmede Bütünsel Kalite*. (Çev. B. Dicleli, A.). MESS. İstanbul.
- Kul, S. (2014). İstatistik Sonuçlarının Yorumu: P Değeri ve Güven Aralığı Nedir? Plevra Bülteni. *Gaziantep Üniversitesi Tıp Fakültesi Biyoistatistik Anabilim Dalı*. 8(1), 11-13.
- Leblebici, D.N. ve Ömürgönülşen, U. (1999). Kamu Kesiminde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1), 65.
- Liu, S.C., Wu, H.H. ve Chen, H.K. (2010). Improving Organizational Performance by a Quality Control Circle: A Case of Medication Improvement Team at a Hospital in Taiwan. *Information Technology Journal*. 9(4):692-697.
- Maxwell, J.C. (2017). *Başarı 101 Başarıya Ulaşmak İçin Bire – Bir Yöntemi* (Çev. Canarlan, Ö.). İstanbul. Arıtan Yayınevi.
- Maxwell, J.C. (2017). *Ekip Çalışması 101 Her Liderin Bilmesi Gereken Şeyler*(Çev. Bayraktar, N.). İstanbul. Arıtan Yayınevi.
- Maxwell, J.C.(2018). *Liderlik Yasaları*(Çev. Pınarbaşı, A.). İstanbul. Beyaz Yayınları.
- Mergen, A.E. (1993). Toplam Kalite Yönetimi. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1): 25-33.

- Özcan, C. ve Ayvaz, B. (2015). Çoklu Regresyon Yöntemi İle Tedarik Zinciri Performansı ve Uygulama Derecesinin İşletme Kalılığı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 14(28), 1-14.
- Özdemir, S. (2001). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 217.
- Özdemir, S. (2013). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme* (7. Basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Özdemir, S. ve Cemaloğlu, N. (1999). Eğitimde Değişimi Uygulama Modelleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 5(1), 91-103.
- Özkan, M. (2016). Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Journal Of Social Sciences*. 15(2), 615-639.
- Özmen, İ. Ve Şentürk, İ. (2018). Bolman ve Deal' ın Dört Çerçeve Kuramından Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1(1): 29-51.
- Özsalmanlı, A.Y. (2005). Türkiye' de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik. *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(13), 423.
- Öztürk, C. (2018), *Liderlik Kamuda Lider Yöneticiye Doğru*, (1. Basım). Nobel Akademi Yayıncılık. Ankara.
- Padem, H., Göksu, A. ve Konaklı, Z. (2012). Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, International Burch University, *Sarajevo IBU Publications*.
- Patır, S. (2009). Faktör Analizi ile Öğretim Üyesi Değerleme Çalışması. *Ankara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 69-86.
- Perincek, S.D., Duran, D. ve Kırtay, E. (2008). Dünya Kalite Kontrol ve Toplam Kalite Kontrol Uygulamaları. *Tekstil ve Konfeksiyon*, 18(2): 83-88.

Şahin, A., Taşpınar, Y., Eryeşil, K. ve Örselli, E. (2015). Kamu Yönetiminde Liderli: Yönetici ve Çalışanların Liderlik Algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, 18(2): 1302-4191.

Şen, S. (2016). *Regresyon*. <https://sedatsen.files.wordpress.com/2016/11/8-sunum.pdf> adresinden 15 Temmuz 2019 tarihinde alınmıştır.

Sıfır Hata. https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/37320/mod_resource/content/0/4.%20SIFIR_HATA.ppt. adresinden 31 Temmuz 2019 tarihinde alınmıştır.

Şimşek, H. (2013). *Toplam Kalite Yönetimi, Kurumlar, İlkeler, Uygulamalar* (2. Basım). Seçkin Yayıncılık. Ankara.

Şişman, M. (1997). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Kültür, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 21(105), 60-69.

T.C. Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu *Türk Dil Kurumu*. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bilimsanat&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5c4ffd4e82d661.69842919 adresinden 29 Ocak 2019 tarihinde alınmıştır.

