

**KKTC
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ**



**EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İLKÖĞRETİM OKULLARINDA
UYGULANMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Yılmaz KESKİNOĞLU

Tez Danışmanı

Doç.Dr.Hüseyin UZUNBOYLU

Lefkoşa-2009

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI



Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Yılmaz Keskinoglu'na ait **EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN İLKÖĞRETİM OKULLARINDA UYGULANMASI** adlı çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı'nda oybirliği ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Doç. Dr. Hüseyin Uzunboylu

Üye: Yrd. Doç. Dr. Fatoş Silman

Üye: Dr. Birikim Özgür

ONAY

Yukardaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../2009



ÖNSÖZ

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), tüm organizasyon süreçlerinin sürekli geliştirilmesi, iyileştirilmesi; çalışan ve müşteri memnuniyeti sağlanmasına yönelik günümüz dünyasına uygun, katılımcı bir yönetim anlayışıdır.

Eğitim kurumlarında kalite arayışının giderek artmasının nedeni teknoloji ve bilimin hızla gelişmesi ile doğru orantılıdır. Bu hızlı gelişmeye paralel olarak yetişmiş insan gücünü karşılamada okulların kendine düşen görevi eğitimi ciddiye alıp eşit şartlarda rekabet ortamı yaratmalı ve insan gücünün kalitesini artırmalıdır.

Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarının amacı eğitimde en iyiye ulaşmak günümüz koşullarına uygun insan yetiştirmedir. Kazanılacak davranışlar öğrenci merkezli olup ezberci ve geleneksel yöntemden uzak öğretmen ve öğrencinin karşılıklı etkileşimi içerisinde tam öğrenmeye yönelik olmalıdır.

Okullarda; yönetici, öğretmen, öğrenci, okul personeli ve halktan oluşturulan Toplam Kalite Yönetimi ekibi kurup bir okul kültürü oluşturulmalı ve eğitimde kalite en üst düzeyde sağlanmalıdır.

Bu araştırmada yönetici ve öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi'nin alt boyutları olan sistem ve süreç yaklaşımı, güçlü ve sürekli kalite liderliği ve öğretmen-öğrenci-veli odaklılık ile ilgili tutumlarını ölçmek için Güzelyurt Bölgesi ilkokullarında görevli yönetici ve öğretmenlere anket uygulanmıştır.

Konu beş bölümde ele alınmıştır. Birinci bölümde araştırmanın kuramsal temelleri, ikinci bölümde araştırma ile ilgili literatür taraması, üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi hakkında bilgi verilmiş, dördüncü bölümde bulgular ve yorumlar tablolar eşliğinde açıklanmış, beşinci bölümde genel sonuç ve öneriler açıklanmıştır. Kaynakçada, çalışmada yararlanılan kaynaklar belirtilmiştir.

Son olarak bu çalışmanın gerçekleşmesinde desteklerini esirgemeyen başta değerli hocam Doç. Dr. Hüseyin Uzunboyulu'ya, araştırmanın diğer evrelerinde

yardımlarını gördüğüm eşim Uz. Değer Angın Keskinöğlu'na ve anket çalışmalarına katılan yönetici ve öğretmenlere çok teşekkür ederim.

Yılmaz Keskinöğlu

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	v
ÖZET.....	vii
ABSTRACT.....	viii
 BÖLÜM I	1
EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	1
Amaç	7
Araştırmanın Önemi.....	8
Sınırlılıklar	8
Tanımlar.....	9
Kısaltmalar.....	12
 BÖLÜM II	13
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ve EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE UYGULAMASI.....	13
Kalite Kavramı.....	13
Kalite Öncüleri.....	15
Kalite Kontrolü.....	20
Toplam kalite Kontrolü.....	22
Toplam Kalite Yönetimi.....	22
Toplam Kalite Yönetiminin Amaç ve Felsefesi.....	25
Toplam Kalite Yönetiminin Özellikleri.....	27
Kalite Eğitimi.....	34

Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi.....	35
Deming'in Eğitimde Uygulanan 14 İlkesi.....	36
Okul Açısından Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri.....	39
Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları.....	42
Eğitim Sisteminde Toplam Kalite Yönetiminin Yararları.....	49
KKTC Milli Eğitim Bakanlığı'nda TKY Uygulamaları.....	49
İlköğretim Kurumları İçin TKY Uygulama Modeli.....	51
 BÖLÜM III.....	 56
YÖNTEM.....	56
Araştırma Modeli.....	56
Evren.....	56
Veri Toplama,Çözümleme ve Yorumlanması.....	58
 BÖLÜM IV.....	 60
BULGULAR VE YORUMLAR.....	60
Kişisel Bilgiler.....	60
Yönetici ve Öğretmenlerin TKY Ölçeğine Katılma Dereceleri.....	63
Yönetici ve Öğretmenlerin TKY Ölçeğinin Alt Boyutlarına Katılma Dereceleri ile Kişisel Bilgileri Arasındaki Farklılık.....	70
 BÖLÜM V.....	 86
SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	86
Sonuçlar.....	86
Öneriler.....	87
 KAYNAKÇA.....	 89
 EKLER	
Ek I :Anket	
Ek II :KKTC Milli Eğitim Ve Kültür Bakanlığı İzin Yazısı.	

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo	Sayfa No
1. TKY'nin Felsefesi ve İlkeleri.....	26
2. Kalite Eğitim Döngüsü.....	35
3. TKY'nin Sınıf Ortamında Görünümü.....	48
4. Geleneksel ve Öğrenci Merkezli Eğitimin Karşılaştırılması.....	51
5. Evreni Oluşturan Okullarda Okul Yöneticisi ve Öğretmen Dağılımı.....	57
6. Anket Uygulanan Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Dağılımı.....	57
7. Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	60
8. Yönetici ve Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı.....	61
9. Yönetici ve Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı.....	61
10. Yönetici ve Öğretmenlerin Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı.....	62
11. Yönetici ve Öğretmenlerin öğrenim Sürelerine Göre Dağılımı.....	62
12. Yönetici ve Öğretmenlerin Görevlerine Göre Dağılımı.....	63
13. Sistem ve Süreç Yaklaşımı.....	64
14. Öğretmen- Öğrenci- Veli Odaklılık.....	66
15. Güçlü ve Sürekli Toplam kalite Liderliği.....	69
16. Yönetici ve Öğretmenlerin "Sistem ve Süreç Yaklaşımı" Alt Boyutuna İlişkin Katılma Derecelerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	70
17. Yönetici ve Öğretmenlerin "Sistem ve Süreç Yaklaşımı" Alt Boyutuna İlişkin Katılma Derecelerinin yaşlarına Göre Dağılımı.....	71
18. Yönetici ve Öğretmenlerin "Sistem ve Süreç Yaklaşımı" Alt Boyutuna İlişkin Katılma Derecelerinin Branşlarına Göre Dağılımı.....	72
19. Yönetici ve Öğretmenlerin "Sistem ve Süreç Yaklaşımı" Alt Boyutuna İlişkin Katılma Derecelerinin Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı.....	73
20. Yönetici ve Öğretmenlerin "Sistem ve Süreç Yaklaşımı" Alt Boyutuna İlişkin Katılma Derecelerinin Öğrenim Sürelerine Göre Dağılımı.....	74
21. Yönetici ve Öğretmenlerin "Sistem ve Süreç Yaklaşımı" Alt Boyutuna İlişkin Katılma Derecelerinin Görevlerine Göre Dağılımı.....	74

22. Yönetici ve Öğretmenlerin "Öğretmen- Öğrenci- Veli Odaklılık" Alt Boyutuna İlişkin Katılma Derecelerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	75
23. Yönetici ve Öğretmenlerin "Öğretmen- Öğrenci- Veli Odaklılık" Alt Boyutuna İlişkin Katılma Derecelerinin yaşlarına Göre Dağılımı.....	76
24. Yönetici ve Öğretmenlerin "Öğretmen- Öğrenci- Veli Odaklılık" Alt Boyutuna İlişkin Katılma Derecelerinin Branşlarına Göre Dağılımı.....	77
25. Yönetici ve Öğretmenlerin "Öğretmen- Öğrenci- Veli Odaklılık" Alt Boyutuna İlişkin Katılma Derecelerinin hizmet Sürelerine Göre Dağılımı.....	78
26. Yönetici ve Öğretmenlerin "Öğretmen- Öğrenci- Veli Odaklılık" Alt Boyutuna İlişkin Katılma Derecelerinin Öğrenim Sürelerine Göre Dağılımı.....	79
27. Yönetici ve Öğretmenlerin "Öğretmen- Öğrenci- Veli Odaklılık" Alt Boyutuna İlişkin Katılma Derecelerinin Görevlerine Göre Dağılımı.....	79
28. Yönetici ve Öğretmenlerin "Güçlü ve Sürekli Toplam Kalite Liderliği" Alt Boyutuna İlişkin Katılma Derecelerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	80
29. Yönetici ve Öğretmenlerin "Güçlü ve Sürekli Toplam Kalite Liderliği" Alt Boyutuna İlişkin Katılma Derecelerinin Yaşlarına Göre Dağılımı.....	81
30. Yönetici ve Öğretmenlerin "güçlü ve Sürekli Toplam Kalite Liderliği" Alt Boyutuna İlişkin Katılma Derecelerinin Branşlarına Göre Dağılımı.....	82
31. Yönetici ve Öğretmenlerin "güçlü ve Sürekli Toplam Kalite Liderliği" Alt Boyutuna İlişkin Katılma Derecelerinin Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı.....	83
32. Yönetici ve Öğretmenlerin "güçlü ve Sürekli Toplam Kalite Liderliği" Alt Boyutuna İlişkin Katılma Derecelerinin Öğrenim Sürelerine Göre Dağılımı.....	84
33. Yönetici ve Öğretmenlerin "güçlü ve Sürekli Toplam Kalite Liderliği" Alt Boyutuna İlişkin Katılma Derecelerinin Görevlerine Göre Dağılımı.....	84

ÖZET

İlköğretim okullarındaki Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının ele alan bu araştırmayla, okullardaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları'nın yönetici ve öğretmenlerin katılma derecelerine göre nasıl olduğunu; bunun yönetici ve öğretmenlerin bireysel ve mesleki özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin saptanması ve uygulayıcılara öneriler geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Tam örneklem alınmıştır. Araştırmanın evreni Güzelyurt İlçesi'ndeki ilköğretim okullarında bulunan 19 yönetici ve 102 öğretmenden oluşmaktadır.

Yargısal türeki veriler, likert tipi beşli dereceye göre düzenlenen Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği ile toplanmıştır.

Verilerin Çözümlemesinde; frekans, yüzde, standart sapma, aritmetik ortalama, varyans analizi ve LSD anlamlılık testi kullanılmıştır.

Araştırmanın bulguları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Yönetici ve öğretmenler TKY'nin; Sistem ve süreç yaklaşımı, öğretmen-öğrenci-veli odaklılık ve toplam kalite liderliği alt boyutlarındaki uygulamaları yüksek düzeyde bulmaktadırlar.

Yönetici ve öğretmenler Toplam Kalite Yönetiminin; sistem ve süreç yaklaşımı, öğretmen-öğrenci-veli odaklılık, toplam kaliteliderliği alt boyutlarına ilişkin katılmadereceleri cinsiyetlerine, hizmet sürelerine, öğrenim sürelerine göre önemsiz; görev sürelerine göre önemlidir.

Yönetici ve öğretmenler Toplam Kalite Yönetiminin; sistem ve süreç yaklaşımı, öğretmen-öğrenci-veli odaklılık, toplam kaliteliderliği alt boyutlarına ilişkin katılmadereceleri yaşlarına ve branşlarına göre önem dereceleri farklılık göstermektedir.

ABSTRACT

This research investigates 'Total Quality Management' applications in Primary Schools. It aims to explore how 'Total Quality Management' is done when the level of participation of administrators and teachers is considered. The research also aims to find out whether this differentiates between administrators and teachers' personal and professional attributes or not. Finally, it aims to develop suggestions for applicators of 'Total Quality Management'.

The participants of the research are 19 administrators and 102 teachers at the Primary Schools in Güzelyurt.

The data is collected by the use of Total Quality Management Scale which was arranged as Likert Scale with five degrees.

Frequency, percentages, standard deviation, arithmetic mean, variant analysis and LSD meaning testing are used in order to analyze the data.

The findings of the research can be summarised as being given in the following:

Total Quality Management for the administrators and the teachers is at the high level when the system and process approach, teacher-student-parents focus, the lower aspects applications of total quality leadership are considered.

Total Quality Management for the administrators and the teachers is not important according to the system and process approach, teacher-student-parents focus, the level of participation in relation to the lower aspects of total quality leadership, their gender, service period and learning period. Total Quality Management is important when their duty period is considered.

The importance of Total Quality Management for the administrators and the teachers varies according to the system and process approach, teacher-student-parents focus, the level of participation in relation to the lower aspects of total quality leadership, their ages and their branches.

1.BÖLÜM

EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Problem Durumu

Kalite kavramı ile ilgili ilk bilgilere M.Ö. 2150 tarihli Hammurabi Yasalarında rastlanmaktadır. Bu yasalarda yer alan hükümlerden birisi şu şekildedir. "Bir inşaat ustasının inşa ettiği bir ev ustasının yetersizliği ve işini gerektiği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa, o öldürülecektir. " M.Ö. 1450 yılında ise eski Mısır'daki muayene elemanları, taş blokların yüzeylerinin dikliğini telden oluşturdukları bir araçla kontrol etmekteydiler. Bu örneklerden çıkarılabilecek genel sonuç, bu tarihlerde kalitenin işin doğru yapılması ile eş anlamlı tutulduğudur . 13. yüzyıl boyunca çıraklık ve esnaf locaları geliştirilmiştir. Ustalar, hem eğitici hem de muayene görevlisi idiler. Onlar ticareti, ürünlerini ve müşterilerini çok iyi tanıyorlardı ve yaptıkları iş ile birlikte kaliteyi inşa ediyorlardı. Ustalar yaptıkları işten ve başkalarını kaliteli iş yapmaları için eğitmekten gurur duyuyorlardı. Bu dönemde yönetim, ağırlık ve ölçü standartları oluşmuştu (Yıldırım, 2002).

Daha sonra sırasıyla ağırlık, uzunluk ve alan ölçülerinde kabul edilen değerler ve matbaanın icadı gibi gelişmeler standardizasyona hız kazandırmıştır. 18. Yüzyıl sonlarında insanlık buhar gücüne hükmetmeyi öğrenmiş ve böylece endüstriyel devrim gerçekleşmiştir. Endüstride "denetim" sözcüğü ilk defa bu tarihlerde kullanılmaya başlanmıştır. Sanayi devriminden sonra makineleşmenin artmasıyla üretim şekli de atölye tipi üretimden fabrikalaşmaya ve kitle üretimine geçiş yapmıştır. Endüstri devrimi ile eski önemini kaybeden usta ve kalfalar yeni sistemin vasıflı işgücünü teşkil etmişlerdir. Ancak mal arzı açığı bulunan ekonomilerde başarı kriterleri çok üretmek ve ölçek ekonomisinden yararlanmak şeklinde kendini gösterince üretim artışına paralel ortaya çıkan istihdam açığı, vasıfsız işçilerden

karşılanmaya çalışılmış ve böylece kalitede düşme görülmüştür (Yatkın, 2004).

1950'li yıllarda Japonya'da, 1980'li yılların başında ABD'de, yine 80'li yılların ikinci yarısında Avrupa ülkelerinde ve 1990'lı yılların hemen başında da Türkiye'deki işletmelerin büyük bir kısmı Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesine ilgi duymuştur. Çünkü günümüz işletmelerine, uluslararası kalite düzeyinde üretim yapamadıkları takdirde ihracat, en az rakiplerinin sahip olduğu kalite düzeyinde mamül ve hizmetler sunamadıkları takdirde de yerli pazar kapılarının kapanacağı hemen her seviyedeki yönetici tarafından değerlendirilebilmektedir. ABD'de doğup Japonya'da gelişme imkânı bulan TKY felsefesi kalite kavramına çok geniş boyutlar katarken, onu teknik bir kavramdan öte adeta varolmayı ve sağlıklı yaşamayı şekillendiren her bir kavramla özdeşleştirmeyi başaramıştır. Sonuç olarak, bir yaşam felsefesi haline getirilmesi amaçlanan TKY'nin temel ilkelerinin oluşturulmasında da bu hususun üzerinde özenle durulmuştur (Kovancı, 2003).

Kalitenin safhalarını, şu şekilde sıralayabiliriz: Muayene, kalite kontrol, kalite güvencesi ve toplam kalite. Sanayide ilk defa muayenecilik mesleği ortaya çıkmış ve bu işi yapanlar sadece yapılan işleri kontrol edip hatalıları tespit etme görevini üstlenmişlerdir. Bu aşamanın temel yaklaşımı tüketiciye hatalı ürünlerin gitmemesini sağlamaktır. Bu yaklaşım, tüketiciyi korumuş ancak üreticiye sıkıntı vermiştir. Çünkü muayene edilerek hatalı bulunan ürünler üretici için zarar oluşturmuştur. Bu açıdan üreticiyi de koruyan bir sistem üzerinde durulmuş ve kalite kontrol aşamasına geçilmiştir. Kalite Kontrol, herhangi bir faaliyetin önceden saptanan kurallar çerçevesi içinde belirli amaçları gerçekleştirecek biçimde yürütülmesini sağlama fonksiyonu olarak tanımlanabilir. Feiganbaum, kontrolü herhangi bir yönetsel faaliyeti için yetki ve sorumluluğun delege edilmesi projesi olarak tanımlar (Ören, 2002).

İkinci Dünya Savaşı sırasında ve sonrasında Kalite Güvencesi kavramı en çok askeri alanda meydana gelmiştir. Bunun nedeni, askeri alanda yüksek performans talebinin bazı standartların oluşturulmasını zorunlu hale getirmiş olmasıdır. Günümüzde kalite güvencesi artık sadece askeri alanda değil, günlük hayatın her

alanına girmiştir. Kalite güvencesi konusundaki gelişmeler, 1987 yılında ISO 9000 diye bilinen yeni bir sistemi meydana getirmiş ve bu sistem sayesinde tüm dünyada bir Kalite Güvencesi Sistemi oluşturulması amaçlanmaktadır. Kalitenin klasik tanımı, standartlara uygunluktur. Ancak bugün bu tanım yeterli olmamakta ve Kalite, müşterilerin ihtiyaçlarına uygunluk olarak düşünülmektedir. Ancak günümüzde bir yönetim felsefesi haline gelen Toplam Kalite (TK), diğer kalite kavramları ile karıştırılmamalıdır. TK, müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan bir yaklaşım olduğu kadar, maliyetleri de düşüren bir yönetim tarzıdır. Başka bir ifade ile TK, hataları önlemeyi hedefler; böylece bir taraftan müşteri hatasız ürünlere sahip olurken, diğer yandan üreticinin kuruluşta hatalı üretimden kaynaklanan maliyetleri düşecektir (Merter, 2006).

Örgüt ve yönetimin çeşitli tanımları, bunlar arasındaki ilişkiye yön vermektedir. Aslında örgüt bir yapıdır. Bu yapının iyi kurulabilmesi, iyi bir modele dayanmasıyla olanaklıdır. Yönetimin tümü ise, bu yapıyı işleten bir süreçtir. Diğer yandan örgüt, üyeleri arasındaki ilişkilerin bir örgüsüdür. Örgütün kendisiyle ilgili diğer örgütlerle olan ilişkileri, bu örgütün bağlarındandır. Bu ilişkiler ne kadar iyi olursa, örgüt o kadar verimli olur. Örgüt, üyeleri tarafından kurulan bir koalisyon olarak görülebilir. Bu koalisyonun koşulları, uzlaşma, uyma ve kontroldür. Planlı biçimde koordine edilmiş güçler ve eylemler topluluğu da bir örgüt meydana getirir. Bu koordinasyon ne kadar yaratıcı olursa, örgüt o kadar canlı ve etkili olur. Son olarak, örgüt bir iletişim ağı gibi düşünülebilir. Zaten sistemli bir iletişim olmadan, verimli bir koordinasyon sağlanamaz. Modern örgüt kuramı, sistemin parçalarını kaynaştıran üç süreci, karar, iletişim ve denge olarak kabul etmektedir. Böylece, örgütün bir iletişim ağı gibi görülmesi, modern kuram tarafından da desteklenmektedir (Bursalıoğlu, 2002).

Uzun Bir Süre Boyunca toplumların düşünme biçimlerine egemen olan ataerkil yönetim, hızlı teknolojik gelişmeler ve bunların üretim sürecine uygulanmaları sonucu; önce yetersiz kalmış, sonra da toplumun gelişme çizgisine ters düşmüştür. Kapitalizmin hızlı gelişmesi ve buhar-gücünün üretim sürecine uygulanmasıyla da işlevini yitirmiştir. 20.Yüzyılın başından 2.Dünya Savaşı'na kadarki dönemde, F.W.Taylor'un "Bilimsel Yönetim" yaklaşımı çerçevesinde, örgütlerin içe dönük rasyonellik arayışları söz konusu olmuştur. Bu rasyonellik arayışı,

ikinci aşamada insan ilişkileri yaklaşımı ile daha insancıl bir nitelik kazanmıştır. Ancak, bu dönemde de örgütlerin çevreleri, fazla bir dikkat ve araştırma konusu olmamıştır. Önceliğin mal ve hizmet arzı olarak belirlendiği 1950'li yıllara kadar en önemli çalışma konusu, mekanistik kalite kontrol çabalarıdır. Büyük üretim merkezlerinden çıkan mallar nitel olarak farklılaştırılmadan, fazla bölünmemiş pazarlarda rahatlıkla alıcı bulabilmiştir. Bu dönemde amaç, mümkün olduğu kadar ucuza çok miktarda üretmek ve sürümden kazanmaktır. Fransız yönetim bilimci Henri Fayol'un (1841-1925), 1916'da yazdığı "Sınai ve Umumi İşlerde İdare" isimli kitabında ortaya koyduğu beş fonksiyonel aşamalı yönetim süreci ve 14 yönetim ilkesi, 1950'li yıllara kadar genel kabul gören temel yaklaşım oluşturur (Sezer, 2004).

Küreselleşen rekabet koşullarında, tüm sektörlerde faaliyet gösteren örgütler belirli amaçları yerine getirmek için çalışmaktadırlar. Örgütlerin kısa, orta ve uzun dönemli hedefleri, bu amaçlar doğrultusunda ulaşılmak istenen noktaları ortaya koymaktadır. Günümüzde sadece bu amaçların bilinmesi yetmemekte, amaçlara ulaşmak için örgütün tüm unsurlarını harekete geçirecek bir planlama yapılması gerekmektedir. Bu bakımdan stratejik planlama bir örgütün, kendi aktivitelerini, çevresiyle ve kaynaklarıyla karşılaştırması olarak görülebilir ve sistemli bir biçimde geleceğe ilişkin en geniş bilgiyle risk alıcı kararlar verme, bu kararları uygulamak için gereksinim duyulan çabaları sistemli olarak örgütleme; örgütlü, sistemli bir geribildirim yoluyla bu kararların beklentiler karşısındaki sonuçlarını ölçmeye yönelik bir süreç olarak tanımlanması mümkündür. "Stratejik Planlama" olarak tanımlanan bu yaklaşımla, kurumun misyon, vizyon ve hedefleri belirlenerek bunlara ulaşmak için gerekli strateji ve faaliyetler ortaya konmaktadır. Dolayısıyla stratejik planlama, işletmenin misyonu, vizyonu ve uzun vadeli hedeflerini ve bunlara ulaşma yollarını belirleme işidir. Planlama süreci sonucu oluşan plan, hesaba ve rakama dayanan bir öngörüdür. Oysa stratejiler her zaman yazılı olmayabilir. Ancak yazılı hale getirilerek kesin kimlik kazandırılan stratejiler, stratejik planlama olarak değerlendirilebilir (Ensari, 2005).

Örgütler, 1970'li yıllarda yaşanan köklü değişimlere kısa sürede ayak uydurabilmek için süratle yeni yönetsel ve organizasyonel yöntemler geliştirmişlerdir. Bu çerçevede insan unsuru, örgütlerin başarısında önemli bir faktör olarak

değerlendirilmeye başlanmış ve böylece yönetimde katılımcılık anlayışı gelişmeye başlamıştır. 1980'li yıllar, işletme (örgüt) yönetimlerinin 1970'lerde baş gösteren ve giderek pekişen üç önemli faktörü artık veri olarak kabul etmeye başladıkları dönemdir:

1. Enerji ve hammadde konusundaki kısıtlılık ve artan baskılar,
2. Para ve finans piyasalarındaki sürekli istikrarsızlıklar,
3. Yeni ekonomik dünya düzenine geçiş (Sezer, 2004).

III. Dünya ülkelerinin artık yalnızca hammadde ihraç eder konumundan çıkmaları ve gelişmiş ülkelere rakip hale gelmeleri. Bu çerçevede 1980'li yıllardaki gelişmeler, örgütleri, insan kaynaklarının daha etkin kullanımına yönlendirmiş ve bu amaçla, Japon yöntemleri de örnek alınacak şekilde yönetimde katılımcı anlayışının yaygınlaştırılması çabaları yoğunluk kazanmıştır. 1980'lerde etkili olan yönetimdeki katılımcı eğilimler, daha önceki on yıllarda ortaya çıkan stratejik yönetimle de yakından ilişkilidir. Burada amaç; çalışanların (işgörenlerin) hedefleriyle örgütün hedefleri arasında bütünleşme sağlamaktır (Sezer, 2004).

Özellikle 1990'lı yıllar dünya ülkelerinin, sorunlarına birlikte çözüm arama isteklerini ve bunun sonucu olarak da globalleşme veya küreselleşme diye adlandırılan bir noktaya geldiklerini görüyoruz. Birlikte çözüm aranan konuların başında çevre kirliliğinin önlenmesi, barışın korunması, insan ve çocuk hakları vb. gelmektedir. Bununla birlikte ticari alandaki pazar kapma, pazar payını genişletmeye yönelik rekabet alabildiğine acımasız ve yok edici bir dozda devam etmektedir. İşte bu rekabette başarılı olan ve pazar paylarını her geçen gün artıran kuruluşların ortak özellikleri yönetim anlayışlarındaki değişimdir. Yani bu ortamda başarılı olan kuruluşların, Stratejik Yönetim, Yeniden Yapılanma, Değişim Mühendisliği (Reengineering), ve Toplam Kalite Yönetimi gibi yönetim yaklaşımlarını benimsemiş oldukları gerçeğini görüyoruz. Toplam Kalite Yönetimi sadece ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp yukarıda da belirtildiği üzere çağdaş bir yönetim yaklaşımıdır. Toplam Kalite Yönetimi anlayışını benimseyen kuruluşlar ürettikleri mal ve hizmetlerde kaliteyi yükselttikleri gibi verimliliği artırmakta ve maliyeti de düşürmektedirler. Bu durum tabii olarak kuruluş rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Oysa Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile yönetilmeyen kuruluşların kaliteyi

yakalayabilmeleri ancak maliyetleri artırarak mümkün olmakta, bu da rekabet etme gücünü zayıflatmaktadır (Milli Eğitim Dergisi, 2002)

Değişen bu bakış açısıyla; örgüt ve yönetimin insan boyutuna verilen önem, eğitimde süregelen daha iyiyi, daha eksiksizi, daha kusursuzu arama çalışmalarını da etkilemiş ve bu çalışmalar son 30 yılda "eğitimde mükemmellik hareketi" adı altında sürdürülmüştür. Tüm bu değişmelerin ve yeni teknik veya yöntemlerin temel ve ortak amacı daha etkili ve kaliteli ürün ve hizmet sunabilmektir. Milli Eğitim Bakanlığı gibi, "karmaşık örgütlerin etkili biçimde çalışması dinamik bir dış çevreye uyum sağlamasına ve aynı dinamizmi iç yapılanmada da yakalayıp sürdürmelerine bağlıdır". Milli Eğitim Bakanlığı'nın daha etkili ve kaliteli ürün- hizmet sunmayı; yayınladığı yönetmelikler, genelgeler ve yönergelerle gerçekleştirmeyi planladığı görülmektedir. Nitekim, İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nde "İlköğretim okullarında eğitim-öğretim hizmetleri, öğrencilerin ilgi, istek ve yetenekleriyle toplumun gereksinimlerine uygun olarak düzenlenir" ifadesine yer verilerek, hizmetten doğrudan veya dolaylı yararlananların gözetildiğine işaret edilmektedir. Eğitim-öğretimde kalitenin; etkili bir okul oluşturularak kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasının, aile ve çevre işbirliği ile sağlanacağına işaret edilen aynı yönetmelikte; ilköğretim okullarında Toplam Kalite Yönetimi ilkelerini uygulamak üzere; paylaşımcı ve işbirliğine dayalı yönetim anlayışıyla, eğitim ve öğretimin niteliğini ve öğrenci başarısını artırmak, okulun fiziki ve insan kaynaklarını geliştirmek, öğrenci merkezli eğitimde planlı ve sürekli gelişim amacıyla "Okul Gelişim Yönetim Ekibi" kurulur denilmektedir (Sezer, 2004).

Kalite temel olarak öğrencinin gereksinimlerine göre tanımlanmalıdır, öğretmen ve yöneticinin gereksinimlerine göre değil. Örneğin, eğer öğrencinin öğrenme gereksinmesi aktif yöntemlerle karşılanacaksa, eğitimci bu yöntemlerle ders hazırlamaya önem verdiği oranda eğitimciliği kalite kazanır. Kalite yönetimi 'sürekli gelişim' üzerine kurulmuştur. Yanlış farketme, meydana çıkarma değil, 'önleme' üzerinde durur (Bridge 2003).

Eğitim anlayışının değiştiği günümüzde, eğitim sistemlerinin değişimi de kaçınılmazdır. Ders kitaplarında sunulan bilgiyi ve aktarıcısı olan öğretmeni merkeze alan eğitim anlayışları yerine; bilgiyi farklı kaynaklardan edinen ve sürekli gelişimi öngören öğrenciyi merkeze alan eğitim anlayışı değişen eğitim sisteminin odak

noktasıdır. Uygulanacak eğitim sisteminde, öğretim programlarının, öğretim teknik ve metodlarının, öğrenci performans değerlendirme yöntemlerinin, yeni hazırlanan ders kitaplarının temel yaklaşımı yapılandırıcı kurama dayalı olup, öğrenci merkezli, aktif öğrenmeye dayalı yaşam boyu öğrenmeyi ön görmektedir. Öğrenci merkezli eğitimde, öğrencilerin ilgi alanları, becerileri ve yeteneklerini ortaya çıkaracak rehberlik hizmetlerinin etkin bir şekilde okul içi ve dışı uygulanacak. Uygulama sonucu aile, öğrenci ve öğretmen işbirliğinin daha çok güçlenmesi sağlanacak (mebnet.net).

Araştırma, öğrenci merkezli eğitimin unsurlarından biri olan Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinin, ilköğretim okullarındaki uygulama durumlarının değerlendirilmesine katkıda bulunmayı ve bu yolda öneriler getirmeyi planlamaktadır.

Amaç

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine göre Toplam Kalite Yönetimi'nin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğine yönelik algılarını belirlemektir.

Bu amaca bağlı olarak alt amaçlar şunlardır:

1. İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinin ne kadar uygulanabildiğine ilişkin algıları nasıldır?
2. İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin, Toplam Kalite Yönetimi'nin aşağıdaki boyutlarına ilişkin algıları nasıldır?
 - 2.1. Sistem ve süreç alt boyutuna göre nasıldır?
 - 2.2. Öğretmen- öğrenci- veli odaklılık alt boyutuna göre nasıldır?
 - 2.3. sürekli ve toplam kalite liderliği alt boyutuna göre nasıldır?
3. İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin, Toplam Kalite Yönetimi'nin değişik boyutlarına ilişkin algıları ile aşağıda belirtilen kişisel bilgileri arasındaki algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

- 3.1. Cinsiyete göre?
- 3.2. Yaşı göre?
- 3.3. Branşı göre?
- 3.4. Hizmet süresine göre?
- 3.5. En son mezun olduğu okulun öğrenim süresine göre?
- 3.6. Görevine göre?

Araştırmanın Önemi

Toplam Kalite Yönetiminin genel amacı tüketicilerin temel ihtiyaçlarını tesbit edip sıfır hata ile üretim yaparak tüketiciyi memnun etmek ve buna bağılı olarak tüm çalışanların sürekli geliştirilmesini sağlamaktır. Toplam kalite yönetiminde kaliteyi yakalamak için sıfır hata ve takım çalışması esastır.

Eğitimde kalite denildiğı zaman; eğitim sisteminin günümüz koşulların uygun işlevselliğı, öğrencilerin yenilikleri izleyebilecek bilgi ve beceriye sahip olması kısaca bu davranışları kazanıp istenilen hedefe ulaşmış insanların yetiştirilmesi akla gelir. Eğitim sisteminin kalitesi birçok faktörün (doğru eğitim, doğru zaman, öğrenci hizmetleri, sosyal ve kültürel çevre, öğrenci-öğretmen-veli işbirliğı, vb.) biraraya gelmesi ile yükseltilebilir. İşte tüm bunlar dikkate alınarak ilköğretim okullarında toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliğinin araştırılması amacı ile bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

Sınırlılıklar

- 1- Araştırma, 2007-2008 eğitim-öğretim yılında Güzelyurt ilçesi ilköğretim okullarında görev yapan 19 idareci ve 121 öğretmenden elde edilen veriler ile sınırlıdır.

- 2- Araştırma, veri toplama aracı olarak kullanılan anketle elde edilen bilgiler ile sınırlıdır.

Tanımlar

İlköğretim Okulu

İlköğretim o yılın 31 Aralık gününden önce altı yaşını tamamlayan çocukların 11 yaşını tamamlayıncaya kadar süren eğitim ve öğretimlerini kapsar. Zorunlu ilköğretim çağı, çocuğun altı yaşını tamamladığı yılın Ağustos ayının son gününü izleyen öğretim yılı başında başlar (mebnet.net, 2009).

İlköğretimin amaç ve görevleri, Kıbrıs Türk milli eğitiminin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak şunlardır:

- Öğrencilere, Atatürk İlke ve devrimleri ile Atatürk milliyetçiliğini ve toplumsal mücadelemizin kökeninde yatan gerçekleri öğretmek;
- Çocuklara, iyi ve yararlı birer yurttaş olarak yetişebilmeleri için gerekli temel bilgi, beceri, davranış ve alışkanlıkları kazandırmak;
- Çocukları, ilgi ve yetenekleri yönünde yetiştirerek onları toplumsal yaşama ve üst öğrenime hazırlamak;
- Çocukların estetik duygularını geliştirmek, onlara, doğruyu, güzeli ve iyiyi görebilme yeteneğini kazandırmak ve onlarda, birlikte hareket etme, işbirliği, yardımlaşma, arkadaşlık, insan sevgisi gibi üstün duyguları yaratmak.

İlköğretim kurumları, bir veya iki yıllık anasınıflar ile beş yıllık ilkokullardan oluşur. İlkokulun beşinci sınıfı bitirildiğinde, ilkokul diploması verilir (mebnet.net, 2009).

Okul Müdürü

Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkili olan kişidir (www.kentli.org, 2009).

Okul müdürü; vizyon sahibi, katılımcı, herşeyi öğrenciler üzerine odaklayan, personelinin her zaman cesaretlendiren ve yeniliğe açık olan, öğretmen-öğrenci-veli arasında aile ortamı yaratan kişidir.

Sınıf Öğretmeni

İlköğretim okullarında; resim, müzik, beden eğitimi ve ingilizce dersleri dışında tüm dersleri veren öğretmenlerdir.

Branş Öğretmeni

İlköğretim okullarında; resim, müzik, beden eğitimi ve ingilizce dersleri veren öğretmenlerdir.

Müşteri

Ürün veya hizmet bekleyen veya alan herkes. Eğitim müşterilerini; hizmeti doğrudan alanlar (öğrenciler) belirli bir kişi yada kurum ile ilgili olarak doğrudan beklentisi olanlar (veliler, devlet yönetimi, burs veren işverenler ya da kuruluşlar); eğitimden dolayı beklentileri olanlar (gelecekte olası işverenler, hükümet ve toplum); gibi sınıflandırmak olasıdır. Bir okulda sistemin tüm beşeri unsurları birbirinin müşterisidir (Sezer, 2004).

İç Müşteri

Öğrenciler, öğretmenler ve diğer idari görevlilerdir.

Dış Müşteri

Eğitim sürecinin ortaya koyduklarından etkilenen resmi ve özel kurumlar, işletmeler, veliler ve genelde ise toplumdur.

Müşteri Odaklılık

Müşteriyi merkeze alma anlayışıdır. Günümüzün rekabet ortamında “yapılanı satmaya çalışan”dan çok “istenileni yapmaya çalışan” hale getirmiştir; istenilenin ne olduğunu belirlemek ise ancak müşteriye yakınlıkla sağlanabilir. Böylece, rekabetin ana hedefi müşteridir ve müşteriyi ele geçirip tatmin eden kuruluş piyasada kalıcı olmaktadır (Akdağ, 2000).

Okul Kültürü

Bir kurumu diğer kurumlardan ayıran, kurum üyeleri tarafından paylaşılan anlamlar bütünüdür (inançlar, idolejiler, duygular, beklentiler vb.). Okul eğitim hizmeti veren bir kurumdur. Eğitim kurumlarında Yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, veliler, hizmetliler ve toplum el ele vererek ekip halinde eğitimi yürütüp bir okul kültürü oluşturmaktadırlar.

Sürekli Gelişme (kaizen)

Kaizen; sürece yönelik, küçük adımlı, insana dayanan, bilgiyi paylaşan sürekli iyiyi arama çabasıdır. Kaizen'in baş sloganı şudur: “En iyi, iyinin düşmanıdır”

Sorunları saklamak, örtmemek Kaizen uygulamalarının ön koşuludur. Sorun çözme aşamasında, farklı uzmanlık alanlarından oluşturulan Kaizen ekipleri görevlendirilir. Sorunlara kısa sürede çözüm bulmaktan çok, sorunu kökünden halledecek çözüm bulmak yeğlenir. Amaç; geçici önlemlerle o günü kurtarmak değil, kalıcı çözümlerle yarını kurtarmaktır. Aksi taktirde sorun kısa süre sonra kendini gösterir (Ulukanoğlu, 2006).

Kısaltmalar

KK:Kalite Kontrol

TKY:Toplam Kalite Yönetimi

İKK:İstatistiksel Kalite Kontrol

ISO:(International Organization for Standardization) Uluslararası Standard
K: Organizasyonunun kısaltmasıdır

OGYE:Okul Gelişim Yönetim Ekibi

2.BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİ ve EĞİTİMDE TOPLAM KALİTENİN

UYGULANMASI

Kalite Kavramı

Kalitenin herkes tarafından kabul edilebilir bir tanımını yapmak oldukça güçtür. Genellikle “üstün nitelikli”, “iyi özelliklere sahip”, “pahalı” vb. anlamlarda kullanılan kalite kavramının literatürdeki tanımlarından bazıları şunlardır:

- Kalite, tatmini sağlamak amacı ile bir ürünün müşteri gereksinmelerine uyum koşullarını tanımlayan özelliklerdir.
- Kalite kusur barındırmamaktır.
- Kalite kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşımdır.
- kalite kullanıma uygunluktur.

Kalite belirli veya belirsiz ihtiyaçları karşılama kabiliyetini üzerinde taşıyan ürün ve hizmetlerin ve niteliklerinin toplamıdır. Tüm bu tanımlardan hareketle kalite şu şekilde tanımlanabilir; kalite, kabul edilebilir bir fiyat düzeyinde bir mal veya hizmetin müşterilerin ihtiyaç istek ve beklentilerine uygunluk derecesidir (Yıldırım, 2002)

Toplam kalite yönetimi kavramı organizasyon kültürüne ve genel yönetim felsefesine son derece önemli değişiklikler getirmiştir. Bunlardan en önemlisi, yönetmekten yol göstermeye geçiştir. Toplam Kalite Yönetimin’de çalışanları kontrol etmek değil yönlendirmek yardımcı olmak, karar vermek için fikirleri değil verileri kullanmak problemin tespiti yerine doğru işleri yapmaya konsantre olmak bireysel faaliyetler yerine ekip faaliyeti ortaya çıkarmak, kuşku ve şikayet yerine güven ve inanca dayalı bir atmosferin gelişmesine yardımcı olmak vardır. Toplam kalite yönetimi, bir organizasyondaki tüm birimlerde yürütülen faaliyetlerde kusursuzluğu amaçlayan, organizasyondaki çalışanların tümünün katılımıyla önceden belirlenmiş müşteri-yurttaş beklentilerinin sürekli daha kaliteli, daha düşük maliyetli ve

daha hızlı bir şekilde karşılanmasını öngören, bütün bu amaçları kurum süreçlerinin ve personelinin sürekli iyileştirilmesi yolu ile gerçekleştirmeye çalışan bir yönetim sistemidir. Bu yönetim sisteminde anahtar faktör insandır. Toplam kalite yönetiminin başlıca üç özelliğinden söz etmek mümkündür (Yatkın, 2004) :

1. Müşterilerinin isteklerini tatmin edecek ürünleri ve hizmetleri üretmek, müşterilerinin güvenini kazanmak,
2. Kurumu, çalışma prosedürlerini iyileştirici, daha az hata, daha düşük maliyet, daha az borç ve daha avantajlı spariş getiren önlemlerle daha yüksek karlılığa yöneltmek.
3. Çalışanların kurum hedeflerine ulaşma yolunda potansiyellerini tam olarak kullanmalarına yardım etmek, kurum politikasının yayılımını ve gönüllü faaliyetleri teşvik etme.

Japonya'da TKY'nin gelişmesinde, Amerikalı istatistikçi Eward Deming'in büyük etkisi olmuştur. Eward Deming'in TKY'ni 14 ilke başlığı altında açıklamıştır. Eward Deming'in 14 TKY konusunda 14 ilkesi çoğu bilim adamı tarafından TKY'nin temel ilkeleri olarak da kabul ediliyor. Bu ilkeler Şunlardır (Özkan, 2005):

- 1- Rekabet gücünü arttırmak, iş hayatında kalabilmek ve iş sağlayabilmek için ürün ve hizmetleri geliştirme yönünde değişmez bir amaç oluşturun.
- 2- Yeni felsefeyi benimseyin. Yeni bir ekonomik çağa girmiş durumdayız. Bundan böyle alışagelmış gecikme, hata, hatalı malzeme, hatalı işçilik düzeyleri kabul edilemez. Yönetim bu konuda sorumluluklarını öğrenmeli ve gerekli değişiklikler için önderlik yapmalıdır
- 3- Kaliteyi sağlamak için muayeneye güvenmeyi bırakın. Muayene gereksinimini ortadan kaldırmak için, istatistiksel verilere dayanan prosesin her noktasında adım adım kaliteyi oluşturun.
- 4- İhaleleri yalnızca fiyat etiketine göre yapmayı bırakın. Onun yerine toplam maliyetleri aza indirin. Her kalem mal için karşılıklı bağlı ve güven esasına dayalı tek tedarikçi sistemine doğru ilerleyin.
- 5- Mal ve hizmet üreten sistemleri sürekli olarak ve sonsuza kadar geliştirin. Böylece kalite ve verimlilik gelişirken maliyetler sürekli azalacaktır.
- 6- İşbaşı eğitimlerini kurumsallaştırın.

- 7- Önderlik anlayışını yerleştirin. Önderliğin amacı, insanların, makinelerin ve aletlerin daha iyi çalışmalarını sağlamak için yardım etmektir.
- 8- Korkuyu ortadan kaldırın. Böylece herkes kurum için daha etkin bir biçimde çalışabilecektir.
- 9- Bölümler arası engelleri yıkın.
- 10- Çalışanlardan yeni verimlilik düzeyine erişmelerini isteyen sloganları, dayanaksız öğütleri, posterleri, onlara yeni metodlar sağlayamıyorsanız ortadan kaldırın.
- 11- İş standartlarını, kotaları kaldırın. Onun yerine "önderlik" ilkesini uygulayın.
- 12- Her kademede çalışanların işlerinden gurur duymalarını engelleyen faktörleri ortadan kaldırın.
- 13- Kişilerin eğitimini ve kendilerini geliştirmelerini sağlayan programlar oluşturun.
- 14- Kurulusta çalışan herkesi yeni felsefeye geçiş için görevlendirin.

Kalite Öncüleri

1-Dr. William Edwards Deming

Toplam Kalite Yönetimi'nin babası kabul edilen Amerikalı fizikçi ve istatistikçi. Edwards Deming, kalite yönetimi, istatistiksel yöntemlerin kalite yönetiminde kullanılması, örnekleme yöntemleri gibi konular üzerinde çalışmalar yapmıştır. Deming, 1950 yılında Japon Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği tarafından Japonya'ya davet edilmiş ve burada kaliteyle ilgili seminerler vermiştir. Bu seminerlerde istatistiksel kalite kontrolün temellerini ve kalite kontrolde nasıl kullanılabileceğini anlatmıştır. Kalite konusunda verdiği bu bilgiler katılımcılarının beynine çivi gibi çakılmış ve Japonya'da henüz gelişme aşamasındaki kalite kontrole büyük bir hız kazandırmıştır. Deming, "Japonlara kaliteyi öğreten adam" olarak tarihte yerini almıştır. Deming'in kalite konusundaki ilkeleri Batı'da ancak 1980'lerde keşfedilmiştir (emsozluk.com, 2009).

Dr. Deming istatistiki kalite kontrolüne gerçek anlamda "Kontrol" işlevinin uygulanmasını sağlayan "Deming Döngüsü" tanımını yaparak kalitede süreklilik prensibini yerleştirmiştir (Şimşek, 2000). Yapılacak işler önce planlanır, sonra

uygulanır ve sonra kontrol edilir. Kontrol faaliyetleri ile elde edilen sapmalar düzeltilir ve bu düzeltme tedbirleri bir sonraki faaliyetin hedeflerini oluşturur. Deming döngüsü amaçlara göre yönetim tekniğinden yararlanan bir faaliyettir. Bu faaliyetler, bir çember içerisinde gösterilerek daha iyi anlaşılması sağlanmıştır. (Özveren, 2000).