Tanrıögen, Z.M., Baştürk, R. ve Başer, M.U. (2014). Bolman ve Deal' in Dört Çerçeve Kuramı: Müdürlerin Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(2):191-202.

Tavakol, M. ve Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's Alpha. *International Journal of Medical Education*.204(2), 53-5.

Terziovski, M. (2006). Quality management practices and their relationship with customer satisfaction and productivity improvement. *Management Research News*, 9(7): 414-424.

The Global Voice Of Quality. <https://asq.org> adresinden 29 Ocak 2019 tarihinde alınmıştır.

Türk Standartları Enstitüsü.
<https://www.tse.org.tr/IcerikDetay?ID=2438&ParentID=62> adresinden 29 Ocak 2019 tarihinde alınmıştır.

Ugboro, I.O. ve Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *Journal of Quality Management*, (5): 247-272.

Umay, A. (1996). Matematik Eğitimi ve Ölçülmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (12): 145-149.

Ünal, S. (1999). Eğitim Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Öğeleri ve Uygulamalarda Karşılaşılan Engeller. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(19): 341-351.

Uryan, B. (2002). Toplam Kalite Yönetimi. *Mevzuat Dergisi*, 5(55),1

Uzun Kocamış, T. (2016). TKY ve İç Denetimin TKY' deki Rolü. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 1-21.

Vale, L. Silcock, J. ve Rawles, J. (1997). An Economic Evaluation of Thrombolysis in a Remote Rural Community. *Health Economics Research Unit University of Aberdeen*. 314: (570-2).

Wittenberg, G. (1994). Kaizen-The Many Ways of Getting Better. *Features*, 14(4): 12-17.

Yağcızeybek, S. *Kalite Yönetimi Sistemi, Kalite Kavramı ve Toplam Kalite*. Biymed Eğitim ve Danışmanlık. <https://www.biymed.com/makaleler/kalite-yonetimi-sistemi/kalite-kavrami-ve-toplam-kalite-yonetimi-273.html#respond> adresinden 23 Ekim 2018 tarihinde alınmıştır.

Yaşar, M. (2014a). Bilimsel Araştırma Yöntemleri Dersine Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması: Geçerlik ve Güvenirlilik. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*. 4(2), 109-129.

- Yaşar, M. (2014b). İstatistiğe Yönelik Tutum Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlilik. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. (36): 59-75.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(Special Issue), 74-85.
- Yatkın, A. (2007). Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik: Liderlikte Kalite. “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 9(1): 126-147.
- Yıldız, G. ve Ardıç, K. (1999). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 73-82.
- Zerenler, M. ve Karaboğa, K. (2014). Müşteri Memnuniyetinin Sağlanmasında Hataların Önlenmesine Yönelik Üretim Odaklı Bir Bakış Açısı: Poka-Yoke Sistemleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Özel Sayı*, 263-275.

7.EKLER

7.1. Anket Ön Kapak Formu

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

BİLGİLENDİRME: Toplam Kalite Yönetimi Anabilim dalı tezli yüksek lisans öğrencisiyim. Tez çalışmam kapsamında danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Gökmen KILIÇOĞLU ile birlikte gerçekleştireceğim “**Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi Kapsamında Devlet Okullarındaki Öğrencilerin Liderlerinin Yönetim Tarzı Hakkındaki Görüşleri**” isimli konunun araştırılması kapsamında hazırlamış olduğumuz görüşme soruları ektedir.

Yapılacak çalışma ile ilgili Düzce Yavuz Selim Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi okul müdürlüğü tarafından öğrencilerin dersleri, ruhsal, bedensel ve zihinsel gelişimleri açısından herhangi bir risk taşımadığına karar verilerek anketin uygulanmasına izin verilmiştir.