2-Prof. Dr. Kaoru Ishikawa

Kaoru Ishikawa, Japonya'da toplam kalite yönetimine katkıda bulunan liderlerin başında gelmektedir. 1939 yılında Tokyo Üniversitesi, Uygulamalı Kimya Bölümü'nden mezun olan Ishikawa, kömür sıvılaştırma sektöründe çalışmaya başladı. Kısa bir süre sonra askerlik görevini yapmak üzere Deniz Kuvvetleri'ne subay olarak katıldı. Ordu'da fabrika inşaatından sorumlu olarak görev yaptı. Daha sonra 1947 yılında askerlik görevini tamamladıktan sonra Tokyo Üniversitesi'nde görev yapmaya başladı. Bir süre üniversitede bulunduktan sonra Japon Bilimadamları ve Mühendisler Birliği'nde kalite kontrol konusunda çalışmalara başladı. Bu kuruluştaki "kalite çemberleri" konusunda önemli çalışmalar yaptı. Ishikawa, kalite kontrol alanındaki çalışmaları ile Japonya'da kalite bilincinin yaygınlaşmasında önemli rol oynadı. Özellikle "kalite çemberleri" adı verilen kalite geliştirme ve problem çözme gruplarının bilimsel anlamda oluşturulmasında çok önemli katkıları oldu. Ishikawa'ya göre bir organizasyonda kalite sorunları kalite geliştirme araçları ile çözülebilir. Bunun için organizasyonda neden-sonuç diyagramı, dağılıma diyagramı, pareto diyagramı, kalite çemberleri, histogram ve saire istatistiksel araçların kullanımının önemli olduğunu savundu. Bu araçlardan neden-sonuç diyagramı Ishikawa tarafından geliştirilmiştir. Bu nedenle, toplam kalite yönetimi literatüründe neden-sonuç diyagramı "Ishikawa Diyagramı" olarak da adlandırılır (çoşkun, 2009).

Ishikawa Diyagramı :Analiz edilen problem, objektif, amaç vs. ile bunları etkileyen faktörler arasındaki ilişkiyi grafiksel olarak tasvir eden bir metottur. Balık Kılıcı veya Ishikawa Diyagramı da denir. Bu metot; Olumlu veya olumsuz bir probleme ya da bir çıktıya neden olan faktörleri belirler, sık sık şikayet ve konu dışı tartışmalara meydan vermeksizin spesifik bir konu üzerinde yoğunlaşmayı sağlar,

problemin kök sebeplerini belirlemede planlı bir yaklaşım kullanır, yeterli veriye sahip olmayan bölgeleri tanımlar (kalitekontrol.org, 2009).

3-J. M. Juran

1904'te Romanya'nın Braila kasabasında doğmuş olup 1912'de ABD'ye göç etmiş, elektrik mühendisliği ve hukuk eğitimi görmüş, meşhur Western Elektrik Şirketi'nde kontrol bölümü baş denetçiliğine kadar yükselmiştir. New York Üniversitesi'nde öğretim üyesi olarak çalışan Juran'ın Japonlar'ın ekonomik başarılarında Deming gibi pay sahibi olan kişilerden biri olduğu kabul edilmektedir. 1954'te Japonya'ya giderek kalite yönetimi üzerine dersler vermiş ve kalite konusunda çeşitli kitaplar yazmıştır. 1979 yılında da kendi adını taşıyan bir enstitü kurarak kalite eğitimi seminerleri vermeye başlamıştır. Ona göre kalite iki türdür. Bunlardan birincisi, özel talep ve beklentileri karşılayacak nitelikteki ürünün, ikincisi ise kullanıma uygun nitelikteki ürünün kalitesini ifade etmektedir (Şişman ve Turan, 2001)(Yıldırım, 2002).

Juran kalite gelişimi konusundaki fikirleri ise 10 başlık altında toplanmıştır. Bunlar (Cafoğlu, 1996)

- 1 - Gelişme için fırsat ve ihtiyaçlar konusunda bilinçlendirme sağlanması,
- 2- Gelişme için doğrudan hedeflerin belirlenmesi,
- 3- Süreç gelişmesini sağlamak için organizasyonel yapının oluşturulması,
- 4- Uygun eğitimin sağlanması,
- 5- İlerlemenin tanımlanıp rapor edilmesi,
- 6- Problem çözme için proje yaklaşımının uygulanması,
- 7- Başarının tanınıp kuvvetlendirilmesi,
- 8- Sonuçların tartışılması,
- 9- Değişimle ilgili kayıtların tutulması,
- 10- Firmadaki bütün süreçler için yıllık gelişmeçevrimlerinin oluşturulmasıdır.

4-Philip Crosby

Philip B. Crosby, 1931 yılında doğdu. Bir süre ITT şirketinde kaliteden sorumlu başkan yardımcılığı görevini yürüttü. Martin Corporation'da pershing füze projesini yürüttü. ABD'nin Florida eyaletinde Kalite Koleji (Quality College) adıyla bir okul açtı. Halen bu okulda toplam kalite yönetimi konusunda yoğun eğitim programları uygulanmaktadır. Crosby daha sonra kendi adını taşıyan bir yönetim danışmanlığı şirketi (Philip Crosby Associates) kurdu. Crosby, toplam kalite felsefesine önemli katkılarda bulunan bir yönetim düşünürü olarak kabul edilmektedir. Toplam kalite alanında "kalite maliyeti" kavramını geliştirdi. Ona göre organizasyonlar her yapılan yanlış ve hataları tedavi etmek için her yıl milyonlarca dolar harcıyorlar. Crosby, "hata önleme" nin ürün dizaynı aşamasından başlamak suretiyle olabileceğini savundu. Önleme (prevention) , Crosby'e göre "Yaşam Boyu Başarılı Organizasyon" (Eternally Successful Organizaton) yaratmanın en önemli koşuludur. Crosby'e göre kalite "şartlara uygunluk" anlamına gelmektedir. Kaliteden sözedilince "düşük kalite" ya da "yüksek kalite" ayırımı yapmak anlamsızdır. Kalite standardı "uygun" ya da "uygun olmama" şeklinde yapılmalıdır. Crosby'e göre kalitede tek performans standardı "sıfır hata"dır. Crosby'e göre, organizasyonun kaliteyi sürekli olarak geliştirebilmesi için bazı şartlar gereklidir. Crosby bu konuda 14 ilkedden söz etmektedir:

1. Yönetimde kararlılık: Organizasyonda yönetimin kaliteye önem verdiği ve bu amacında kararlı olduğu açık bir şekilde ortaya konulmalıdır.
2. Kalite geliştirme grubu: Organizasyonda her departmanda kıdemli ve tecrübeli kimselerden oluşacak kalite geliştirme çalışma grupları oluşturulmalıdır.
3. Kalitenin ölçülmesi: Organizasyonda kalite ile ilgili mevcut ve potansiyel problemleri tespit etmek için süreçler kontrol edilmelidir.
4. Kalite değerlendirmesinin maliyeti: Kalite geliştirilmesinin maliyeti hesaplanmalıdır.
5. Kalite konusunda bilinçlenme: Organizasyonda tüm çalışanlar arasında kalitenin geliştirilmesinin önemli ve gerekli olduğu bilinci yerleştirilmelidir.
6. Hataları düzeltme: Daha önceki aşamalarda ortaya çıkan problemleri çözmek için önlemler alınmalıdır.
7. Sıfır hata için bir ad hoc komite kurulması: Organizasyonda sıfır hataya ulaşılması için sürekli görev yapacak bir komite oluşturulmalıdır.
8. Denetçilerin eğitimi: Kalite geliştirme ve kalite kontrolü konusunda denetim

elemanlarının eğitimi sağlanılmalıdır.

9. Sıfır hata günü: Organizasyonda çalışanların konunun önemini anlayabilmeleri için Sıfır Hata Günü belirlenmeli ve kutlanmalıdır.
10. Amaçları saptama: Çalışanların hem bireysel hem de çalıştıkları grup içerisinde gelişmeyi amaç edinmelerine yardımcı olunmalıdır.
11. İletişim: Çalışanların karşılaşılan problemler ile ilgili olarak yönetim ile iletişim kurabilmeleri sağlanılmalıdır.
12. Çalışanların takdir edilmesi: Kalite geliştirme çalışmalarına katılanlar takdir edilmelidir.
13. Kalite Konseyi oluşturulması: Düzenli aralıklarla organizasyonda kalite geliştirme çalışmalarının gözden geçirilmesi ve iletişim sağlanması için bir Kalite Konseyi oluşturulmalıdır.
14. Yapılan çalışmaları tekrarlar: Kalite geliştirme çalışmalarının hiçbir zaman sona ermeyeceği bilincinin çalışanlar arasında yerleşmesi için organizasyonda yapılan çalışmalar tekrarlanmalıdır (Aktan, 2000).

5-Armond Vallin Feingenbaum

Feigenbaum, toplam kalite kontrol ve kalite maliyetleri kavramlarının öncüsüdür. Toplam Kalite Kontrolü en ekonomik seviyede, tam olarak müşteri tatminini sağlamaya yönelik olarak, bir işletme içindeki üretim, pazarlama, insan kaynakları, finansman, mühendislik vb. birimlerdeki çeşitli grupların çabalarını entegre eden bir sistem olarak tanımlamıştır. Kalite kavramını; belirli müşteri ihtiyaçları için ürünün fiili kullanımı ve satış fiyatıyla ilgili olarak en iyi anlamında kullanılırken kontrol kavramını da bir süreç olarak ele almaktadır. Buna göre; kalite standartlarının oluşturulması, bazı standartlara uygunluğun değerlendirilmesi, standartlara ulaşılmadığında düzeltici önlemlerin alınması ve standartlara da iyileştirmeler yapılması için planlama yapılması bu sürecin aşamalarını oluşturmaktadır. Armand Vallin Feigenbaum'a göre başlıca dört aşamada kalite kontrol önem taşıyor (odevarsivi.com, 2009):

1. Ürün dizaynı kontrolü,
2. Gelen materyal kontrolü (stok kontrol),
3. Ürün kontrolü,
4. Özel süreç kontrolü

6-Masaaki Imai

Masaaki Imai 1930 yılında Japonya'da doğdu. 1986 yılında yayınladığı Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Sırrı: Kaizen adlı eseri ile bir anda yönetim bilimine farklı bir boyut kazandırdı. Japon asıllı bu yönetim düşünürü kitabının hemen başında tüm alçakgönüllüğüyle şu satırları yazmaktadır: Bu kitapta açıklanan bütün fikirlerin bana ait olmadığını itiraf etmeliyim. Ben sadece, Japonya'da yıllar içinde geliştirilmiş ve kullanılmış yönetim felsefelerini ve araçlarını bir araya getirdim. Katkım olduysa, o da tüm bunları tek ve anlaşılabilir bir başlık -KAIZEN kavramı- altında düzenlemiş olmamdır. Kaizen, Japonca "sürekli gelişme" anlamına gelmektedir. Imai, organizasyonel başarı için kaizen felsefesinin ev, özel ve sosyal yaşamın tüm alanlarında uygulanmasını savunmaktadır. Masaaki Imai, Tokyo Üniversitesi'nden mezun oldu. Imai, 1957-1961 yılları arasında ABD'de Washington DC'de kurulmuş olan Japon Verimlilik Merkezi'nde çalıştı. 1961 yılında Japonya'ya geri döndü. Japon Bilimadamları ve Mühendisler Birliği ile müşterek çalışmalar ve projeler yürüttü. Halen Japonya'da 1962 yılında kurulmuş bulunan Cambridge Corporation adlı uluslararası yönetim danışmanlığı şirketinde yönetim kurulu başkanıdır. Gemba Kaizen adında yeni bir kitabı da 1996 yılında yayınlanmıştır (Coşkun, 2000).

Kalite Kontrolü

Klasik anlamda kalite kontrolü; mal ve hizmetlerin kalitesi kendilerine uzman denilen bir grup çalışmasının ürününün önceden belirlenen kalite standartlarına uygunluğunu muayene etmesidir. Üretim süreci tamamlanıp ürün son halini aldıktan sonra yapılır. Defolu ürün maliyetleri artırır. Malı hizmeti üretenler kalite kontrolünde rol oynamazlar. Moral motivasyon düşüklüğü ve sorumsuzluğu sürükler (Yamak, 1998).

Günümüzde kalite anlayışının bir işletmede yerleştirilebilmesi için, kalitenin o işletme için ulaşılabilir bir amaç olması ve dolayısıyla onun üzerinde yoğunlaşması,

ayrıca iyi bir kalite kontrol (KK) sisteminin kurulması gereklidir. Ancak, buradaki kalite kontrol faaliyeti, üretim sonrası kusurlu işi ortaya çıkaran bir kontrol faaliyeti olmamalı, daha geniş kapsamlı olmalı, işletme çapında ele alınmalı ve kalite özelliklerinin hedeflenen şekilde başarılmasına, kısaca kalite güvenliğine yönelik olmalıdır. Çünkü KK, herkesin aynı kuralları ve prensipleri izlediği demokratik bir süreçtir. Sağlıklı bir kalite kontrol sisteminde, kurallar ve standartlar kişilere, alıcılara, tedarikçilere, servislere ve müşteriye göre farklılaşmaz. Benimsenmesi gereken en önemli nokta, kalitenin üretim süreci içinde olduğu, ürünün denetim altına alınması ile oluşmadığıdır. Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO) Kalite Kontrolü; kaliteyi oluşturmak, korumak, geliştirmek ve üretimi, müşteriye tatmin edecek en ekonomik seviyede sürdürmek için üretici tarafından uygulanan işlemler dizisidir" şeklinde tanımlamaktadır. KK süreci, üretim performansı ile ilgili plan ve özelliklerin belirlenmesini, standartlardan sapmaların hesaplanmasını, olumsuz sapmaların düzeltilmesini veya etkilerinin azaltılmasını sağlayacak düzeltici eylemleri ve standartların iyileştirilip, standartlar arası uyumun sağlanmasını öngörür. Diğer bir deyişle tasarlanan, üretim kriterleri belirlenen bir ürünün üretilmesi için gerçekleştirilen her faaliyetin, tasarlandığı gibi yapılıp yapılmadığının gözden geçirilmesidir. Fakat bir ürünün tasarlanan kalitesi, onun her zaman olması gereken kalite düzeyinde üretilebileceğini garantileyememektedir. Bu noktada da KK önemini hissettirir (Kovancı, 2003).

İstatistiksel Kalite Kontrolü; istatistik tekniklerin kalite kontrolüne uygulanmasıdır. Birçok kişi istatistiki kalite geliştirme metodlarına katkıda bulunmuştur. Ama uygulama ve yönetim felsefesi konusunda Deming, Juran ve Feigenbaum lider olarak ortaya çıkmıştır (Montgomery, 1997). Kalite kontrolü değişik biçimlerde binlerce yıldan beri vardır. Fakat İKK'nın kullanımı, yani endüstriyel üretimdeki kalitenin kontrolü ve gelişmesinde, istatistiki metodların kullanımı oldukça yenidir (Burr, 1976). Kalite Yönetiminde istatistik yöntemler önemli bir yere sahiptir. Süreçlerde iyileştirmeye yönelik olarak, sorunu kalıcı biçimde çözmeye yarayan araç ve teknikleri İstatistiksel Kalite Kontrol yöntemlerinin kapsamına girer. Bunlar : geleneksel araçlar, istatistiksel süreç kontrolü, deneysel tasarımı ve diğerleri olmak üzere dört grupta toplanabilir (Yamak, 1998). İKK anlamında süreç; üründe hedeflenen kaliteye ulaşabilmek için planlanan ve üretimde kullanılan makine, donanım, alet, malzeme, insangücü,

yöntem ve çerçeve gibi etkenlerin bir bileşimidir. İstatistik kalite kontrol; örnekleme, ölçüm, makine/tezgah yeteneği, süreç kontrol ve bunların yeterliliği konularını kapsar. İstatistiksel kalite kontrolünün amacı, bir ürünün kalitesini temsil eden bir örnek kütle üzerinde yapılan ölçümler sonucunda, ürünün tümünün kalitesi hakkında bir yargıya varmak olarak özetlenebilir (Yıldırım, 2002).

Toplam Kalite Kontrolü

Dr. Armand V. Feigenbaum, toplam kalite kontrolünü, "müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını en ekonomik düzeyde karşılamak amacıyla, işletmedeki departmanların tümünü kalitenin oluşturulması, geliştirmesi ve korunması yolunda koordine eden etkin sistemdir" şeklinde tanımlar. Yukarıdaki tanımda görüldüğü gibi, "Toplam" kelimesinin vurgulamak istediği şey, tasarımdan servise kadar firmadaki bütün bölümlerin kalite kontrolüne katılımının gerekliliğidir. Bu da kalitenin herkesin sorumluluğunda olması demektir. Oysa herkesin sorumluluğunda olan bir şey, aynı zamanda hiç kimsenin sorumluluğunda demektir. Bu yüzden, Dr. Feigenbaum, toplam kalite kontrolü ayrı bir yönetim sorumluluğu olarak organizasyona eklemiştir. Dr. Kaoru Ishikawa'ya göre, "Toplam Kalite Kontrol, şirketin bütün bölümlerindeki her bir çalışanın kalite kontrolü öğrenmesi, uygulaması ve çalışmalara katılması demektir. Genel olarak toplam kalite kontrol, yönetim kontrolünün kendisi demektir. "Ishikawa, bu tanımda da açıkça görüldüğü gibi, toplam kalite kontrolü aynı zamanda "Firma Çapında Kalite Kontrol" olarak da adlandırmıştır. Çünkü kalite kontrol faaliyetlerine her bölüm katıldığı gibi, her bölümdeki bütün çalışanlar da katılmalıdır. Hatta bunlara yan sanayi kuruluşları, dağıtım sistemleri ve ortak firmalar da dahil edilmektedir. Bütün bu katılımı sağlayacak olan unsur eğitimidir (Özkan, 2005).

Toplam Kalite Yönetimi

Yönetim, bir örgütte, önceden belirlenmiş işleri yapmak üzere bir araya getirilen insanları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme sürecidir diye de

tanımlanmaktadır. Yönetim'in uğraş alanı insandır ve insan da son derece değişken bir varlıktır. Örgütlü çabaların en iyi biçimde sürdürülebilmesi için yönetim'e ihtiyaç duyulmuş ve yönetimin önemi de örgütlü yaşamla birlikte artmıştır. Her yönetimde bir hizmet vardır ve hizmetin en belirgin özelliği de soyutluğudur. Hizmet, elle tutulamaz, gözle görülemez ve duyulamaz. Kısacası bir ölçü birimiyle de ifade edilemez. Hizmeti üreten ile tüketen arasında yüz yüze ilişki ve yakınlık gerekir (Özçakır, 2009).

Yönetim, farklı toplumlarda ve farklı kültürlerde farklı biçimlerde anlam yüklenen ve tanımlanan bir kavramdır. Türkçe'de yönetim, idare etmek, yönetici, idareci olarak ifade edilen kelimelere karşılık olarak örneğin İngilizce'de özellikle de ABD İngilizce'sinde yönetimle ilgili "management," "manager" "administration", "administrator", vb. bir çok kelime kullanılmaktadır. Birde bunların yanında "leadership," "leader," olarak ifade edilip Türkçe'de aynen "lider" olarak ifade edilen bir kavram vardır ki bu da yine farklı kültürlerde farklı anlamlar yüklenerek tanımlanan bir kavramdır. Çok genel bir tanım vermek gerekirse liderlik, insanları geleceğe dönük belirli hedefler doğrultusunda etkileme sanatıdır. Dolayısıyla yönetici ve lider konumunda olan insanlarla ilgili olduğu kadar yönetim ve liderlikle ilgili süreçlerin işleyişine ilişkin de evrensel modellerin ne ölçüde söz konusu olabileceği üzerinde tartışılmaya değer bir konudur (Yıldırım, 2002).

II. Dünya Savaşı yıllarından itibaren yönetim konularının ele alınışında "Sistem Yaklaşımı" olarak bilinen yeni bir yaklaşım hakim olmaya başlamıştır ve bu yeni düşünce tarzı biyolog Von Bertalanffy'nin 1920' lerde başlattığı "Genel Sistem Teorisi" nden kaynaklanmaktadır. Genel Sistem Teorisi, her türlü sisteme uygulanabilecek genel ilke ve prensipleri bulmayı ve geliştirmeyi amaçlayan disiplinlerarası matematiksel bir çalışma alanıdır. Başka bir deyişle, Biyoloji, Matematik, Fizyoloji, Ekonomi gibi bilim dallarının birleşiminden oluşan ve özellikle örgütsel gelişme konularına uygulanabilecek ilke ve teorileri geliştirmek Genel Sistem Teorisinin ilk amacı olmuştur. Böyle bir "bütüncü" görüşün yönetim konularına uygulanması ile yönetimde sistem yaklaşımı adı verilen yeni bir yaklaşım tarzı ortaya çıkmıştır. Sistem Teorisi, tek başına yeni bir bilimsel disiplin olmaktan çok, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzıdır. Yaklaşım, bir sistemi

1. belirli parçalardan,
2. bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan,
3. bu parçaların aynı zamanda da dış çevre ile ilişkisi olan bir bütün olarak tanımlar.

Belirli bir olaya sistem yaklaşımı açısından bakıldığında sorulan sorular şunlardır:

1. Bu sistemin önemli parçaları neledir?
2. Bu parçaları birbirine bağlayan ve birbirine uyumunu sağlayan başlıca süreçler neledir?
3. Sistemin gerçekleştirmek istediği amaçlar nelerdir?

Yönetimde sistem yaklaşımını kullanmanın yararı, böyle bir yaklaşım sayesinde Yönetim Teorisinin katı yapısının dışına çıkmıştır. Böyle bir yaklaşım işletmelere esneklik getirmiştir. Yöneticilere ise sağladıkları faydaları şunlardır:

- Yönetici görevini sadece kendi fonksiyonları açısından yorumlamaktan kurtulmuş, kendi sisteminin bağlı olduğu diğer alt-sistemler ve çevre koşullarını da göz önüne almıştır.
- Yönetici kendi sisteminin amaçlarını daha geniş bir sistemin amaçları ile ilişkilendirmeye başlamıştır.
- Yönetici, alt sistemleri değerlendirirken bu sistemlerin esas sistemlere yaptığı katkıyı belirleme olanağına kavuşmuştur (Hündür, 2006).

Toplam kalite yönetimi; bir kuruluşun mevcut tüm faaliyetlerinin sürekli iyileştirilmesi ve bu çalışmalarda görev alan tüm personelin sürekli iyileştirme çabılarına aktif biçimde iştirak etmesiyle, hizmetten veya üretilenlerden hem çalışanların hem de bütün toplumun tatmin edilerek maksimum kazancın sağlanmasıdır. Görüldüğü gibi bu felsefede amaç iki yönlüdür. Toplam kalite yönetimi yaklaşımını benimseyen firmalar, kaliteden ödün vererek maliyet düşürmek yerine, rekabette ön sıralarda yer almak için öncelikle çalışanlara daha uygun çalışma ortamları yaratarak, onların imkanlarını, motivasyonlarını ve üretime katılımlarını artırarak personelden maksimum performans almak suretiyle, kaliteli ürünü "0" hatayla ucuza mal ederek hem toplumun hem de çalışanlarının memnuniyetini artırmayı hedeflerler. Toplam kalite yönetiminin en önemli özelliklerinden birisi de,

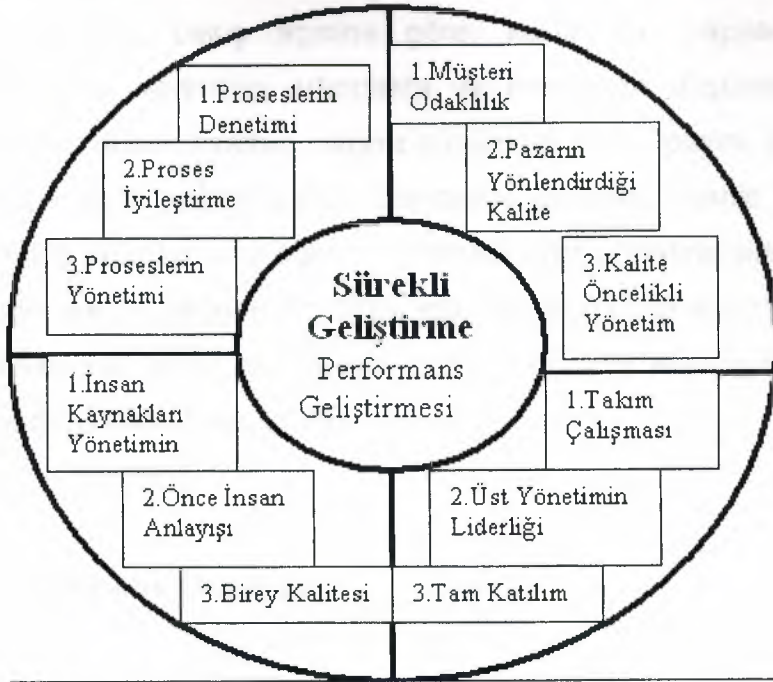
alışıl gelmiş kontrol mekanizmasından farklı olarak üretimden sonra hataları düzeltmek yerine üretim sürecinin başlangıcından itibaren bütün hataları yok etmek ve hatasız bir çıktıya sahip olma hedefidir. Geleneksel yönetim rakamlar belirleyip o kalıbın dışına çıkmazken, TKY müşteri beklentilerini karşılamak ve hatta bunların üzerine çıkabilecek ürünler üretebilecek, bu arada da varlığını sürdürebilecek bir sistem oluşturma çabası içerisinde (Toptaş, 2006).

TKY'nin bir kuruma yerleşmesi için öncelikle değişimin gerekliliğine inanan liderler, değişime ayak uydurabilecek şirket yapısı ve personeller gereklidir. Çünkü TKY olan bir düzeni tamamen değiştirip firmayı daha aktif yapmak peşindedir. Dünyadaki değişiklikleri takip eden liderlerin bunları önce kendine uygulayıp ardından da çalışanlarının bu değişime ayak uydurmalarını sağlamaları gerekmektedir. Bununla birlikte bu hareketliliğe ayak uydurabilecek elemanların bulunması için de etkin bir insan kaynakları çalışması yapılmalıdır. Uygun elemanlar bulunduktan sonra da kurum içerisinde problemleri çözen çalışanların tam yetkiyle donatılması gerekmektedir. İnsan kaynaklarının, etkin çalışmasını gerektiren bir başka konu da çalışanlarının performans değerlendirmelerini yapıp, çıkacak sonuçlara göre bir ödüllendirme sistemi belirlemektir. Adil bir ödüllendirme sistemi olursa çalışanların organizasyon içindeki etkinliği ve verimliliği artacaktır. Aynı zamanda organizasyonu parçalara bölen ve sorumluluğu sınırlayan yönetimden, farklı birimlerin yönetime aktif biçimde katılmasını sağlayarak değer yaratan birimlerin örgütlenmesi ön plana alınmalıdır. Daha sonra birlikte karar alma ve uygulama süreçlerinin yerleşmesi için grup çalışmasına önem verilmelidir. Bunların hepsinin doğru biçimde uygulanması için de eğitim gereklidir. Kuruma yük olarak değil de geleceğe yapılan bir yatırım olarak görülmesi gereken eğitim programlarında organizasyonda yer alanlara kalite yönetimi konusunda sürekli bir eğitim vermek gereklidir (Toptaş, 2006).

Toplam Kalite Yönetiminin Amaç ve Felsefesi

Kalite çağdaş tanımını ve üst yönetimin organizasyonu yönlendirmesindeki etkisini gözönüne alarak basit ama etkin bir model olarak , Toplam Kalite Yönetimi'nin felsefesi ve prensipleri aşağıdaki gibi şekillendirilebilir.

FELSEFE



Tablo 1: TKY'nin Felsefesi Ve İlkeleri

Bu şekilden anlaşılan , Toplam Kalite Yönetimi'nin felsefesi sürekli geliştirmedir. Bunu sağlamak için yapılması gerekenler ise Rekabetçi Yönetim vesilesiyle etrafında yazan ilkeleri uygulamakla sonucunda başarılı olunur. Sürekli geliştirme veya özgün ismi ile "kaizen" bir dinamizmi , sürekli bir arayışı ifade eder . Bu yaklaşım mükemmellik arayışı ve sıfır hata yaklaşımının temelidir . Sürekli iyileştirme ,yönetim , liderlik , iş hayatı ile ilgili olduğu kadar bir hayat felsefesi ve tarzıdır. Günlük yaşantısında bunu gerçekleştiremeyen bireyin , iş hayatında sürekli daha iyiye araması beklenemez . Bu sebeple , Toplam Kalite Yönetimi anlayışında sürekli geliştirme felsefesi kadar " önce insan" yada diğer bir deyişle " birey kalitesi" de son derece önemlidir. Dolayısıyla son zamanlarda şirketlerin politikası değişmiştir. Eskiden "karları maxsimize etmek" şeklinde olan şirket politikaları uluslararası rekabetin kızışması, gümrük duvarlarının kalkması gibi unsurların sonucunda şirket politikaları "rakipleri yok etmek " şeklinde olmuştur Toplam Kalite Yönetimi rekabetçi bir yapılanmayı, ileriye dönük tüm kararlarda ve değerlendirmelerde rekabet gücü unsurlarının temel alınmasını ve uygulamanın bu çerçevede takip edilmesini öngörür. Toplam Kalite Yönetimi değişimlerin yönetilmesinde ve rekabet gücünü geliştirmede yüksek hız sağlayan bir sistemdir. Bunu gerçekleştirirken "kalite, maliyet , termin,

verimlilik, kar "ilişkisine geleneksel anlayıştan çok daha değişik açıdan yaklaşmaktadır. Bu yeni bakış açısına göre, kalite için yapılan çalışmalar, savurganlığı önlemekte, verimliliği artırmakta ve maliyetleri düşürmekte. Yüksek kaliteli ürünlerin daha düşük fiyattan pazara sürülmesi pazar payını artırmakta ve "kar" amacına ulaşılmasını sağlamaktadır. Rekabetçi bir yapıya sahip Toplam Kalite Yönetimi'nin modelde belirtilen ana öğeleri ve ilkeleri aynı zamanda şirketin kurumsal kültürünü oluşturan ilke ve değerlerdir. Dünyada olduğu gibi ülkemizde de önemine rağmen ihmal edilen bir konu da Toplam Kalite Yönetimi anlayışına göre şirket kültürü yaratılmasıdır (kalitece.net, 2009).

Toplam Kalite Yönetiminin Özellikleri

TKY; insan unsurunu en değerli kaynak olarak ön plana çıkaran, yönetim dahil her türlü faaliyette katılımcılığı, ekip çalışmasını, zamanla birlikte diğer bütün kaynakların (insan, malzeme vb.) etkin ve verimli kullanılmasını ve işin ilk seferde doğru yapılmasını esas alan, eğitimi sürekli gelişmenin temeli olarak gören ve örgüt politikalarına kalite olgusunun yön vermesini benimseyen kültürün hakim olduğu bir yönetim şeklidir. Bu tanımda TKY'nin temel özellikleri de bir anlamda ortaya konmuş olmaktadır (Milli Eğitim Dergisi, 2002).

TKY'nin temel özelliklerini 7 başlık altında toplamak mümkündür:

a- Müşteri Odaklılık

TKY, müşterilerin şu an için olduğu kadar gelecekteki beklenti ve ihtiyaçlarını tespit edip bunları karşılayarak aşmayı ve mutlak müşteri memnuniyetini hedef alan bir yönetim felsefesi ve iş yapma biçimidir. TKY tanımının merkezinde müşteri tatmini vardır. Toplam kalite düşüncesi çerçevesinde yönetim, personel ve sistemin birbiriyle yakın etkileşimi içerisinde tüm sistem müşteri tatmininde odaklanır. Burada kullandığımız "müşteri" kavramı ile ifade etmek istediğimiz sadece müşteri değil, aynı zamanda kurum çalışanlarını da kastetmekteyiz. Bu anlamda sadece müşteriler ya da tüketiciler değil aynı zamanda çalışanların tatmini de önemlidir. Toplam kalite yönetimi sistemi her şeyden önce kaliteye bakış açısı

ile ilgili olup "kalite müşteri tatminidir" anlayışının kuruluşun iç süreçlerinde benimsenmesi sağlanmalıdır. Bunun için çalışan herkesin işi devrettiği ya da birimi müşteri olarak görmesi ve işini ilk defada doğru yaparak müşterisine devretmesi gerektiğini kabullenmelidir (Akgül, 1999,44). Bu anlamda TKY' de tüm çalışanlar, müşterinin hizmette, kalitede ve tatminde merkez olduğunu bilmeli, iç ve dış müşteri kavramlarını anlamalı, müşterinin isteklerini belirlemek için araştırma yapmanın önemini takdir etmeli, ürün ve ya hizmeti müşterinin isteklerine uygun hale getirmek gerektiğini anlamalı, müşteri ile ilişkilerin hizmet sonrasında da devam ettiğine dikkat etmeli, her zaman müşteri isteklerini karşılamak ve bunları aşmak için istekli ve kararlı olmalıdır (Yatkin, 2004).

b- Sürekli Gelişme:

Sürekli gelişme toplam kalite kontrolün en önemli özelliklerinden birisidir. Bunun nedeni sürekli gelişmenin TKK' un itici gücü, motoru olmasından ileri gelir. Toplam Kaliteye geçiş kararlı ve sürekli gelişim ile olur. Bunu organizasyon bütün fonksiyonlarıyla mutlaka kabul etmesi gerekir. Çünkü sürekli gelişme:

- Kalite geliştirme çalışmaları için mutlaka gereklidir,
- Sorunlarla birlikte yaşama alışkanlığına karşı çıkar,
- En büyük kronik sorunu hedefler,
- Projeler oluşturarak sorunları programlı olarak ele alır,
- Ani ve büyük değişikliği önler ve
- Mükemmel bir "kar merkezi" olabilir.

Sürekli gelişme ile ilgili olarak, J.M.Juran "sürekli gelişme olmaksızın kalite geliştirme çalışmaları yürütülemez ve kuruluşlar kalite ile ilgili kronik sorunların çözümünde sürekli gelişim yaklaşımını kullanmak zorundadırlar" demektedir.

Sürekli gelişme için en çok kullanılan yöntemler şunlardır:

- 1) Deming Döngüsü,
- 2) Kalite kontrol çemberlen,
- 3) Poke-yoke (hata önleme ve hata minimizasyonu),
- 4) Sorun çözme ekipleri,
- 5) İstatistik proses kontrol teknikleri,

6) Proses akış analizi.

Japonlar savaştan harabe halinde bir ülke olarak çıktıkları ve pek çok tekniği Amerikalılardan öğrendikleri halde, nasıl olup da ekonomik açıdan ABD'ni bile tehdit eden bir ülke haline gelmişlerdir? Bu performansın sırrını Japonca "Kaizen" sözcüğü açıklamaktadır. Bu sözcüğün anlamı "Sürekli Gelişme" olup, bu gelişme iyiye doğrudur ve aslında bir felsefeyi temsil etmektedir. Bu felsefeye göre, gerek iş hayatımız, gerek ev hayatımız, gerekse sosyal hayatımız sürekli gelişme göstermek zorundadır. Japonlara göre Kaizen öyle bir kavramdır ki, bu herkesin içindedir ve insanlar böyle bir kavrama sahip olduklarının farkında bile olmadan, her geçen günün bir öncekinden daha iyi olması için çalışırlar (Özkan, 2005)

c- Tam Katılım

Katılımla birlikte işbirliğine dayalı yönetim anlayışı, 1970'li yıllardan itibaren yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu durum örgütlerde TKY gibi yeni yönetim modellerinin uygulanmaya başlanmasına yol açmıştır. Bu yaklaşımla çalışanların bilgilendirilmesi ve kararlara katılması sağlanmış ve verimlilik ile birlikte üretimde kalite yakalanmaya çalışılmıştır. "Toplam Kalite Yönetiminin amacı müşteri isteklerinin karşılanması, yöntemi yapılan bütün işlerin sürekli olarak iyileştirilmesi, öznesi ise başta üst yönetim olmak üzere bütün çalışanlardır." Toplam Kalite Yönetiminin öznesi olan çalışanların yönetime katılımı; yönetimin klasik fonksiyonları olan hedeflerin belirlenmesine, işlerin planlanmasına, uygulanmasına, denetlenmesine, standartlaştırılmasına ve nihayet standartların da geliştirilmesine katkıları oranında sağlanmış olmaktadır. Çalışanların tam katılımı üst yönetimin yaklaşımıyla doğrudan ilgilidir. Üst yönetimle birlikte kurumda görevli ilk amirlerin de çalışanlara rehberlik etmeleri, iletişimi güçlendirip, yüksek moral sağlamaları, grup çalışmalarını ve öneri sistemini desteklemeleri ve en önemlisi takım bilincinin oluşmasını ve paylaşımı sağlamaları büyük önem taşımaktadır. TKY anlayışında yöneticiler antrenör görevini ifa ederken, diğer bütün çalışanlar oyuncu konumundadırlar. Her çalışanın kurumun amaçlarına ulaşmasına katkısı önemlidir. Bu katkı klasik anlamda sadece fiziki bir katkı olmayıp aynı zamanda fikri bir katkıyı da ifade etmektedir. Bu manada çağdaş yönetim yaklaşımları, kuruluşların gelişimi konusunda her türlü öneri ve tavsiyeyi (kimden gelirse gelsin) değerlendirmekte ve teklif sistemini yaygınlaştırarak, elde

edecekleri sinerji ile rekabette öne geçmeyi hedeflemektedirler (Milli Eğitim Dergisi, 2002).

d- Kurum Kültürü

Herhangi bir organizasyon bir konumdan başka bir konuma geçmek istiyorsa, eğitim sistemi, yönetim tarzı, sosyal yapısı ve kullandığı araç ve yöntemler bundan etkilenecek ve bir değişime uğrayacaktır. Bu değişim, kurumun geçerli olan ilkeler, değerler ve ortak amaçlar manzumesini de etkileyecektir. Görülen ve görülmeyen bu kurallar manzumesi kurumun kültürünü oluşturur. Kurumun kültürü her şeyden önce vizyon sahibi yöneticilerin çalışanlarla birlikte belirledikleri amaç ve hedefler ile görev ve sorumlulukların çok iyi belirlendiği (iş tanımları) çalışma prensipleri çerçevesinde oluşmaktadır. Bu anlamda, kurum kültürü, bir kurumda çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar, alışkanlıklar ve iş yapma sistemleri vb. olarak tanımlanmaktadır. Yani kurum kültürü bir dizi sembol, tören ve mitten oluşur. Böyle oluşan kurum kültürü kurumda çalışan herkesin yaşam biçimi haline dönüşmektedir. Toplam Kalite Yönetiminde bu kültür kalite ile zenginleşerek iş yerinde sürekli teneffüs edilen yeni bir hava oluşturur. Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile oluşan bu farklı kurum kültürü çalışanlar için kalite kültürü anlamına gelmektedir. Bu kalite kültüründe başarıyı birlikte yakalama ve bunun verdiği onur ve gururu birlikte paylaşma vardır. Kurum çalışanlarının tümünün üretilen mal ve hizmette kalitenin elde edilmesine katılımı esastır. Elbette kalite tasarım sürecinden üretim sürecine kadar olan bütün süreçleri kapsamaktadır. İşte bu da yeni bir kurum kültürü demektir. Diğer taraftan Toplam Kalite Yönetiminde kurum kültürü açıklık, iletişim ve motivasyon gibi kavramların da daha bir anlamlı olarak yaşanmasını sağlayan ortamı hazırlar. Birlikte çalışmanın en önemli şartlarından birisi çalışanların birbirlerine açık olması ve karşılıklı iletişimin sağlanmasıdır. İletişim kuruldukça öğrenme ve karşılıklı anlaşma başlar. Bunun arkasından başarıyı doğrudan etkileyecek olan güven unsuru ortaya çıkmış olur. TKY'de, kurum yöneticileri kendilerini çalışanlardan izole eden odalarından çıkıyor ve yönetilenlerle aynı amaç etrafında birleşiyor ve onlara daha yakın olduklarını hissettirerek motivasyonlarını sağlıyorlar. Böylece çalışanları motive etme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitim imkan ve fırsatı verme ve iş zenginleştirme ortamı oluşuyor. Kurum

kültürü ile sağlanan bu ortamda, toplantılar, kurum gazeteleri, duvar panoları vb araçlarla çalışanlar sürekli bilgilendirilmektedir. Kısaca değişik eğitim vasıta ve yöntemleri kullanılarak çalışanların bilgi ve becerileri yükseltilmekte ve kalite kültürü oluşturulmaktadır (Milli Eğitim Dergisi, 2002).

e- Önce İnsan Anlayışı ve Birey Kalitesi

İnsan faktörü çalışan kişilerin işlerine getirdikleri mesleki , eğitimsel ve sosyal özelliklerin bir bütünüdür. İnsan faktörüne verilen değer o işletme ya da kurumun genel yönetim politikası çerçevesinde belirlenir. Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde iç müşteri, diyalog, takım çalışması, lokalleşme, sürekli eğitim, sürekli iyileştirme kavramları bu yönetim anlayışının “önce insan” yani “birey kalitesi” ‘nde düğümlendiğini göstermektedir. İnsan kaynakları yönetiminde amaç kişilerin işlerini en verimli ve en tatminkar şekilde yapabileceği koşulları saptayıp, bunları şirket başarısına kanalize etmektir. Şirket yönetimine insan faktörüne verilen değer arttıkça orada işgücü verimi, işin kalitesi ve şirket için yapılan özveriler de artacaktır. Bu yönetim felsefesi olarak insana saygıyı gerektirir. “İnsanlık “ kelimesi özerklik ve kendiliğinden olmayı ifade eder. İnsanlar iradeye sahiptirler. Toplam Kalite Yönetimi, insanların kendilerine söylenmeden, kendi sorumluluk duyguları dolayısıyla yapılması gereken işi kendiliğinden yapmalarını öngörür. Ishikawa, “İnsanlığı esas alan bir yönetim biçiminin insanların sınırsız güçlerinin gelişmesine izin veren bir yönetim biçimi “ olduğunu ifade etmektedir. Nitekim, Toplam Kalite Yönetimi ‘nin araçlarından biri olan kalite çemberleri etkinliklerini harekete geçiren “insana saygı duyulan bir işyeri” yaratma vizyonudur. Üst ve orta yöneticiler ancak lokalleşmeyi başarabilirlerse şirketlerinde, insana saygıyı yönetim felsefesi ve bir şirket kültürü unsuru olarak yerleştirebilirler. Toplam Kalite Yönetimi’nde insan unsuru, işletme prosesinin merkezinde yer almaktadır. Uygulanacak toplam kalite sistemi, çalışanların davranış ve tavırlarını etkileyebilecek unsurların geliştirilmesi ve tatbik edilmesi ile ilgili kültürel değişikliklerin yönetilmesi açısından gerekli deneyime sahip olmalıdır. Toplam Kalite Yönetimi programlarının tasarlanması ve analizlere dayandırılmalıdır. Bunların hepsi insan kaynakları yönetimi kapsamında olan hususlardır (kalitece.net, 2009).

f-Süreç Yönetimi ve Süreç Performansını Geliştirme

Süreç, bir girdiyle başlayan (iç veya dış müşteriye gelen bir talep, bilgi veya hammadde) ve bu girdiye katma değer katılarak belirli bir çıktı üreten birbiriyle bağlantılı etkinlikler dizisidir. Giderek küreselleşen ve rekabetin her alanda çok yoğun olduğu dünyamızda müşteri memnuniyetini sağlamanın ve sadık müşteriler yaratmanın önemi herkesçe bilinmektedir. Müşteriye sunulan her mal veya hizmet bir sürecin çıktısı olduğuna göre, bu ürün veya hizmeti, hem müşteri istek ve beklentilerine uygun hem de firma için az maliyetli şekilde çalıştırmak için süreci incelemek gerekmektedir. Bir kuruluşun temel süreçleri dikey organizasyon şeması üzerinde birden fazla bölüm boyunca yatay olarak akan işlemler dizisidir. Yetki ve sorumlulukların iyi tarif edilmediği, kimsenin denetiminde olmayan bölümler arasındaki “beyaz alanlar”da en büyük iyileştirme fırsatları mevcuttur. En fazla zaman kayıplarının olduğu, sürtüşmelerin yaşandığı yerler bu beyaz alanlardır. İkinci Dünya Savaşı sonrasında Japonya’da başlayan ‘kaizen’ (sürekli iyileştirme) kavramıyla başlayan ve giderek dünyada ve Türkiye’de yaygınlaşmaya başlayan ‘kalite’ çalışmalarının özünde süreç mantığı vardır. Toplam Kalite EFQM Mükemmellik modeline göre bir sistem kurmak veya son yıllarda popülerlik kazanan CRM – Müşteri İlişkileri Yönetimi’ne geçmek isteyen veya ISO 9001 belgesi almak isteyen firmalar için Süreç Yönetimi hayatidir. ISO 9001 standardının 1994 versiyonunda yer almayan ‘süreç yönetimi, süreç göstergelerinin izlenmesi ve sürekli iyileştirme’ kavramları ISO 9001 :2000 revizyonunda artık yer almaktadır (Eyüpoğlu, 2006)

g- Liderlik

Lider, örgütün amaçları doğrultusunda yaşamasını, gelişmesini sağlayan, yaratıcı, başlatıcı ve rol oynayan kişidir. Lider aynı zamanda, grubun yaşantılarını değerlendirip düzenleyen ve bu yaşantılar yolu ile grubun gücünden yararlanan kişidir. Lider, kritik kararlar verir. Yaratıcı ve başlatıcı kişidir. İyi lider zeki, iyi eğitim görmüş ve alanında deneyimli olmalıdır. Lider grup etkinliklerini yönlendirir ve eşgüdümlemeyi sağlar. Lideri statü yada koşullar belirler. Başlıca görevleri, örgütün amaçlarını belirlemek; bu amaçları geliştirecek yapı ve havayı vermek; örgütün amaçları

doğrultusunda yaşamasını sağlamak, örgütteki çatışmaları çözmektir. TKY'de liderin görevi, işgörenleri güdülemek; işgörenlerin gelişimlerini sağlamak; sistemi bir bütün olarak görebilmek; ekip çalışmalarının yararlarına inanmak ve uygulamak; işgören-yönetici-müşteri arasında çok yönlü iletişim kurabilmek; elde edilen verileri verimli ve etkili kullanabilmektir (Doğan, 2002).