Elde edilen veriler yalnızca bu araştırma için kullanılacak olup, başka hiçbir amaç için kullanılmayacaktır. Ankete katılmamak ya da katıldıktan sonra vazgeçmek tarafınıza hiçbir sorumluluk getirmeyecektir. Cevaplar tamamen gizli tutulacaktır. İstemediğiniz soruları yanıtlamama hakkınız saklıdır. Bu bölümdeki demografik bilgilerinizi yazmanız gerekmektedir. Anket kısmında her maddenin karşısındaki beş seçenekten durumunuza en uygun seçeneğe (X) koyarak işaretlemeniz beklenmektedir.

Onay vermeden önce sormak istediğiniz herhangi bir konu var ise sormaktan çekinmeyiniz.

Değerli vaktinizi ayırdığınız ve değerli görüşlerinizi paylaşarak yazıma katkıda bulunduğunuz için teşekkürler.

Gönül GÜREL

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1-Cinsiyetiniz :

2-Yaşınız :

3- Sınıfınız / Şubeniz :

4- Uyruğunuz :

7.2.Anket Formu

TKY FELSEFESİ KAPSAMINDA DEVLET OKULLARINDAKİ ÖĞRENCİLERİN LİDERLERİNİN YÖNETİM TARZI HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRME FORMU

TKY Felsefesine Göre; Okul müdürlerinin öğrencileri yönetme sürecinde benimsedikleri liderlik yaklaşımları ile ilgili ifadeler.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Okul müdürü okuldaki öğrencilerin görev tanımlarını yapar.					
2	Okul müdürü gerektiğinde öğrenciler arası yetki dağılımlarını yapar.					
3	Okul müdürü sınıflar arası iletişim düzenini sağlar.					
4	Öğrencilere okulun amaçlarını açıkça bildirir.					
5	Okulun amaçlarının gerçekleşmesi için çaba harcar.					
6	Okuldaki sorunları zamanında tespit eder.					
7	Okuldaki sorunlara teknik ve bilgi dahilinde çözümler üretir.					
8	Okul müdürü yanlış kararlar almaz.					
9	Okul müdürü duygusal kararlar almaz.					
10	Okulun yararı için her konuda denetleme ve değerlendirme yapar.					
11	Okul yararına olacak her konuda değişiklik yapar.					
12	Okul müdürü güler yüzlüdür.					
13	Okul müdürü anlayışlıdır.					
14	Okul müdürü öğrencilere inanır.					
15	Okul müdürü öğrencilere güvenir.					
16	Öğrencilerin birbirileri ile açık ve çok yönlü iletişim kurmasını sağlar.					
17	Öğrencilerin kendisi ile açık ve çok yönlü iletişim kurmasını sağlar.					
18	Öğrenciler okul müdürünün her zaman ulaşılabilir olduğu görüşündedir.					

Anket Formu

19	Okul müdürü fikirlerini öğrencilere açıkça iletir.					
20	Öğrenciler ile işbirliği içerisinde çalışır.					
21	Okulda katılımcı ve demokratik bir yönetim tarzı uygular.					
22	Öğrencilerin düşüncelerine saygılıdır.					
23	Öğrencilere onları ilgilendiren konular ile ilgili gerekli bilgilendirmeleri yapar.					
24	Okul müdürünün ikna yeteneği yüksektir.					
25	Okul müdürü takım çalışmaları yapar.					
26	Okul müdürü öğrencilerin başarılarının arttığını görmelerini sağlar.					
27	Öğrencilerden neler istediğini açıkça belirtir.					
28	Öğrencilerin okul ve sınıf içinde yaşadıkları çatışmaları yönetme becerisine sahiptir.					
29	Okul müdürü okuldaki herkesin her isteğini yerine getirmez.					
30	Okuldaki ilgi ve beklentilerin neler olduğu ile ilgili doğru tespitler yapar.					
31	Okul müdürü gerektiğinde okulun yararına olan stratejileri hayata geçirebilir.					
32	Okulda rekabeti destekler.					
33	Okul müdürü gücünü gereksiz otorite kurmak için kullanmaz.					
34	Okulun amaçları ile uyumlu davranışları destekler.					
35	Okulda dayanışma ruhunun artması için destek sağlar.					
36	Okul müdürü açısından yapılan işin sonucu önemlidir.					
37	Okulun ileriye dönük amaç ve hedeflerini geliştirir.					
38	Okul müdürü kültürel değerlere sahip çıkar.					
39	Okul müdürü geçmişten gelen geleneklerini etkili bir şekilde uygular.					
40	Okul müdürü olumlu davranışlar ortaya çıkması için destekleyici yöntemler geliştirir.					
41	Okul müdürü öğrencilerin olumlu davranışlarının kalıcılığını sağlamak için önlemler alır.					
42	Öğrencileri başarılı olmak konusunda teşvik eder.					
43	Öğrencilerin başarılarını zamanında takdir eder.					
44	Öğrencilerin yaratıcılıklarını ortaya çıkaracak fırsatlar yaratır.					