Zenger Miller ise, 450 işletmede 2000 kişiyi kapsayan liderlik araştırmasında, liderlikte aranan aşağıdaki 17 özelliği tespit etmiştir (Canan, 1998)

- 1- Bir vizyonu benimsemek ve bunu da çalışanlarıyla paylaşmak,
- 2- Değişikliğe açık olmak ve yeni projeleri yönetebilmek,
- 3- Müşteri ihtiyaçlarına yönelik çalışmak,
- 4- İnsanlarla ferdi olarak ilgilenmek,
- 5- Ekipleri ve grupları desteklemek,
- 6- Bilgiyi paylaşmak,
- 7- Sorun çözmek ve karar vermek,
- 8- İşlerin akışını yönetmek,
- 9- Projeleri yönetmek,
- 10- Teknik beceri sergilemek,
- 11- Zamanı ve kaynakları doğru yönetmek,
- 12- Sorumluluk alabilmek,
- 13- Beklenilenin üstünde inisiyatif kullanmak,
- 14- Duygularına hakim olabilmek,
- 15- Profesyonel ahlaka sahip olmak,
- 16- Merhametli olmak,
- 17- Güvenilir olmak.

Diğer taraftan lider, bir kuruluştaki kurumsal kültürün oluşumunda çok önemli bir role sahiptir. Liderin iyileştirme süreçlerine katkı ve katılımı, kuruluş içi ve dışı iletişimdeki yeri, personeli tanıma ve takdir etmedeki rolü Toplam Kalite Yönetiminde çok önemsenen bir husustur. Toplam Kalite Yönetimi anlayışındaki liderin, birlikte çalıştığı insanlarda mevcut olan olağanüstü bilgi, yetenek ve hazineyi ortaya çıkaracak nitelikte olması beklenmektedir. O halde liderlere düşen görev bu niteliklere sahip olmanın yol ve yöntemini bulma sürecini hemen başlatmalarıdır. Sonuç olarak,

TKY üretilen mal ve hizmete ihtiyaç duyanların beklentilerinin yerine getirilmesini temel olarak alan, çalışanların bilgilendirilmesini, yetkilendirilmesini ve takım çalışmalarıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesidir. Bugün TKY kamu yönetiminin amacı olması gereken vatandaş mutluluğunu sağlama konusunda çok önemli bir araçtır. Çağdaş gelişmelere duyarlı olan kurumların, iş yapma biçimlerini, çalışma ortamlarını, bütün süreçlerini, kurallarını insanileştirerek vatandaş memnuniyetine odaklı bir sistemi kurmak gibi öncelikli görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sebeple TKY bütün kamu ve özel sektör için bir şanstır ve bir fırsattır (Milli Eğitim Dergisi, 2002).

Kalite Eğitimi

Eğitim, kalitenin iyileştirilmesi için tek ve en önemli faktördür. Eğitim ile etkili olabilmek için, konulara sistematik ve objektif yaklaşmak gerekmektedir. Kalite eğitimi, yalnızca teknolojideki yenilikleri karşılamak için değil, ayrıca işletmenin faaliyette bulunduğu çevresel değişiklikleri de karşılamak için sürekli olmalıdır. Kalite eğitim faaliyetleri, bir iyileştirme döngüsü şeklinde değerlendirilmektedir. Bu "döngü", aşağıdaki elemanlardan oluşmaktadır (uzaktanegitimplatformu.com, 2009):

- • Eğitimin, kalite politikasının parçası olmasını sağlayınız.
- • Eğitim konusundaki sorumlulukları yönetim içinde dağıtınız.
- • Eğitim hedeflerini belirleyiniz.
- • Eğitim ile ilgili organizasyonu oluşturunuz.
- • Kalite eğitimi ihtiyaçlarını belirleyiniz.
 - – Kim eğitime ihtiyaç duymaktadır?
 - – Ne düzeyde yeterlilik gereklidir?
 - – Eğitim ne kadar sürecektir?
 - – Ne türlü yararlar beklenmektedir?
 - – Alınan eğitimin aciliyeti nedir?
 - – Kaç kişi eğitim görecektir?
 - – Eğitimi kim üstlenecektir?
 - – Ne çeşit kaynaklar gereklidir
- • Eğitim programlarını ve materyallerini hazırlayınız.

- • Eğitimi yaygınlaştırınız ve gözlemleyiniz.
- • Sonuçları değerlendiriniz.
- • Eğitimden elde edilen etkileri gözden geçiriniz.

Eğitime nereden başlanmalıdır? Eğitim ihtiyacı bir işletmenin 4 seviyesi için gereklidir:

- En Üst Düzey Yöneticiler (Stratejik kararları verenler)
- Orta Kademe Yöneticileri (Taktik kararları verenler, politikayı yürütenler)
- İlk Düzey Danışmanlar ve Kalite Ekip Liderleri (İş başında karar verenler)
- Diğer Tüm Çalışanlar (İş görenler) (uzaktanegitimplatformu.com, 2009).



Tablo 2 : Kalite Eğitimi Döngüsü

Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi

Günümüzde küresel pazarda yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Bu rekabette iş dünyasının bekleyişlerini karşılayabilecek nitelikte öğrencilerin yetiştirilmesi giderek önem kazanmaktadır. Eğitim sistemi nitelikli mezunlar (çıkıtlar) vermede başarısız olursa, bu başarısızlığın faturasını ya işletmeler yeniden eğitim için milyarlar harcayarak ya da toplum, kalitesiz mal ve hizmetlere katlanarak ödeyecektir. Uzun yıllardan beri kamu, kurum ve kuruluşları ile özel işletmeler istedikleri niteliklere sahip eleman bulmakta güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Yüksek öğretimden mezun olan

gençlerin neredeyse üçte birinin işsiz kaldığı bir ülkede nitelikli eleman bulunamaması, eğitim kurumları hakkında kaygıların artmasına neden olmaktadır. Belirli becerileri kazanmış, kendini işine adayan bir işgücüne sahip olmak isteniyorsa, kalite kavramı işletmelerden önce eğitim kurumlarında ele alınmalı ve tartışılmalıdır. Çünkü kaliteli bir ürün ve hizmet ancak iyi bir eğitim ile mümkündür. John Akers'in ifadeleriyle "eğer öğrencilerimiz bugün rekabet edemezlerse, yarın şirketler nasıl rekabet edeceklerdir." (Schargel, 1993).

Geleneksel okullarda, öğretmen-öğrenci ilişkileri, öğrencilerin aynı hız ve biçimde öğrendikleri varsayımı ve öğretmenden öğrenciye tek yönlü bilgi akışı sistemi üzerine kurulmuş olup, 19. yüzyılın kitle üretimine yönelik fabrikaların hiyerarşik düzenini yansıtmaktadır. Yeni teknolojilerin işe koşulduğu okullarda ise, öğrencilerin yalnızca öğretmenlerden değil, birbirlerinden, çevrelerinden kendi hız ve tempolarında öğrenmelerine olanak tanınmaktadır. Yeni teknolojilerden etkilenmeleri verimliliğe dönüştürebilmek için de yönetici ve öğretmenlerin hizmet içinde ve öncesinde bilgilendirilmeleri, okulların rekabet ortamı içerisine sokulmasını kaçınılmaz kılmaktadır. TKY'nin "müşteri doyum ilkesi" uyarınca, nelerin öğretileceği Talim Terbiye Kurulu ve öğretmenlerce değil, o eğitimin sonuçlarını kullanacak sektörlerce ve eğitimin hedef kitesince belirlenmesi günümüzde bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak değişime hazırlıklı olmak, hatta değişimi yönetmek görevi, büyük ölçüde okul sisteminin dinamik bir parçası olan ve önderlik görevi üstlenen yönetici ve öğretmenlere düşmektedir. Bu dönüşümlerin gerçekleştirilmesinde TKY'den bir araç olarak yararlanılabilir (Bayrak ve Ağaoğlu, 1998), (Yıldırım, 2002).

Deming'in Eğitimde Uygulanan 14 İlkesi

TKY' nin gelişmesinde önemli katkıları olan Deming' in 14 ilkesinin eğitime uygulanması aşağıda açıklanmıştır.

1. Ürün ve hizmetin iyileştirilmesi için amaçlarda süreklilik yaratın: Okul, öğrencilerin potansiyellerini öğretmen ve öğrencilerin birlikte çalışmalarının iyileştirilmesi yoluyla arttırmalarına destek olmaya odaklanmalıdır. Sınav

sonuçları ve çeşitli değerlendirme sembolleri, her bir öğrencinin doğasında var olan sürekli öğrenme sürecinden sağladığı ilerlemeye göre önemsiz kalır.

2. Yeni felsefeyi benimseyin: Okul liderleri, öğretmen-öğrenci takımlarının daha çok yetkilendirilmesi kanalıyla yeni, sürekli iyileştirme felsefesini benimsemeli ve tamamen desteklemelidir. Yeni felsefenin sadece okul veya il/ilçe çapındaki sınav sonuçlarını iyileştirmeye yönelik uygulaması, başarı için şart olan güveni sarsar.
3. Kitlesele denetime bağılı kalmaya son verin: Öğrencilerin üretiminin temel getiri amacı olarak yalnızca sınavlarla yetinmek doğal olarak zaman kaybıdır ve güvenilirlikleri düşük olduğu kadar geçerlilikleri de genelde kısıtlıdır. Eğer hedef başarıyı arttırmaksa, ünitenin sonu öğrencilerin gelişimini değerlendirmek için çok geçtir. Öğrencinin eğitiminde testler ve diğer göstergeler, tüm öğrenme sürecinde bilimsel tanı ve öneri araçları olarak kullanılmalıdır. Öğrenme en iyi şekilde, öğrencilerin bilgi ve becerilerini gerçek yaşam uygulamalarında gösterdikleri performanslarıyla belirlenebilir. Öğrencilerden, eğer kendi eğitim süreçlerine sahip olmaları isteniliyorsa, çalışma ve gelişmelerini nasıl değerlendirmeleri gerektiği de öğretilmelidir.
4. Sadece fiyat etiketi üzerinden iş görme uygulamasına son verin: Okul içinde ve okul ile toplum arasında güven ve katılıma dayalı ilişkiler oluşturun. Herkesin hem tedarikçi hem de müşteri olarak rolü kabul ve saygınlık görmelidir. Öğrenci, öğretmen, yönetici ve toplum potansiyelini arttırmak için mümkün olan her durumda birlikte ortaklaşa çalışın.
5. Üretim ve hizmet sistemini sürekli olarak geliştirin: Okul yöneticileri öğretmenlerin kendi öğrenme kaliteleri ve kişisel gelişiminin diğer durumlarının kalitesinde, (geçici) başarısızlıklardan değerli dersler alırken, sürekli ilerleme sağlayacak şekilde yetkilendirildiği bir iç yapı oluşturulmalı ve bunu sürekli kılmalıdır.

6. Eğitim programları oluşturun: Okul liderleri, okulun kendi kültürü ve beklentilerine yabancı olan yeni eğitim çalışanları için eğitim programları oluşturulmalıdır. Etkili eğitim programları, yeni öğretmenler, hedefler belirlemekte, daha etkin öğretebilmek ve öğrencilerle birlikte çalışmalarının verimliliğini arttırmayı gösterir. Öğretmenler de ayrıca öğrencilerin öğrenme hedefleri oluşturmak, okul çalışmalarında daha etkin olabilmek ve kendi iş verimliliklerinin kalitesini arttırmaya yönelik programlar oluşturmalıdır. Öğretmenler hem yaklaşım, hem de davranışlarıyla “ iyi bir öğrenen “ in nasıl olması gerektiğini öğrencilere göstermelidir (Eğitimciler, eğitimci olmayı, öğrenciliklerinde edindikleri modellemekten öğrenirler).
7. Liderlik oluşturun: Okul liderliği öğretmen, veli, öğrenci ve toplum üyeleriyle “ koç “ veya “ mentor “ olarak, tüm öğrencilerin gelişime ve de öğretmen, öğrenci, veli ve bu ortak çabayı destekleyen toplum üyeleri tarafından en üst düzeye çıkarılması olayın değer kazandığı bir kurum yapısında, birlikte çalışmayı içerir. Liderlik tehdit veya cezalandırmak değil, yardımcı olmaktır.
8. Korkuyu uzaklaştırın: Korku iş yerinde olduğu gibi okulda da üretkenliğin karşıtıdır. Korku; okul kültürü ve onun içermesi gereken her güzelliği yıpratır. Kurumsal değişimler güç paylaşımı, sorumluluk paylaşımı ve mükafaat paylaşımını yansıtmalıdır.
9. Çalışanların bölümleri arasındaki engelleri yıkın: Öğretmen ve öğrenci üretkenliği, bölümlerin, öğrenmek ve keşfetmek için daha yoğun fırsatlar yaratma becerilerini arttırmak adına, birleştirdiklerinde çoğalır. Üretkenliği etkileyebilecek roller ve statü engellerini kaldıracak, bölümlerarası ve çoklu düzeyde kalite takımları oluşturun.
10. İş gücü için slogan, ders ve hedef oluşturmaktan vazgeçin: Öğretmenler, öğrenciler, yöneticiler, aileler ve toplum üyeleri, güç, sorumluluk ve ödüller adil dağıtıldığı sürece birlikte çalışmalarını iyileştirecek slogan ve öngörülerini oluşturabilirler. Eğitimdeki hedeflere ulaşılmadığında, bireyleri sorumlu tutmak yerine, sistemi düzeltin.

11. Sayısal kotalardan vazgeçin: öğrenme ve üretkenliği ölçmek için sayısal verilere yoğunlaşan ödev ve sınavlar, öğrenci gelişimi ve performansını tümüyle yansıtmazlar. Notlar son ürün olarak kabul edildiğinde, öğrencinin yatırımında uzun vadeli kazanımların yerini, kısa vadeli edinimler alır, bu da uzun vadede üretkenliğe zarar verir.
12. Çalışanların mutluluk ve gururunu önleyecek olan engelleri ortadan kaldırın: Öğretmen ve öğrenciler genelde başarılı olmak ve bununla gurur duymak ister. Okullar ortak çalışmalarla öğretmen ve öğrenci hatalarının sistemden kaynaklanan nedenlerini ortadan kaldırmaya uğraşmalıdır.
13. Etkin ve güçlü bir eğitim ve öğretim programı oluşturun: Okulun tüm paydaşları, kendi profesyonel ve kişisel dünyalarının sınırlarını aşan fikir ve ilgi alanlarının paylaşımıyla eğitimlerinin zenginleştirilmesinin teşvik edilmesinden yararlanırlar. Okul müşteri tatminini arttırmak ve önder konumunu sürdürmek istiyorsa, yönetici, öğretmen ve öğrenciler için sürekli eğitim programları hazırlanmalıdır.
14. Dönüşümü gerçekleştirmek için harekete geçin: Öğrenciler dahil olmak üzere her düzeydeki eğitim paydaşı, bu yeni felsefeyi öylesine iyi bir şekilde uygulamaya sokmalıdır ki, bu felsefe okul kültürü ve okul yapısının derinliklerine nüfuz edebilsin. Sadece öğretmen ve öğrenciler tek başlarına planı uygulamaya koyamaz. Bu planın okul sistemine uygulanabilmesi için, okulun tüm paydaşlarının katkısı ve sürekli üst düzey bir adanmışlık, planın iyi işlemesi ve uzun süreli olması için şarttır (ogretmen.info, 2009).

Okul Açısından Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri

TKY birdenbire ortaya çıkmış yönetsel bir yaklaşım değildir. Bu anlayışın gelişmesine yönetimle ilgili geçmişte özellikle insan ve davranış bilimleri merkezli yaklaşımların önemli katkıları olmuştur. Aşağıda TKY ile ilgili alanyazında üzerinde

urulan hususlar, eğitim örgütleri açısından ele alınarak yorumlanmaya çalışılmıştır (Yıldırım, 2002).

1-Eğitim ve okula ilişkin vizyon ve misyon belirleme: Vizyon, bir okul *çısından gelecekte ulaşmak istenen hedefleri, okul ve eğitimin gelecekteki* esmini ifade eder. Diğer taraftan okul ve eğitimin bir misyonu olmalıdır. Okulun temel misyonu, tüm çocukların öğrenebileceği ve başarılı olabileceği inancı üzerine kurulmalıdır. Söz konusu vizyon ve misyon, okul toplumunu oluşturan tüm üyelerce paylaşılmalıdır.

2-Eğitimde açık amaçlar belirleme: Okulun ve eğitimin amaçları açıkça ortaya konulmalıdır. Söz konusu amaçlar okul toplumunu oluşturan tüm üyelerce paylaşılarak, benzer biçimde anlaşılıp yorumlanmadıkça eğitimde toplam kaliteden söz edilemez. Ayrıca söz konusu amaçlar, çevre, aile ve toplumca da paylaşılabilmelidir. Okulun amaçları, okulun vizyon ve misyonu ile de yakından ilgilidir.

3-Okulda herkesin birbirini bir müşteri olarak görmesi: TKY müşteri merkezli bir yaklaşımdır. Müşteri kavramı, TKY'inde iç ve dış müşteri olarak sınıflanmıştır. Bu açıdan yaklaşıldığında okul öğretim kadrosu, okul yönetimini, okul yönetim kurulunu, diğer öğretmenleri, öğrencileri, üst yönetimi ve bir sonraki öğretim kademesi içinde yer alan okulları, aileleri, iş dünyasını ve geniş anlamda da tüm toplumu müşteri olarak görerek söz konusu müşterilerin beklentilerini karşılayacak eğitim hizmetlerinin üretilmesini amaçlamalıdır.

4-Okul yöneticileri ve öğretmenlerin liderliği: Yöneticilikten farklı olarak liderlik, insanları belli hedefler doğrultusunda etkileyebilir ve eyleme sevk edebilmelidir. Okul yöneticileri, okulun vizyon, misyon ve amaçlarının gerçekleştirilmesi ve kaliteli eğitsel ürünler üretilmesi için destekleyici, kolaylaştırıcı, sorun çözücü ve yüreklendirici bir rol üstlenmelidir. Etkili okullar üzerinde yapılan araştırmalarda da okul yöneticilerinin birer "öğretim lideri" oldukları belirlenmiştir. Okul yöneticileri, okulda toplam kalite kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde de en önemli faktörlerden biri olmaktadır. Ayrıca okul açısından liderlik, sadece yöneticilerle sınırlı kalmayıp TKY yaklaşımı ile birlikte paylaşılan bir liderlik gündeme gelmiştir.

5-Okulda takım çalışmasına dayalı süreçler: TKY insan ve takım/grup merkezli bir yaklaşımdır; öğretmen, öğrenci ve yöneticiler, bir takımın üyeleri

olarak çalışmalıdır. Öğretmenlerle yöneticiler, öğretmenlerle öğrenciler ve bu grupları oluşturan üyeler, kendi aralarında birer grup/takım üyesi olarak çalışmalıdır. Bu çerçevede, okul yönetim kurulları, okul öğretmenler kurulu, zümre ve sınıf öğretmenleri kurulları, öğrenci kurulları, birer kalite kontrol çemberi olarak iş görebilir.

6-Öğretmen ve öğrencilerin güçlendirilmesi. Güçlendirme, sahip olunan yetki (otorite) ve gücün (power) başkalarıyla paylaşılmasıdır. Başta öğretmen ve öğrenciler olmak üzere okulu oluşturan herkes, kendileri ve okulla ilgili konularda karar süreçlerine katılabilmeli, sorumluluk üstlenebilmeli, kendi uygulamalarının sonuçlarını değerlendirebilmen, işlerine yeni yaklaşımlar uygulayabilmeli ve başarısızlık korkusuna kapılmamalıdır.

7-Okul süreçlerinin sürekli iyileştirilmesi: TKY sürekli gelişmeye ve iyileşmeye dönük bir yaşam ve çalışma felsefesidir. Okulun iyileştirilmesi ve eğitimin kalitesinin yükseltilmesinde herkes aktif rol üstlenmelidir. İyileştirme, sadece okul yöneticilerinin bir işi değildir. Okulda herkes kendi rol ve görevleriyle ilgili olarak "bunu daha iyi nasıl yapabilirim?" diye düşünmeli, sürekli geleceğe dönük yeni öneri ve projeler geliştirebilmelidir.

8-Okul çalışanlarının sürekli eğitilmesi: TKY, insan kaynağının sürekli eğitilmesini ve geliştirilmesini, yeni bilgi ve becerilerle donatılmasını öngörür. Bir okulda da başta öğretmenler olmak üzere insan kaynağının hizmet içinde sürekli eğitilmesi, eğitim ve öğretimle ilgili çağdaş gelişmelerden haberdar olması, sözkonusu gelişme ve yenilikleri uygulayabilmelerine fırsat verilmesi gereklidir.

9-Okulda güçlü bir ödül sisteminin oluşturulması: Okulda her türlü başarılar, değişik yöntemlerle ödüllendirilmen, sözkonusu başarının herkes tarafından tanınması sağlanmalıdır. Sözkonusu ödüller, maddi ya da manevi nitelikte olabilir. Ancak TKY'de bireysel ödüllerden çok grupların/takımların ödüllendirilmesi önemlidir. Dolayısıyla yarışmanın da bireylerden çok gruplar/takımlar arasında gerçekleşmesi sözkonusudur. TKY anlayışı ile yönetilen örgütlerde kalite gün ve toplantıları yapılmakta, kaliteyle ilgili başarılarından sözedilmekte, birey ya da gruba dönük çeşitli ödül sistemleri geliştirilmektedir.

10-Güçlü bir okul/örgüt ve kalite kültürünün oluşturulması. TKY, bazı kültürel temelleri olan bir yaklaşımdır. Bu anlayışın geliştirilmesi, herşeyden önce buna uygun sosyal ve kültürel bir ortamın varlığıyla olanaklıdır. Dolayısıyla okulda TKY anlayışının uygulanabilmesi, buna uygun zihinsel bir alt yapıyı gerekli kılmaktadır. Yerleşik okul kültüründe egemen olan değerler, bu anlayışla örtüşmüyorsa, okul yöneticilerinin öncelikle bir kültürel değişim planı hazırlamaları gerekli olabilir. Kültürel değişim ve dönüşüm, kısa bir süre içinde gerçekleşebilecek bir durum olmayıp çoğu kez uzun zaman alıcı bir süreçtir.

Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları

1- Liderlik:

Bir eğitim kurumunda liderin görevi, eğitim ve öğretimin kalitesini yükseltmek, bu amaçla da eğitimi verecek olan öğretmen kadrosunu desteklemektir. Çok açık, belirgin hedef ve işlevleri var gibi görünse de okullarımızdaki idarecilik kavramının farklı işlediğini çoğumuz biliyoruz. İdarecinin, yani eğitim yöneticisinin geleneksel (klasik) anlamı ve statüsü Toplam Kalite yaklaşımı ile pek bağdaşmıyor. Çünkü TKY, geleneksel kurum yapısını tepetaklak ediyor ve hiyerarşik fonksiyonları ters çeviriyor (Kavrakoğlu,1996). Örneğin; bu anlayışta yönetici, öğretmenleri çok daha fazla yetkilendirip, insiyatiflerini daha fazla kullanabilme serbestisiyle donatır. İşte bu nedenledir ki; eğitim liderinin bünyesinde daha az "idarecilik", daha çok "liderlik" kavramı önem kazanmaktadır. "Bir uçtan bir uca her okulun bir kalite okuluna dönüşmesini amaçladığımız şu dönemde, tüm dikkatimizi eğitim sistemine yoğunlaştırıp, başta ideal bir okul liderinin taşıması gereken özellikleri belirlemek zorundayız (Bonstingl,1992). Bir kalite okulu yaratmanın ön şartı; rehberlik yönü güçlü bir lider modeli ve bu lider önderliğinde her çalışanın kaliteyi yakalamak yolunda bireysel sorumluluğunu son derece güçlü bir şekilde hissedip, geliştirebildiği bir çalışma ortamının sağlanmasıdır. Bir diğer gereklilik, kaliteyi topluma ve öğrencilere öğretip taşıyacak olan eğitim lider ve öğretmenlerine ve hatta tüm personele verilecek her türlü eğitim ve bilinçlendirme çabasıdır. İnsana yapılan yatırım gerçekleştirilirken,

sistem ve süreç içindeki prosedürlerin de ihmal edilmemesi gerekliliği bir diğer önemli nokta. Kaliteye olan inanç, toplam kalitenin çekirdeği kabul edilebilir ama doğaldır ki, bu inancı ve tutkuyu besleyecek olan eğitimin ve verilen desteğin çok daha yoğun olması gerekiyor. Bu yolla kurumda kaliteyi, kurum kültürünün doğal bir parçası olarak gerçekleştirebiliriz (Ishikawa, 1985).

Eğitim kurumları açısından bakıldığında; iyi bir eğitim liderinin aşağıdaki özelliklere sahip olması gerektiği düşünülebilir (Sallis, 1996):

1. İyi bir eğitim lideri, okulunun vizyon ve değerlerini öğretim kadrosuna, öğrencilerine ve okulun içinde yaşadığı topluma çok iyi iletebilmelidir.
2. Eğitim kurumları için, kurumun yapısı gereği kesinlikle “Katılımcı Liderlik” tip gerekmektedir.
3. Lider, okulun birincil müşterisi olan öğrencilerin gereksinimlerine odaklanmış olmalıdır.
4. Eğitim Lideri, öğretim kadrosunu yenilikçi olmaya yönlendirmeli ama başarısızlığı da asla kabul etmeyen bir tavra kesinlikle girmemelidir.
5. Okul liderleri; öğrenci, öğretmen, veli ve personel arasında bir aile ortamı sıcaklığı yaratmaya çalışmalıdır.
6. Okul lideri kesinlikle; “toparlayıcılık”, “birleştiricilik”, “uyum”, “sevgi”, “hoşgörü”, “ilgi” ve “heyecan” gibi duyguları yüreğinde dolu dolu taşıyan biri olmalıdır.

2-Öğretmen

Öğretmenlik, devletin eğitim ve öğretim etkinliklerini yürüten ve eğitim ve öğretim kurumlarının yönetim görevlerini üstlenen özel bir uzmanlık mesleğidir. Öğretmenlik mesleği, genel kültür, özel alan eğitimi ve pedagojik formasyonla kazanılır. Bu nitelikleri kazanabilmeleri için, görevleri hangi öğretim basamağında olursa olsun, öğretmenlerin yüksek öğrenim görmeleri esastır. Öğretmenler; mesleki görevlerini, Kıbrıs Türk Milli Eğitiminin genel amaçları ile temel ilkelerine uygun olarak yürütmekle yükümlüdürler. KKTC’de öğretmenlik mesleğini icra edecek olanların,

Öğretmenler Yasası'nda öngörülen özel ve genel nitelikleri taşımaları gerekir (mebnet.net, 2009).

Öğretmen, en genel tanımıyla, öğrenmeye rehberlik eden kişidir. Bu süreçte öğretmenin önemli sorumlulukları, büyük fedakarlıkları vardır. Öğretme evrensel bir uğraştır. Yaşadığımız çevrede her ana baba çocuklarına, usta çırağına, öğretmenler öğrencilerine sürekli bir şeyler öğretirler. Yani sürekli bir öğretme ve öğrenme durumu söz konusudur. Ancak öğretme ve öğrenmenin iki değişik işlev olduğu her zaman göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü öğretme bir kişi tarafından gerçekleştirilirken öğrenme başka bir kişide oluşur. Çok açık ve basit gibi görülse de aslında üzerinde ciddi bir şekilde durulması gereken bir durumdur. Öğretme öğrenme sürecinin etkili olabilmesi için o iki kişi arasında çok özel bir ilişkinin kurulması gerekir. Başka bir deyişle öğretmen ve öğrenci arasında özel bir bağ kurulmalıdır (ogretmen.info, 2009).

Öğretmen, sınıfın nabzını elinde tutan bir doktor, yaşamın kurallara uygun gerçekleşmesine özen gösteren bir hakem, sınıf içi uyum ve ahengi sağlayan bir orkestra şefidir (Jones and Jones, 1984). Esasen sınıf, gerçek yaşamın bütün gizem ve karmaşıklığını içinde taşır. Bu nedenle öğretmen, duyarlı, bilgili ve sevecen bir üslup içinde olmalıdır. Ayrıca mesleki bilgilerini geliştirmek için, mevcut olanaklardan en geniş şekilde yararlanarak kendini sürekli olarak yenilemelidir. Bu amaçla bilimsel toplantı ve seminerlere katılmalı, alanındaki yayınları izlemeli ve hizmet içi eğitim etkinliklerinden yararlanmalıdır. Çünkü öğretmen eğitimi, süreklilik gerektirir. Başka bir anlatımla, hızla değişen bir toplumda, eğitim sisteminin bu değişimin dinamiklerine uygun bir anlayışla yeniden yapılandırılması gerçeği karşısında, öğretmen dünün bilgileri ile yetersiz kalır. Ancak esnek yapılandırılmış ve süreklilik içeren bir öğretmen eğitimi ile, bugünün ve geleceğin beklentilerine karşılık verilebilir (Aydın, 2003).

Öğretmen, okuldaki öğretme-öğrenme sürecinin hazırlayıcısı, uygulayıcısı ve değerlendiricisidir. Hiçbir okul, öğretmenlerinin niteliğinin üstünde eğitim hizmeti üretmez. Nitelikli ve kaliteli öğretmen, eğitimde kalitenin temel gereklerinden biridir. TKY açısından yaklaşıldığında öğretmenin temel işlevi, öğrenme-öğretme süreçlerinin kolay işleyebileceği ortamlar hazırlamaktır. Bu süreçlerde öğrenmeyi kılavuzlayan biri olarak öğretmen, tüm öğrencilerin öğrenmeleriyle ilgili sorumluluk

sahibi bir danışman olmalıdır. Öğretmenler bir takım olarak birlikte okul amaçlarının gerçekleşmesi için çalışmak durumundadır. Bir öğretmenin bireysel çabası pek anlamlı değildir. Öğretmenler arasında güçlü bir işbirliği sistemi oluşturmali, öğretmenler birbirinden öğrenmelidir (Şişman, 1999). Öğretmenler öğretici çözümlerin yaratıcı görevlileridir. Her çocuk için ve her konuda, öğretici çözümler bulması, öğrenme-öğretme sürecinin çok bilinmeyenli bağıntılarını oluşturmaktadır. Öğretmen, bu bağıntıları öğrenci merkezli bir yaklaşımla saptayacak ve her öğrencinin etkileşim süreci içindeki oluşumunu düzenleyecektir. Artık öğretmenler öğrenciyi kaba kuvvet, disiplin kurulu ve sınıfta bırakma tehditleriyle, korkutarak eğitmek yerine, onlara sevgiyle yaklaşarak, öğrenme çabalarına rehberlik etmek ve yardımcı olmak yöntemini seçmelidir (Bilgen, 1993). Akıl ve kalplerini bütünleştirerek kullanacak öğretmenler, eğitimdeki problemlerin çözümlerinin aktif üreticileri konumunda olacaklardır (Cafoğlu, 1999). Kalıplaşmış öğretmenlerin, öğrencilerini kalıplamaya yönelik beş tipik yanlışı vardır. Kontrol etmeliyim, ben üstünüm, hakkım var, mükemmel olmalıyım, ben önemli değilim (Külahoğlu ve diğerleri, 2000). TKY öğretmenin kalıplaşmış davranışlarını değiştirmelerini zorunlu kılar. Çünkü bu kalıplanmış davranışlar öğrenme-öğretme sürecini olumsuz etkiler. Ancak unutulmamalıdır ki, doğal gereksinimleri sağlıklı biçimde karşılanmayan bir öğretmen öğrencilerine verecek sağlıklı ilgi ve sevgiyi içinde bulamaz (Yıldırım, 2002).

3-Öğrenci

TKY açısından öğrenci, okul sisteminin hem üyesi, hem müşterisi, hem de ürünü olarak değerlendirilebilir. Öğrenci edilgen bir üye değil aktif bir katılımcı, eğitim-öğretim hizmetinin üretilmesinin bir aracı olmalıdır (İnci, 2000).

TKY uygulayan okullardan elde edilen sonuçlara göre TKY uygulanması sonucu öğrencilerde aşağıdaki özelliklerin geliştiği görülmektedir;

- Takım çalışmasının öğrenilmesi,
- Sorumluluk kazanılması,

- Gerçek hayatta yararlı olacak kavramların öğrenilmesi,
- Daha güçlü hissetmelerinin sağlanması,
- Sürekli iyileşmenin öğrenilmesi (Bayrak C.; Ağaoğlu, E., 1998)

4-Öğrenen Okul

Bir eğitim öğretim kurumu olarak okulun fonksiyonlarında geçmişten günümüze gelinceye kadar önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Okulun bu hızlı gelişmelere ayak uydurabilmesi ve bilgi toplumunun gereklerini yerine getirebilmesi "öğreten örgüt" anlayışına geçişi benimseme hızıyla orantılıdır. Okulun öğrenen okul olma zorunluluğu onun sosyal düzeyde gerekli düzeltmelerin yapılmasına yardımcı olması özelliğine de dayanır. Gelişme durumundaki her ülkede olduğu gibi, değişen kültürü değerlendirip toplum için en uygun yöne sokabilecek güçte bireyler yetiştirmesi, okulun ancak öğrenen bir örgüt olmasıyla gerçekleşir. Öğrenen okul, öğrencilerin aktif olduğu "öğretme" değil, "öğrenme" etkinliğinin ön plânda olduğu okuldur. Öğrenen okul, içinde yer aldığı ana sistemin izin verdiği oranda değişimi ve kendi içinde yeniden yapılanmayı gerçekleştirmeye çalışır. Öğrenen okulda öğretmenler ve öğrenenler ayrımı yoktur. Okul müdüründen müstahdemine, öğrencisine, velisine kadar herkes öğrenendir. Öğrenmeyse birey, takım ve kurum düzeyinde olur. Okul değişimi yakalamayı bilmeyi, kendini yenilemeyi ve güncel olabilmeyi öğrenme sayesinde başarır. Öğrenen okul, birlikte öğrenme disiplinini elde etmeyi hedefleyen okuldur. Bu disiplin ortak vizyon geliştirme ve bireysel yetenek disiplini üzerine kurulur, ancak ortak vizyon ve yetenek yeterli değildir. Senge'ye göre, örgütlerde kilit öğrenme birimi "eylem için birbirlerine ihtiyaç duyan kişiler"dir. Öğrenen okul bu ihtiyacı canlı tutarak yönetici, öğretmen ve personelde öğrenmeye doğru aksiyoner gerilim oluşturabilen okuldur. Öğrenen okul, insan kaynaklarının sürekli gelişmesine yön veren okul olacaktır. Öğrenen okul, öğrenerek kendini yenileyen, öğrenmeyi teşvik eden, personel geliştirmeyi ön plâna çıkaran, değişmek için öğrenen, öğretmenlerin çalışma arkadaşı olarak algılandığı, okul içerisinde personeli çalışma ortamında başarılı kılacak ve üyelerce kabul edilebilir bir öğrenme iklimine zemin hazırlanan krizlerden uzak

okuldur. Bütün bu gerçeklerden hareketle kısaca şunu diyebiliriz: Öğrenen örgütlerin açık ve sınırları aşan bir anlayışla öğrenme politikasına sahip olmalarından ötürü; böyle bir anlayışa dayalı bir yapılanma, bilgi toplumu olma yolunda hızlı ilerlemelerin yaşandığı son yıllarda ayakta kalabilme ve rekabetçi bir stratejiye sahip olabilmenin gereği haline gelmiştir (Töremen, 2009).

Öğrenen okulda söz konusu olan kavramlar ve kullandıkları anlamları şöyledir (Yıldırım, 2002)

- a. Pedagoji: Aktif öğrenme üzerine vurgu,
- b. Program: Öğrenci merkezli programa doğru eğilim,
- c. Değerlendirme: Şekilsel ve pozitif değerlendirme,
- d. İşbirliği: Kurumsal çalışma, mesai arkadaşlığı, diyalog ve müzakere,
- e. Ortaklık: Okullar, ebeveynler ve halk.

5-Sınıf Yönetiminde Kalite

Eğitim sektöründe kalite kavramı, müşteri isteklerinin karşılanabilmesi için gerekli sistemlerin ve süreçlerin kurulması ve ayrıca bu sistem ve süreçlerin sürekli olarak iyileştirilebilmesi için ihtiyaç duyulan gerekli yönetim kalitesini, insan kalitesini ve hizmet kalitesini kapsamaktadır. Eğitimde kaliteyi geliştirmenin tek yolunun müşterilere daha yakın olmaktan geçtiği bilinmektedir. Gelecekteki ihtiyaçların ölçülebilir ölçülere dönüştürülmesi, sürekli kaliteyi amaçlayan bir eğitim kurumu için vazgeçilmez bir unsurdur. Bu da ancak kurumla ilişki içinde olan iç ve dış müşteriyi iyi değerlendirmekten geçer. Eğitim hizmetlerinden birçok insan dolaylı ve dolaysız olarak yararlanmaktadır. Yararlanma derecesine göre iç müşteriler (öğrenci, yönetici, akademik personel ve diğer çalışanlar) ve dış müşteriler (üst eğitim kurumları, toplum, iş dünyası ve aileler) olarak adlandırılan bireylerin beklentilerinin araştırılması ve karşılanması gerekmektedir. Eğitimde hizmet süreci içinde hizmeti alan ve sunan kişilerde hizmete karşı birçok tutum şekillenir. Hizmet kalitesinin sağlanabilmesi ve iyileştirebilmesi için çok müşterili kurumlar olan eğitim kurumları, müşteri almak ve tepki göstermek zorundadır. Diğer bir deyişle, amacı toplumun ve öğrencilerini

istihdam edecek işletmelerin beklentilerine uygun mezunlar vermek olan eğitim kurumlarının, amacını gerçekleştirmede kendisine yardımcı olan öğretim elemanlarını tanıması, onların ihtiyaç ve beklentilerini bilmesi, kısacası iç müşteri olarak adlandırdığımız öğretim elemanlarını anlaması ve buna göre tepki göstermesi gerekmektedir. Bunun yapılabilmesi de, herşeyden önce, öğretim elemanlarının kendilerine verilen yönetim hizmetini ve kurumsal iletişim kalitesini nasıl algıladıklarını ortaya çıkarmasına bağlıdır. Eğitim kurumlarında iç müşteri olan öğretim elemanları tarafından algılanılan hizmet kalitesinin belirlenmesi, müşterilerce belirlenen ihtiyaçlar ve değerlendirilmesine yardımcı olacaktır. Daha sonra elde edilen bilginin karar verme sürecinde kullanılması, eğitimde sürekli iyileştirme ve geliştirme etkinliklerinin gerçekleştirilmesini sağlayacaktır (Ağaoğlu ve Eroğlu, 2009).

TKY ilkelerinin genel olarak sınıf içinde uygulanması ile istenen davranışların öğrencilere kazandırılması kolaylaşacaktır. Burada önemli olan TKY ilkelerinin sınıf ortamına uyarlanmasıdır. Aşağıda Tablo-3'de bazı TKY ilkelerinin sınıf içindeki görünümüne yer verilmiştir (Yıldırım, 2002)

Tablo 3. TKY'nin Sınıf Ortamında Görünümü

TKY'nin ilkeleri	Sınıf içinde görünümü
• Sürekli gelişme	Öğrenciye öğrenmeyi öğretmek, hayat boyu öğrenme bilincini kazandırmak
• Müşteri merkezlik	Öğrenci merkezli eğitim anlayışı
• Sıfır hata	Tam öğrenme
• Önleyici yaklaşım	İstenmeyen davranışları cezalandırma yerine, bu davranışların ortaya çıkmasını engelleme
• Tam katılım	Bütün öğrencilerin katılımının sağlandığı aktif öğrenme ortamı. Ayrıca kalite çemberi görünümünde çalışma grupları oluşturma.
• Tedarikçilerle işbirliği	Ailelerle ve bir önceki eğitim kademeleri ile işbirliği
• İnsana saygı	Motivasyona ve iletişime önem verme, istenmeyen davranışların yönetiminde başarı
• Süreç odaklı olma	Eğitim-öğretim sürecinin amaca uygun olup olmadığını sürekli kontrol etmek
• İstatistikten yararlanma	Öğrencilerin genel başarı durumlarının sayısal olarak ifade edilmesi için istatistik tekniklerden yararlanmak
• Üst yönetimin liderliği ve sorumluluğu	Öğretmenin sınıf içinde lider öğretmen olarak kalite arttırıcı etkinlikleri uygulamaya geçirmesi

Eğitim Sisteminde Toplam Kalite Yönetiminin Yaraları

TKY anlayışı, eğitim sistemine yönelik farklı bir bakış açısı taşıyan yeni bir yöntembiçimidir. Eğitimcilerin, ailelerin ve toplum üyelerinin bakış açısı, değişen demografik yapı, gelişen teknoloji ve azalan kaynakları anlayarak yanıt vermelerini sağlayacak bir çatı oluşturur. Böylece okul, müşterilerinin ihtiyaçlarına yanıt verecek şekilde, sistemleri tasarlayarak, liderin, eğitim sisteminin üyeleri ile işbirliği içerisinde çalışacağı bir atmosfer yaratabilir. Eğitimde TKY kapsamında, öğrenciler de dahil olmak üzere tüm paydaşların katılımı ile stratejik bir gözden geçirme ile işe başlanarak, iyileştirilecek süreçler belirlenmelidir. Aileler, öğretmenler, öğrenciler ve diğer personelden oluşan iyileştirme ekipleri kurularak kalite yönetimi uygulanmalıdır. Ayrıca kalite konusunda örgütte herkese eğitim sağlanmalıdır. Örneğin, eğitimde kalite yönetiminin öncülerinden Mt. Edgecumbe Koleji'nde (ABD) okula giren her öğrenciye kalite felsefesi, araçlar, teknikler, öğrenme, Covey'in yedi alışkanlığı ve pratik psikoloji öğretilmektedir ve bu temel bilgileri tüm derslerde uygulama imkanı sağlanmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi eğitimde köklü değişiklikler yaratarak çeşitli boyutlarda yararlar sağlayacaktır. Toplam Kalite Yönetimi'nin eğitim sistemine getireceği yararlar şunlardır ; Yönetim açısından; merkeziyetçilikten uzaklaşma, kalite konseyi, kalite çemberleri aracılığıyla sorunların yerinde çözülmesi, her türlü savurganlığın önlenmesi, her düzeyde yönetime katılmayı sağlar. Öğrenciler açısından, takım çalışmasına katılmayı, sınavda başarısız olma korkusundan uzak daha iyiyi istemeyi, liderlik özelliklerini kazanmayı sağlar(Yaylacı, 2009)

KKTC Milli Eğitim Bakanlığı'nda TKY Uygulamaları

Kıbrıs Türk Eğitim Sisteminin genel amacı; bilgili insan, bilginin farkında olan, bilgiye ulaşmanın yollarını bilen, ulaştığı bilgiyi anlamlandırarak öğrenen, öğrenmiş olduğu bilgilerden yeni bilgiler üretebilen ve ürettiği bilgileri sorun çözmede kullanabilen bireyler yetiştirmektir (talimterbiye, 2009)

Genel amaç doğrultusunda hazırlanan yeni program yaklaşımları temelde;

- 1.Öğrencinin, mevcut ve gelecekteki eğitsel gereksinimlerinin farkına varmasına yardımcı olmak.

2.Kendi fiziksel ve zihinsel yeteneklerini, sınırlarını, yani "öğrenme profilini" keşfetmesine yardımcı olmak.

3.Belirlenecek eğitsel ihtiyaçlarının gerektireceği bilgi, beceri, ve tutumlara yönelik davranışların, öğrenme profiline uygun yollarla ve bizzat kendisince kazanılmasına yardımcı olmak, "öğrenmeyi öğrenme" ye dayalı bir yaklaşım uygulanacaktır.

Eğitim anlayışının değiştiği günümüzde, eğitim sistemlerinin değişimi de kaçınılmazdır. Ders kitaplarında sunulan bilgiyi ve aktarıcısı olan öğretene merkeze alan eğitim anlayışları yerine; bilgiyi farklı kaynaklardan edinen ve sürekli gelişimi öngören öğrenciyi merkeze alan eğitim anlayışı değişen eğitim sisteminin odak noktasıdır. Uygulanacak eğitim sisteminde, öğretim programlarının, öğretim teknik ve metodlarının, öğrenci performans değerlendirme yöntemlerinin, yeni hazırlanan ders kitaplarının temel yaklaşımı yapılandırıcı kurama dayalı olup, öğrenci merkezli, aktif öğrenmeye dayalı yaşam boyu öğrenmeyi ön görmekteyiz. Öğrenci merkezli eğitimde, öğrencilerin ilgi alanları, becerileri ve yeteneklerini ortaya çıkaracak rehberlik hizmetlerinin etkin bir şekilde okul içi ve dışı uygulanacak. Uygulama sonucu aile, öğrenci ve öğretmen işbirliğinin daha çok güçlenmesi sağlanacak. Temel eğitimin, okul öncesi döneminden başlayarak öğrencinin yaşamı boyunca destekleyici ve yönlendirici eğitim sisteminde aile, öğrenci ve öğretmenin işbirliği ile belirlenecek eğitim hedefine yönelik çalışma gerçekleştirilecek .