7.3. Düzce Üniversitesi ve MEB Araştırma Onay Formu



T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü



Sayı :92112801/300/2016
Konu :Araştırma İzni Hk. (Gönül
GÜREL)

05/02/2019

DÜZCE İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE
DÜZCE VALİLİĞİ İL MİLLİ EĞİTİM
MÜDÜRLÜĞÜ D BLOK

Enstitümüz Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, Toplam Kalite Yönetimi tezli yüksek lisans programı öğrencisi Gönül GÜREL'in "Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi Kapsamında; Devlet Okullarındaki Öğrencilerin Liderlerinin Yönetim Tarzı Hakkındaki Görüşleri" konulu tez çalışması kapsamında ekli listedeki okullarda uygulamak istediği anket çalışması yazımız ekinde sunulmuştur.

Adı geçen öğrencinin anketi uygulayabilmesi için gerekli izinlerin verilmesi hususunda bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

E - imzalıdır.

Doç.Dr. Ali ERTUĞRUL
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

EKLER :

- 1- Dilekçe
- 2- Okul Listesi
- 3- Anket Ölçeği
- 4- Düzce Üniversitesi Etik Kurul Kararı

7.4. Özgeçmiş

Gönül Gürel 23.11.1983 tarihinde Neustadt Almanya' da doğdu. 1999-2000 eğitim yılında Düzce Ticaret Meslek Lisesi muhasebe finansman bölümünde lise öğrenimini tamamladı. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulunda muhasebe finansman bölümünü okuyarak 2001-2002 eğitim yılında okulu bitirdikten sonra aynı yıl Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi işletme bölümüne kaydını yaptırarak 2008 yılında eğitimini tamamladı. 2003-2008 yılları arasında otomotiv sektöründe satış danışmanlığı yaptı. 2009-2011 Yılları arasında özel bir bankada gişe memuru olarak çalıştı. Anne olduktan sonra iş hayatına ara Verdi. Düzce Üniversitesi Eğitim Fakültesinde 2017-2018 eğitim yılında Pedagojik Formasyon Eğitimine başlayarak 2018 yılında eğitimini tamamladı. Yine 2017-2018 eğitim yılında Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı Toplam Kalite Yönetimi Bölümünde yüksek lisans eğitimine başlamış ve halen okulun öğrencisidir. Yüksek lisansta uzmanlık alanları; TKY, TKY ve Liderlik Yaklaşımları, kamu ve özel sektörde TKY uygulamalarıdır. 2018-2019 Eğitim yılında Düzce Adnan Menderes Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi' nde meslek öğretmeni olarak başladığı görevine halen devam etmektedir.

2018 Yılında Uluslar Arası Liderlik Eğitimi (ULED) dergisinde 3(3) “Kaos Teorisi ve Eğitime Etkileri” Adlı makalesi yayınlandı. Yine aynı dergide 2019 yılında tez danışman hocası olan Dr. Öğr. Üyesi Gökmen KILIÇOĞLU ile birlikte 1(1) “Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Kamuda Lider Algısı Alan Araştırması Örneği” adlı makalesi yayınlandı.