Tablo- 4 Geleneksel ve Öğrenci Merkezi Eğitimin Karşılaştırılması

	Geleneksel Eğitim	Öğrenci Merkezli Eğitim
Sınıfta Etkinlik	Öğretici	Etkileşimli
Öğretmenin Rolü	Bilgi verici	Katılımcı , teşvik edici ve güdüleyici
Öğrencinin Rolü	Dinleyici, daima Öğrenci	Katılımcı, sorumluluk alan
Ders Ağırlığı	Bilgiler	İlişkiler
Bilgi Kazanımı	Hatırlama ve Ezber Bilginin Birikmesi	Sorgulama ve buluş, bilgilerin yeni bilgilere dönüşümü
Başarı Göstergesi	Zamana göre, miktar	Sürece göre, performans , kalite
Ölçme-Değerlendirme	Genel, Normlara göre	Bireysel, Kriterlere ve gelişime göre
Teknoloji Kullanımı	Tekrar ve uygulama	İletişim, katılım, bilgiye erişim

Öğrenci merkezli eğitim yaklaşımı temel alan etkili bir öğrenmenin gerçekleşmesi sonucu öğrencilerde;

- Merak uyandırma ve plânlama,
- Araştırma ve keşfetme,
- Çözümleme ve derinleştirme,
- Paylaşma ve yaşantıya uygulama basamaklarını özümseyerek yaşamlarının her aşamasında bilgiyi kullanma becerisi gelişecektir (talimterbiye.mebnet.net, 2009)

Eğitim ve öğretim sadece okullarda değil, yaşam boyu devam eden bir süreç olduğunu ve bu yönde geliştirilen projelerle öğrencileri iyi birer yurttaş olarak en iyi şekilde hayata hazırlamak istiyoruz (talimterbiye, 2009).

İlköğretim kurumları için TKY uygulama modeli

Okullar, önerilen modelin uygulanması ile ilgili olarak; eğitim çalışanlarının, değişimin ve gelişimin gereğini tam anlamıyla kavramaları hususuna, okul kültüründe değişim ve öğrenci merkezli eğitim anlayışının gerektiği gibi uygulanması konularına özel bir önem verilmelidir (Yıldırım, 2002).

Okul Gelişim Yönetim Ekibi (OGYE)

Okul Gelişimi ve Yönetim Ekibi okul müdürünün liderliğinde çalışarak okul gelişimini planlayan, planlanan çalışmaları uygulayan çalışmalarda gerekli okul içi ve dışı koordinasyonu ve organizasyonu yürüten bir çalışma grubudur (karaman.Meb, 2009).

OGYE' nin Görevleri

- OGYE, okul toplumunu temsil eder.
- Okula sağlanan mali kaynakları kullanarak okul bütçesini hazırlar ve yönetir.
- OGYE okul gelişim planını hazırlar ve bu planı uygular
- OGYE okul gelişim sürecinde yer alacak alt "Çalışma Gruplarını" kurar. Bu grupları planlama süreci ile ilgili olarak bilgilendirir ve çalışmalarına rehberlik eder.
- Okulun mevcut durumuyla ilgili bilgi toplar ve geliştirilmesine ihtiyaç duyulan çalışma alanlarını belirler.
- Okul Gelişim Süreciyle ilgili olarak ilgililere toplantı, seminer vb. düzenler.
- Durum analizi(swot, pest) uygulayarak sonucunu değerlendirir.
- İhtiyaçları öncelik sırasına göre dizer.
- Çalışma gruplarının planlama ve çalışmalarını organize eder ve her çalışma grubunun hazırladığı planı dikkate alarak yıllık okul gelişim planını hazırlar. Çalışma gruplarınca gerçekleştirilecek çalışmaları koordine eder.
- Okul gelişim planı doğrultusunda gerçekleştirilen çalışmaların "Biçimlendirici Değerlendirmesini" yapar ve alınan sonuçlar doğrultusunda plan üzerinde gerekli düzenlemeleri yapar.
- Düzeltilmiş Okul Gelişim Planının öğretim yılı sonunda son değerlendirilmesini yapar.
- Okul Gelişim Yıl Sonu Raporunu yazarak İl Milli Eğitim Müdürlüğüne gönderir.
- Raporu Okul Toplumunun Bilgisine sunar.
- Okul personelinin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını belirler ve ilgili Bakanlık birimine bildirir.

- Okul Personelinin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarına yönelik okulda kurslar düzenler (Isparta. Meb, 2009).

Okul Gelişimi Yönetim Ekibi (OGYE) Üyeleri:

1. Okul Müdürü,
2. Projeden Sorumlu Müdür Yardımcısı,
3. Öğretmen (ikiden az olmamak üzere okuldaki öğretmenlerin sayısı dikkate alınarak yeter sayıda okul tarafından belirlenir. İlköğretim okullarında, birinci kademedен ve ikinci kademedен öğretmenlerin bulunmasına dikkat edilir.),
4. Rehber Öğretmen, (birden fazla ise koordinatör rehber öğretmen),
5. En az bir-Destek Personeli,
6. Veli (ikiden az olmamak üzere okuldaki öğrencilerin sayısı dikkate alınarak yeter sayıda okul tarafından belirlenir.),
7. Öğrenci (ikiden az olmamak üzere okuldaki öğrencilerin sayısı dikkate alınarak yeter sayıda okul tarafından belirlenir.),
8. Bir Okul Koruma Derneği Temsilcisi (okulda bizzat öğrencisi bulunan velilerden seçilecektir.),
9. Bir Okul Aile Birliği Temsilcisi (okulda bizzat öğrencisi bulunan velilerden seçilecektir.),
10. Okul Aile Birliği Sınıflar Temsilcisi (okulda bizzat öğrencisi bulunan veliler arasından her sınıftan bir temsilci seçilecektir.) (çalışmaların belirli bölümlerine katılırlar.),
11. Sivil toplum örgütlerinden seçilen bir temsilci (çalışmaların belirli bölümlerine katılır.),
12. Muhtar (okulun bağlı bulunduğu mahallenin muhtarı.) (çalışmaların belirli bölümlerine katılır.),
13. Okulun bulunduğu mahallede bulunan Sanayi/Ticaret Odalarının birer temsilcisi, (çalışmaların belirli bölümlerine katılır.), (<http://www.ogye.tr>).

Okul Gelişimi Yönetim Ekibi Üyelerinin Görevleri:

1. Okul Müdürü: Okul gelişiminin sürekliliğinden sorumludur, planlı Okul Gelişimi için gerekli planlama, organizasyon ve görevlendirmeleri

yapar, ilgili bakanlık birimleri ile koordinasyonu sağlar, Okul-üniversite işbirliğini sağlar, okul personelinin mesleki gelişimini destekler.

2. Projeden Sorumlu Müdür Yardımcısı: Plânlı Okul Gelişimi'nde okulun yönetim kadrosunu temsil ederler. Planlı Okul Gelişim Sürecinin yürütülmesinde gerekli okul içi koordinasyon ve organizasyondan sorumludur. OGYE'nin toplantılarını düzenler, üyeleri toplantıya çağırır ve toplantılarda kullanılacak her türlü dokümanın çoğaltılması ve dağıtımını yapar, okul müdürünün katılmadığı OGYE toplantılarına başkanlık yapar, Çalışma Grupları'nın kurulması için gerekli ön hazırlık çalışmalarını yürütür ve süreç boyunca Çalışma Grupları'nın çalışmalarını izler, Okul gelişimi ile okulda kaydedilen gelişmelerden okul toplumunun haberdar edilebilmesi için gerekli düzenlemeleri yapar ve yürütür, Okul personelinin mesleki gelişimi için onların hizmetiçi eğitim ihtiyacını belirler ve okul personelinin katılımını sağlar.
3. Öğretmen: Plânlı Okul Gelişimi'nde okulun öğretim kadrosunu temsil ederler. Okul Gelişim Süreci Basamakları içerisinde yapılacak her türlü çalışmanın planlaması, organizasyonu ve yürütülmesinden de sorumludurlar. Çalışma Grupları'nın amaca yönelik olarak etkili bir şekilde planlarını uygulamalarında onlara rehberlik ve liderlik yaparlar, çalışma grupları'nın planladıkları çalışmaları gerçekleştirebilmeleri için gerekli organizasyonu ve koordinasyonu sağlarlar, çalışma grupları'nın planlamalarındaki zamanlamayı izlerler.
4. Rehber Öğretmen: Okul-veli, okul-çevre işbirliğinin geliştirilmesi ve öğrenci başarısının artırılması çalışmalarına rehberlik, ve danışmanlık eder. Öğrencilerin kişilik gelişimine yönelik olarak yapılacak çalışmaları yürütür, öğrenci başarısının artırılmasına yönelik çalışmalara rehberlik ve danışmanlık eder, Öğrenme zorluğu çeken öğrencilerin başarılarının artırılmasına yönelik çalışmaları yürütür, hızlı öğrenen öğrencilerin potansiyelini etkili bir şekilde kullanmaya yönelik çalışmaları yürütür, çalışma gruplarının etkinliğini ve verimliliğini arttırıcı uygulamaların düzenlenmesinde rol alır.

5. Destek Personeli: Okul çevresini, binasını, fiziki kaynaklarını, ekipmanlarının güvenliğini, düzenini, temizliğini ve etkili kullanımını sağlar. Okul-çevre temizliği ve güvenliğine yönelik çalışmaları düzenler ve yürütür. Okul eşyalarının ve ekipmanlarının korunması, temizliği ve etkili kullanımına yönelik yapılacak çalışmaları düzenler. Okulun fiziki mekanlarının kullanımını düzenler. Okulun güvenliğine yönelik çalışmaların organizasyonunda rol alır.
6. Veli: Okul-çevre ve okul-veli işbirliğini geliştirirler, okulun çevre ve veliler ile işbirliğinin geliştirilmesinde yönelik çalışmaları organize edip yürütürler, Okulun fiziki kaynaklarının geliştirilmesine önderlik ederler, okulun tanıtım çalışmalarını organize ederler, yardıma muhtaç öğrencileri belirleyip gerekli desteğin bu öğrencilere sağlanması çalışmalarını yürütürler. Öğrenci: Okul gelişimine yönelik çalışmalarda öğrencileri temsil ederler. Öğrencilerin görüşlerini, isteklerini ve sorunlarını OGYE'ye iletirler.
7. Okul Koruma Derneği Temsilcisi: Okulun parasal kaynaklarının geliştirilmesine ve bu kaynağın en verimli şekilde kullanılmasına katılırlar. Bakanlık kanalıyla sağlanan ödeneklerin kullanımı için gerekli planlamaları ve organizasyonu yapar, velilerin parasal desteğini sağlamak için uygun düzenlemeleri yapar, okulun parasal kaynaklarının kullanımı sonunda yapılan harcamaları gösteren mali raporların velilere duyurulması için gerekli düzenlemeleri yapar.
8. Okul Aile Birliği Temsilcisi: Okul-çevre ve okul-veli işbirliğini geliştirirler. Okulda sosyal yardımlaşma etkinliklerini düzenleyip yürütür, öğrenci başarısının artırılmasına yönelik yapılacak çalışmaların bütün velilere duyurulmasında ve veli desteğinin sağlanmasında rol alır (Atlıoğlu, 2009).

3. BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada var olan bir drumun olduğu şekliyle betimlendiği tarama modeli benimsenmiştir. Araştırmada; alan yazın taraması yapılmış veri toplama aracı olarak yöneticilerin ve öğretmenlerin bireysel ve mesleki özelliklerini kapsayan “Kişisel Bilgi Formu” ve “Toplam Kalite Yönetimi” ölçeğinden oluşan bir anket uygulanmıştır. Bu anketle elde edilen verilerle araştırmanın sorularına yanıt aranmıştır.

Evren

Tam örneklem alınmıştır. Araştırmanın evrenini Güzelyurt İlçesi'ndeki ilköğretim Okullarında görev yapan öğretmenler ve okul yöneticileri oluşturmaktadır. Evreni oluşturan okul yöneticisi ve öğretmen dağılımı tablo 5'de verilmektedir.

Yıl	%	Doğru
135	24.5	30
19	0	0

Tablo 5 Evreni oluşturan okullarda okul yöneticisi ve öğretmen dağılımı

GÜZELYURT BÖLGESİ OKULLARI		
Okul Adı	Okul Yöneticisi (n)	Öğretmen (n)
Kurtuluş İlkokulu	3	23
Özgürlük İlkokulu	3	18
Aydıncık İlkokulu	2	16
B.Fikri Karayel İlkokulu	2	15
Doğancı İlkokulu	1	8
Gemikonağı İlkokulu	1	7
Lefke İstiklal İlkokulu	3	15
Serhatköy İlkokulu	1	7
Yedidalga İlkokulu	1	10
Yeşilyurt İlkokulu	1	8
Zümrütköy İlkokulu	1	8
Toplam	19	135

Tablo 5' de görüldüğü üzere araştırmanın evrenini Güzelyurt Bölgesi'nde bulunan 11 ilkokuldaki 19 okul yöneticisi ile 135 öğretmen oluşturmaktadır.

Anketin dağıtılması ve dönmesine ilişkin veriler tablo 6' da verilmektedir.

Tablo 6 Anket uygulanan okul yöneticileri ve öğretmenlerin dağılımı

	(n)	%	Geri Dönmeyen Anket	%	Geçerli Anket
Anket verilen öğretmen	135	24.5	33	75.5	102
Anket Verilen Yönetici	19	0	0	100	19

Tablo 6' da görüldüğü gibi öğretmenlere 135 anket dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerden 33'ü % 24.5 gibi bir oranla geri dönmemiştir. 102 anket % 75.5 gibi bir oranla işleme tabi tutulmuştur. Yöneticilere 19 anket dağıtılmıştır. Sonuçta 19 anketin tamamı %100'lük bir oranla işleme tabi tutulmuştur.

Verileri Toplama, çözümleme ve Yorumlanması

Araştırmanın kramsal yapısını oluşturmak için ilgili literatür taranmaya çalışılmıştır.

Bu araştırmada, eğitimde Toplam Kalite Yönetimi'nin ilkokullarda uygulanabilirliği incelenmiştir. Yargısal türeki veriler, Erdoğan Sezer'in geliştirdiği ve likert tipi beşli dereceye göre düzenlenen Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği ile toplanmıştır.

Araştırmadan elde edilen veriler olgusal ve yargısal veri türleridir. Olgusal olanlar, "Kişisel Bilgi Formu" ile elde edilen ve araştırmaya katılan öğretmenlerin bireysel ve mesleki özelliklerini gösteren verilerdir. Yargısal olanlar ise "Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği" nde bulunan yargı maddelerine verilen yanıtları içeren verilerdir. Verilerin kaynağı TKY uygulamalarına katılma derecelerini beşli Likert tipi ölçek üzerindeki işaretlerine dayanmaktadır.

Öğretmenlerin toplam kalite yönetimi uygulamasına ilişkin katılma dereceleri ile oluşan düşünceleri bağımlı değişkenler; bireysel-mesleki özellikleri ise bağımsız değişkenlerdir.

Anketin uygulanması aşamasında, Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Dairesi Müdürlüğü'nden izin alınarak araştırmacı tarafından araştırma sınırları kapsamında olan öğretmenlere ölçek bırakılıp bir süre sonra da toplanarak ölçek uygulaması yapılmıştır. Evreni temsil edecek biçimde okulların statüsü gibi ögelere dikkat edilerek toplam 11 okula gidilmiştir. Ancak, bazı okullardaki öğretmenler anketleri geri vermemişlerdir.

Toplanan verilerin çözümlenmesinde, bilgisayardan yararlanılmıştır. Araştırmanın genel amacı çerçevesinde cevapları aranan alt amaçlara yönelik toplanan veriler, önce veri kodlama formuna işaretlenmiştir. Daha sonra bilgisayara aktarılan veriler üzerinde gerekli istatistiksel çözümler için SPSS (The Statistical Facket for The Social Sciences) paket programından yararlanılmıştır.

Araştırmanın alt proplemerinin çözümlenmesinde 0.05 önemlilik düzeyi seçilmiş, proplem ve alt proplemlerin özellikleri dikkate alındığında frekans, yüzde, standart sapma, aritmetik ortalama, varyans analizi ve LSD anlamlılık testi kullanılmıştır.

4. BÖLÜM

BULGULAR ve YORUMLAR

Bu bölümde araştırmada elde edilen verilerin çözümleme ve yorumlarına yer verilmektedir.

1.KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin; cinsiyet, yaş, branş, hizmet süresi, öğrenim süresi ve görevlerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

1.1. Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyeti

Yönetici ve öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımı tablo 7'da verilmiştir.

Cinsiyet	Yönetici-Öğretmen	
	n	%
Kadın	78	64.5
Erkek	43	35.5
Toplam	121	100

Tablo 7'de yönetici ve Öğretmenlerin % 64.5'i kadın, %35.5'inin de erkek olduğu görülmektedir.

1.2. Yönetici ve Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı

Yönetici ve Öğretmenlerin yaşlarına göre dağılımları tablo 8'de verilmektedir.

Tablo 8 Yönetici ve Öğretmenlerin yaşlarına göre dağılımı

Yaş	Yönetici-Öğretmen	
	n	%
24 ve altı	11	9.1
25-34	37	30.5
35-44	47	38.9
45-54	26	21.5
Toplam	121	100

Tablo 8 incelendiğinde yirmidört yaş ve altı %9.1, yirmibeş yaş otuzdört yaş arası %30.5, otuzbeş yaş kırkbeş yaş arası 38.9, kırkbeş-ellidört yaş arası %21.5 biçiminde dağılım göstermektedir. Yönetici ve Öğretmenlerin 1/3'ünün orta yaş gurubunda olduğu söylenebilir.

1.3. Yönetici ve Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı

Yönetici ve Öğretmenlerin branşlarına göre dağılımı tablo 9' da verilmektedir.

Tablo 9 Yönetici ve Öğretmenlerin branşlarına göre dağılımı

Branş	Yönetici-Öğretmen	
	n	%
Sınıf Öğretmeni	76	67.9
Branş Öğretmeni	36	29.5
Toplam	112	97.4

Tablo 9 incelendiğinde yönetici ve öğretmenlerin %67.9' u sınıf öğretmeni, %29.5' i branş öğretmenidir (Yönetici ve öğretmenlerden 9 kişi branş seçeneğini işaretlememişlerdir).

1.4. Yönetici ve Öğretmenlerin Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı

Yönetici ve öğretmenlerin hizmet sürelerine göre dağılımı tablo 10 da verilmektedir.

Tablo 10 Yönetici ve öğretmenlerin hizmet sürelerine göre dağılımı

Hizmet Süresi	Yönetici-Öğretmen	
	n	%
5 yıl ve altı	21	17.4
6-10 yıl	24	19.8
11-15 yıl	26	21.5
16—20 yıl	17	14.0
21 ve üstü	33	27.3
Toplam	121	100

Tablo 10'a göre yönetici ve öğretmenlerin %27.3'ü 21 yıl ve üstü, %14.0'ü 16-20 yıl, % 21.5'i 11-15 yıl hizmet süresine sahipken; 6-10 yıl %19.8 ve 5 yıl ve altı %17.4 ile daha az hizmet süresine sahip gruptur. Bu durum yönetici ve öğretmenlerin genellikle deneyimli olduklarını göstermektedir. Hizmet süresi çok olan Yönetici ve öğretmen sayısı bu saptamayı güçlendirmektedir.

1.5. Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenim Sürelerine Göre Dağılımı

Yönetici ve öğretmenlerin en son mezun oldukları okulun öğrenim süresine göre dağılımı tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11 yönetici ve öğretmenlerin öğrenim sürelerine göre dağılımı

Öğrenim Süresi	Yönetici-Öğretmen	
	n	%
4 yıllık öğrenim süresi	96	79.3
3 yıllık öğrenim süresi	17	14.0
2 yıllık öğrenim süresi	8	6.6
Toplam	121	100

Tablo 11'e göre yönetici ve öğretmenlerin % 96'sı dört yıllık yüksek öğrenimden mezun olduğunu, %14'ü üç yıllık yüksek öğrenimden mezun olduğunu ve %8' i iki yıllık yüksek öğrenimden mezun olduğunu göstermektedir. Bu durum yönetici ve öğretmenlerin büyük oranda dört yıllık yüksek öğrenimden mezun olduklarını

göstermektedir. Dört yıllık yüksek öğrenim sayısı en çok olan yönetici ve öğretmenler bu saptamayı güçlendirmektedir.

1.6. Yönetici ve Öğretmenlerin görevlerine göre dağılımı

Yönetici ve öğretmenlerin görevlerine göre dağılımı tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12 Yönetici ve öğretmenlerin görevlerine göre dağılımı

Göreviniz	Yönetici-Öğretmen	
	n	%
Yönetici	19	15.7
Öğretmen	102	84.3
Toplam	121	100

Tablo 12'de görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin % 15.7'si yönetici olarak görev yapmakta. %84.3'ü de görevini öğretmen olarak sürdürmektedir.

Yönetici ve Öğretmenlerinin TKY Ölçeğine Katılma Dereceleri

Güzelyurt bölgesinde görev yapan İlköğretim olulu öğretmen ve yöneticilerinin okullarda Toplam Kalite Yönetiminin (a) "sistem ve süreç yaklaşımı", (b) "Öğretmen-öğrenci-veli odaklılık" ve (c) "güçlü ve sürekli toplam kalite liderliği" ölçeklerine katılma alt problemlerine ilişkin dağılımı gösteren ortalama ve standart sapma sonuçları tablolar şeklinde verilmektedir.

1- Yönetici ve Öğretmenlerin TKY Ölçeğinin "Sistem ve Süreç Yaklaşımı" Alt Boyutuna İlişkin Katılma Dereceleri

Yönetici ve Öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi Ölçeğinin "Sistem ve Süreç Yaklaşımı" Alt Boyutuna İlişkin Katılma Derecelerinin Dağılımı Tablo 13'de gösterilmiştir.

Tablo 13 Sistem ve Süreç Yaklaşımı

Kaynak	Madde No	Ölçek Maddeleri	Öğretmen	
			X	ss
SİSTEM VE SÜREÇ YAKLAŞIMI	A1	Okulun hedeflerinin belirlenmesinde okul toplumunun katılımının önemsenmesi	3.71	1.30
	A2	Velilerin, okul programının düzenlenmesine katılması	2.02	1.26
	A3	Okulda, öğrenmenin temel ihtiyaç olması	4.26	.88
	A4	Okulda estek hizmetlerinin etkili ve öğrenmeyi teşvik etmesi	4.00	1.02
	A5	Okuldakilerin, farklı düşünce ve değer yargılarına sahip olsalar bile görüşlerini açıkça ifade etme ve bunların kabul görmesi olanağına sahip olması	3.88	1.23
	A6	Öğretmenlerin ne öğreteceği kadar nasıl öğreteceğini de bilmesi	4.28	.90
	A7	Okulun fiziki kaynaklarının ve ekipmanlarının en etkili şekilde kullanılması için Yapılacak işlemler öğretmenlere zaman kaybettirmemesi	3.54	1.26
	A8	Okulun ilgi çekici bir yer olup eğitim-öğretim ve sosyal faaliyetler için yeterli olması	3.40	1.21
	A9	Okulun; yöneticilerin, öğrencilerin, velilerin ve destek personelinin katılımıyla belirlenen kurallar ile çalışması.	3.61	1.28
	A10	Kuralların az ve basit olması	3.62	1.19
	A11	Bütün görevlilerin okulun kurallarına uyması	3.62	1.36
	A12	Okuldaki önemli kararların; öğrenci, veli, öğretmen ve yönetici temsilcilerinden Oluşan ekipler tarafından alınması	3.35	1.37
	A13	Okulda "Biz" ruhunun olması	3.68	1.34
	A14	Bireylerle gruplar (hem öğretmenler hem de öğrenciler) arasındaki farklılıkların, Okulu zenginleştirmeye katkıda bulunana unsurlar olarak düşünülmesi	3.72	1.02
	A15	Öğretmenlerin, okul değiştirmek yerine okulda kalmayı istemesi	3.65	1.22
	A16	Okulun, öğrencilerde öğrenme coşkusu oluşturması	3.85	1.18
	A17	Öğretim materyallerinin çeşitli öğrenme biçimleri dikkate alınarak hazırlanması	3.92	1.08
	A18	Öğretmenlerin, eğitim teknolojilerinden etkili bir şekilde yararlanması	3.72	1.20
	A19	Okulun gelişim hedeflerini gerçekleştirmede izlenecek stratejilerin net olarak tesbit edilmesi	3.64	1.17
Toplam			3.65	1.18

Tablo 13 incelendiğinde yönetici ve öğretmenler "Sistem ve Süreç Yaklaşımı" (X=3.65) alt boyutuna çoğunlukla katıldıkları gözükmektedir. Yönetici ve öğretmenler bu alt boyuttaki uygulamalara yönelik bir tutum geliştirmişlerdir.

Yönetici ve öğretmenler "Sistem ve Süreç Yaklaşımı" alt boyutunda en yüksek katılma derecesine "Öğretmenlerin ne öğreteceği kadar nasıl öğreteceğini de bilmesi" (4.28) ve "Okulda öğretmenin temel ihtiyaç olması" ($X=4.26$) yargı maddelerinde, en düşük katılma derecesine ise "Velilerin, okul programının düzenlenmesine katılması" ($X=2.02$), "Okuldaki önemli kararların; öğrenci, veli, öğretmen ve yönetici temsilcilerinden oluşan ekipler tarafından alınması" ($X=3.35$), yargı maddelerinde görülmektedir.

Yönetici ve öğretmenlerin "sistem ve süreç yaklaşımı" alt boyutunda "Okulda destek hizmetlerinin etkili ve öğrenmeyi teşvik etmesi" ($X=4.00$), "öğretim materyallerinin çeşitli öğrenme biçimleri dikkate alınarak hazırlanması" ($X=3.92$), "Okuldakilerin, farklı düşünce ve değer yargılarına sahip olsalar bile görüşlerini açıkça ifade etme ve bunların kabul görmesi olanağına sahip olması" ($X=3.88$), "Okulun, öğrencilerinde öğrenme coşkusu oluşturmaları" ($X=3.83$), "Öğretmenlerin, eğitim teknolojilerinden etkili bir şekilde yararlanmaları" ($X=3.72$), "Bireylerle gruplar (hem öğretmenler hem de öğrenciler) arasındaki farklılıkların, okulu zenginleştirmeye katkıda bulunan unsurlar olarak düşünülmesi" ($X=3.72$), "Okulun hedeflerinin belirlenmesinde okul toplumunun katılımının önemsenmesi" ($X=3.71$), "Okulda biz ruhunun olması" ($X=3.68$), "Okulun gelişim hedeflerini gerçekleştirmede izlenecek stratejilerin net olarak tesbit edilmesi" ($X=3.64$), "Bütün görevlilerin okulun kurallarına uyması" ($X=3.62$), "Kuralların az ve basit olması" ($X=3.62$), "Okulun; yöneticilerin, öğretmenlerin, velilerin ve destek personelinin katılımıyla belirlenen kurallar ile çalışması" ($X=3.61$), "Okulun fiziki kaynaklarının ve ekipmanlarının en etkili şekilde kullanılması için yapılacak işlemlerin öğretmenlere zaman kaybettirmemesi" ($X=3.54$), "Okulun ilgi çekici bir yer olup eğitim- öğretim ve sosyal faaliyetler için yeterli olması" ($X=3.40$), "Okuldaki önemli kararların; öğrenci, veli, öğretmen ve yönetici temsilcilerinden oluşan ekipler tarafından alınması" ($X=3.35$) yargı maddelerine çoğunlukla katıldıkları görülmektedir.

Yönetici ve öğretmenler "Sistem ve Süreç Yaklaşımı" alt boyutunda "Okuldaki önemli kararların; öğrenci, veli, öğretmen ve yönetici temsilcilerinden Oluşan ekipler tarafından alınması" ($X=3.35$), "Velilerin, okul programının düzenlenmesine katılması" ($X=2.02$) maddelerinde kararsızdırlar.

Yönetici ve öğretmenler “sistem ve süreç yaklaşımı” alt boyutunda iki yargı maddesi dışında diğer tüm yargı maddelerinde “çoğunlukla kararlı” düzeyde bir tutuma sahiptirler. Bu durum ; öğrenci merkezli eğitimin yeterli düzeye ulaşmaya başladığı yönünde yorumlanabilir.

2- Yönetici ve Öğretmenlerin TKY Ölçeğinin “Öğretmen- Öğrenci- Veli Odaklılık” Alt Boyutuna İlişkin Katılma Dereceleri

Güzelyurt Bölgesi ilköğretim okulu Öğretmen ve yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi Ölçeğinin “ “Öğretmen-Öğrenci-Veli Odaklılık” Alt Boyutuna İlişkin Katılma Derecelerinin Dağılımı Tablo 14’de gösterilmiştir.

Tablo 14 Öğretmen-Öğrenci-Veli Odaklılık

Kaynak	Madde No	Ölçek Maddeleri	Öğretmen	
			X	ss
ÖĞRETMEN-ÖĞRENCİ-VELİ ODAKLILIK	Ö1	Öğrencilerimiz, bütün çalışmalarımızın odak noktasıdır.	4.25	1.09
	O2	Okulumuzda,daha yakından takip ve denetimi gereken öğrencilere rehberlik onların gururları incitilmeden yapılır.	3.86	1.19
	O3	Öğrencilerimiz, öğretmenlerinin adil olduklarına inanırlar.	4.02	.86
	O4	Öğrenciler öğrenme biçimlerine uygun öğretim metodlarını, öğretmenler ile belirleme fırsatına sahiptirler.	3.23	1.29
	O5	Öğrencilerimiz, kendilerinin değerlendirilmesinde kullanılan kriterleri bilirler.	3.45	1.22
	O6	Her öğrenci, kişisel becerilerini (zihinsel, estetik, sosyal ve el becerileri) geliştirmesi için teşvik edilir.	4.04	1.01
	O7	Her öğrenci, kendi potansiyeli içindeki başarı artışı dikkate alınarak değerlendirilir.	4.08	1.06
	O8	Okulumuzda, ders araç ve gereçleri öğrencinin istenilen ölçüde öğrenmesi için kullanılır.	3.95	1.14
	O9	Okulumuzda uygulanan öğretim metodları öğrencilerimizin yaratıcılığını geliştirecek şekilde hazırlanır.	3.95	1.03
	O10	Öğretmenler, bütün öğrencilerin öğrenebileceğine inanırlar.	3.74	1.15
	O11	Sınıf içi davranışları oluşturan kuralları, öğretmen ve öğrenciler birlikte oluştururlar.	3.86	1.16
	O12	Okulumuzda bir öğretmen, uyguladığı öğretim stratejisi bir öğrencisi için bile etkili olmadığında, bir başka yolu dener ve bu öğrencisini başarısızlığı nedeniyle suçlamaz.	3.83	1.01
	O13	Veliler okulumuz için vazgeçilmez bir destektir.	3.86	1.22
	O14	Bu okuldan bulunmaktan hoşlanıyorum.	4.30	1.05
	O15	Okulda beni doğrudan etkileyebilecek kararların alınmasına benim de katkım olmalıdır.	4.56	.83
	O16	Bu okulda ihtiyaç duyulan ve istenilen bir birey olduğumu düşünüyorum	4.37	.80
	O17	Öğretmenlerle rahatça iletişim kurabildiğimi düşünüyorum	4.55	.76
Toplam			3.99	1.05

Öğretmen ve yöneticiler “öğretmen-öğrenci-veli odaklılık” alt boyutunda “okulda beni doğrudan etkileyebilecek kararların alınmasına benimde katkı olmalıdır” (X=4.56), “öğretmenler ile rahatça iletişim kurabildiğimi düşünüyorum” (X=4.55), “bu okulda ihtiyaç duyulan ve istenilen bir birey olduğumu düşünüyorum” (X=4.37), “bu okulda bulunmaktan hoşlanıyorum” (X=4.30), “Öğrencilerimiz, bütün çalışmalarımızın odak noktasıdır” (X=4.25), yargı maddelerine tamamen katılmakta; “öğrenciler öğrenme biçimlerine uygun öğretim metodlarını, öğretmenleri ile belirlem fırsatına sahip olaması” (X=3.23) yargı maddesinde ise kararsızdırlar.

Öğretmen ve yöneticilerin, “her öğrenci, kendi potansiyeli içindeki başarı artışı dikkate alınarak değerlendirilir” (X=4.08), “her öğrenci, kişisel becerilerini (zihinsel, estetik, sosyal ve el becerileri) geliştirmesi için teşvik edilir” (X=4.04), “Öğrencilerimiz, öğretmenlerinin adil olduklarına inanırlar” (X=4.02), “okulumuzda, ders araç ve gereçleri öğrencinin istenilen ölçüde öğrenmesi için kullanılır” (X=3.95), “okulumuzda uygulanan öğretim metodları öğrencilerimizin yaratıcılığını geliştirecek şekilde hazırlanır” (X=3.95), “okulumuzda, daha yakından takip ve denetimi gereken öğrencilere rehberlik gururları incitilmeden yapılır” (X=3.86), sınıf içi davranışlar oluşturan kurallar, öğretmen ve öğrenciler birlikte oluşturur” (X=3.86), “veliler okulumuz için vazgeçilmez bir destektir” (X=3.86), “okulumuzda bir öğretmen, uyguladığı öğretim stratejisi bir öğrencisi için bile etkili olmadığında, bir başka yolu dener ve bu öğrencisini başarısızlığı nedeniyle suçlamaz” (X=3.83), “öğretmenler, bütün öğrencilerin öğrenebileceğine inanırlar” (X=3.74), “öğrencilerimiz, kendilerinin değerlendirilmesinde kullanılan kriterleri bilirler” (X=3.45), yargı maddelerine çoğunlukla katılmaktadırlar.

Öğretmenler bir takım olarak birlikte okul amaçlarının gerçekleşmesi için çalışmak durumundadır. Bir öğretmenin bireysel çabası pek anlamlı değildir. Öğretmenler arasında güçlü bir işbirliği sistemi oluşturmali, öğretmenler birbirinden öğrenmelidir(www.ogretmen.info, 2009). Şişman'ın (1999) görüşleri; “öğretmenler ile rahatça iletişim kurabildiğimi düşünüyorum” yargı maddesine tamamen katılan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini destekler niteliktedir.

Öğretimde herşey öğrenciye yönelik olmak durumundadır. Çünkü, öğrenci, öğretimin odak noktasıdır. Bu nedenle hiçbir öğretim ögesi öğrenciden bağımsız olamaz. Öğretim çevresinin amaca uygun biçimde düzenlenebilmesi için, öğrencilerin gelişim özellikleri, eğitim gereksinimleri, ilgi ve yönelimleri yakından bilinmelidir. Yıldırım'ın (2002) görüşleri "Öğrencilerimiz, bütün çalışmalarımızın odak noktasıdır" yargı maddesine tamamen katılan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini destekler niteliktedir.

Tablo 14 incelendiğinde öğretmen ve yöneticiler "öğretmen-öğrenci-veli odaklılık" ($X=3.99$) alt boyutuna çoğunlukla katıldıkları görülmektedir. Eğitim sisteminin en önemli öğeleri yönetici, öğretmen, öğrenci ve velidir. Bu öğelerin birbiriyle yapacakları işbirliği, eğitimin niteliğini, kalitesini belirler. Yönetici ve öğretmenlerin, bu alt boyuta ilişkin uygulamaları genelde yeterli gördüğü söylenebilir.

3- Yönetici ve Öğretmenlerin TKY Ölçeğinin "Güçlü ve Sürekli Toplam Kalite Liderliği" Alt Boyutuna İlişkin Katılma Dereceleri

Güzelyurt Bölgesi İlköğretim okulu Öğretmen ve yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi Ölçeğinin "Güçlü ve Sürekli Toplam Kalite Liderliği" Alt Boyutuna İlişkin Katılma Derecelerinin Dağılımı Tablo 15'de gösterilmiştir.

Tablo 15 Güçlü ve Sürekli Toplam Kalite Liderliği

Kaynak	Madde No	Ölçek Maddeleri	Öğretmen	
			X	ss
GÜÇLÜ ve SÜREKLİ TOPLAM KALİTE LİDERLİĞİ	G1	Yönetim, öğretmenlerin destekleyicisidir.	4.16	1.66
	G2	Yönetim, öğrencilerin destekleyicisidir.	4.12	1.25
	G3	Okul müdürü, bizi en iyi şekilde temsil eder.	4.19	1.12
	G4	Okul müdürü, okulda takım anlayışını geliştirir.	4.09	1.06
	G5	Okul müdürü, öğretimde yeni programların ve öğretim metodlarının denenmesini destekler.	4.28	1.02
	G6	Okul müdürü, okul toplumunu, okulun ortak amaçları çerçevesinde birleştirir.	4.13	1.11
	G7	Öğretmenler, okul müdürü ile iletişim kurmada kendilerini rahat hissederler.	4.11	1.17
	G8	Okul müdürü, kendini geliştirmeye önem verir.	4.22	1.18
	G9	Okul müdürü, yenilikçi fikirlerden yararlanır.	4.19	1.18
	G10	Okul müdürü, işi doğru yapmak yerine, doğru işi yapmayı tercih eder.	4.11	1.12
	G11	Okul müdürü, başarısızlığını astlarına yüklemes.	4.09	1.21
	G12	Okul müdürü, okuldaki sorunlar ortaya çıkmadan görüp engeller.	3.93	1.21
	G13	Okul müdürü, denetleme yetkisini baskı aracı olarak kullanmaz.	4.23	1.08
	G14	Okul müdürü, tüm çalışanları motive etmektedir.	4.01	1.19
	Toplam		4.13	1.18

Tablo 15 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin “güçlü ve sürekli toplam kalite liderliği” alt boyutunda yüksek katılım derecesine sahiptirler.

Yöneticiler ve öğretmenler; “güçlü ve sürekli toplam kalite liderliği” alt boyutunda “Okul müdürü, öğretimde yeni programların ve öğretim metodlarının denenmesini destekler” ($X=4.28$), “Okul müdürü, denetleme yetkisini baskı aracı olarak kullanmaz” ($X=4.23$), “Okul müdürü, kendini geliştirmeye önem verir” ($X=4.22$), “Okul müdürü, yenilikçi fikirlerden yararlanır” ($X=4.19$), “Okul müdürü, bizi en iyi şekilde temsil eder” ($X=4.19$), yargı maddelerine tamamen katılmaktadırlar.

Yönetici ve öğretmenler; güçlü ve sürekli toplam kalite liderliği alt boyutunda “Yönetim, öğretmenlerin destekleyicisidir” ($X=4.16$), “Okul müdürü, okul toplumunu, okulun ortak amaçları çerçevesinde birleştirir” ($X=4.13$), “Yönetim, öğrencilerin destekleyicisidir” ($X=4.12$), “Okul müdürü, işi doğru yapmak yerine, doğru işi yapmayı tercih eder” ($X=4.11$), “Öğretmenler, okul müdürü ile iletişim kurmada kendilerini rahat hissederler” ($X=4.11$), “Okul müdürü, başarısızlığını astlarına yüklemes”

($X=4.09$), "Okul müdürü, okulda takım anlayışını geliştirir" ($X=4.09$), "Okul müdürü, tüm çalışanları motive etmektedir" ($X=4.01$), "Okul müdürü, okuldaki sorunlar ortaya çıkmadan görüp engeller" ($X=3.93$), yargı maddelerine çoğunlukla katılmaktadırlar.

Ölçeğe bakıldığında ($X=4.13$); yöneticilerin ölçekte belirtilen liderlik davranışlarının birçoğunu gerçekleştirdikleri ve TKY anlayışına yönelik çabaların yeterli olmaya başladığı söylenebilir. Bunu nedeni Milli Eğitim Bakanlığı'nın Öğrenci merkezli eğitim anlayışı önemli bir etken olarak görülebilir.

Yönetici ve Öğretmenlerin TKY Ölçeğinin Alt Boyutlarına Katılma Dereceleri ile kişisel bilgileri arasındaki farklılık

A- "Güzelyurt Bölgesi İlköğretim okulu Yönetici ve öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetiminin "sistem ve süreç yaklaşımı" alt boyutu ile ilgili uygulamalara katılma dereceleri olan(1) cinsiyetlerine, (2) yaşlarına, (3) branşlarına, (4) hizmet sürelerine, (5) öğrenim süresine, (6) görevlerine göre önemli bir farklılık göstermekte midirler?"

1- Yönetici ve Öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi Ölçeğinin "Sistem ve Süreç Yaklaşımı" Alt Boyutuna İlişkin Katılma Dereceleri ile Cinsiyetleri Arasındaki Farklılık

Yönetici ve öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi ölçeğinin "Sistem ve Süreç Yaklaşımı" alt boyutuna ilişkin katılma derecelerinin cinsiyetlerine göre dağılımı tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 16 Yönetici ve öğretmenlerin "Sistem ve Süreç Yaklaşımı" alt boyutuna ilişkin katılma derecelerinin cinsiyetlerine göre dağılım

Kaynak	Yönetici-Öğretmen				Önem Denetimi
	Cinsiyet	n	x	ss	
Sistem ve süreç Yaklaşımı	Erkek	43	67.97	11.76	P=0.38 P> 0.05
	Kadın	78	70.34	15.47	
Toplam		121	69.15	13.61	Fark Önemsiz

Tablo 16 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetlerine göre Toplam Kalite Yönetiminin "sistem ve süreç yaklaşımı" alt boyutu ile ilgili uygulamalara katılma dereceleri arasında $P>0.05$ düzeyinde önemli bir farklılaşmanın bulunmadığı anlaşılmaktadır.

2- Yönetici ve Öğretmenlerinin; Toplam Kalite Yönetimi Ölçeğinin "Sistem ve Süreç Yaklaşımı" Alt Boyutuna İlişkin Katılma Derecelerinin Yaşlara Göre Dağılımı

Güzelyurt İlköğretim Okulu yönetici ve öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi ölçeğinin "Sistem ve Süreç Yaklaşımı" alt boyutuna ilişkin katılma derecelerinin yaşlarına göre dağılımı Tablo 17 de gösterilmiştir.

Tablo 17 yönetici ve öğretmenlerin "Sistem ve Süreç Yaklaşımı" alt boyutuna ilişkin katılma derecelerinin yaşlarına göre dağılımı

Kaynak	Yönetici-Öğretmen				önem denetimi
	Yaş	n	x	ss	
Sistem ve Süreç Yaklaşımı	24 ve altı	11	65.81	15.11	p=0.01 P<0.05 Fark Önemli
	25-34	37	64.43	15.42	
	35-44	47	71.48	13.79	
	45-54	26	74.69	10.61	
Toplam		121	69.10	13.73	

Tablo 17 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi'nin "sistem ve süreç yaklaşımı" alt boyutu ile ilgili uygulamalara katılma dereceleri arasında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır.

3- Yönetici ve öğretmenlerinin; Toplam Kalite Yönetimi Ölçeğinin "Sistem ve Süreç Yaklaşımı" Alt Boyutuna İlişkin Katılma Derecelerinin Branşlara Göre Dağılımı

Güzelyurt İlköğretim Okulu yönetici ve öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi ölçeğinin "Sistem ve Süreç Yaklaşımı" alt boyutuna ilişkin katılma derecelerinin branşlarına göre dağılımı Tablo 18 de gösterilmiştir.

Tablo 18 yönetici ve öğretmenlerin "Sistem ve Süreç Yaklaşımı" alt boyutuna ilişkin katılma derecelerinin branşlarına göre dağılımı

Kaynak	Branş	Yönetici-Öğretmen			Önem Denetimi
		n	x	ss	
Sistem ve süreç Yaklaşımı	Branş	36	63.80	15.35	P=0.00
	Sınıf	76	71.43	13.67	P<0.05
Toplam		112	67.61	14.51	Fark Önemli

Tablo 18 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin branşlarına göre "sistem ve süreç yaklaşımı" alt boyutu ile ilgili uygulamalara katılma dereceleri arasında $P<0.05$ düzeyinde önemli bir farklılaşmanın bulunduğu anlaşılmaktadır.

4- Yönetici ve Öğretmenlerinin; Toplam Kalite Yönetimi Ölçeğinin "Sistem ve Süreç Yaklaşımı" Alt Boyutuna İlişkin Katılma Derecelerinin Hizmet Süresine Göre Dağılımı

Güzelyurt İlköğretim Okulu yönetici ve öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi ölçeğinin "Sistem ve Süreç Yaklaşımı" alt boyutuna ilişkin katılma derecelerinin hizmet sürelerine göre dağılımı Tablo 19 da gösterilmiştir.

Tablo 19 yönetici ve öğretmenlerin "Sistem ve Süreç Yaklaşımı" alt boyutuna ilişkin katılma derecelerinin hizmet sürelerine göre dağılımı

Kaynak	Hizmet Süresi	Yönetici-Öğretmen			Önem Denetimi
		n	x	ss	
Sistem ve Süreç Yaklaşımı	5 yıl ve Altı	21	65.19	14.33	P=0.07 P>0.05 Fark Önemsiz
	6-10 yıl	24	64.54	16.81	
	11-15 yıl	26	73.65	12.09	
	16-20 yıl	17	69.64	16.43	
	21 ve üstü	33	72.51	11.30	
	Toplam	121	69.10	14.19	

Tablo 19 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetiminin "sistem ve süreç yaklaşımı" alt boyutu ile ilgili uygulamalara katılma dereceleri arasında $P>0.05$ düzeyinde önemli bir farklılaşmanın bulunmadığı anlaşılmaktadır.

5- Yönetici ve Öğretmenlerinin; Toplam Kalite Yönetimi Ölçeğinin "Sistem ve Süreç Yaklaşımı" Alt Boyutuna İlişkin Katılma Derecelerinin Öğrenim Süresine Göre Dağılımı

Güzelyurt İlköğretim Okulu yönetici ve öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi ölçeğinin "Sistem ve Süreç Yaklaşımı" alt boyutuna ilişkin katılma derecelerinin öğrenim sürelerine göre dağılımı Tablo 20 de gösterilmiştir.

Tablo 20 yönetici ve öğretmenlerin “Sistem ve Süreç Yaklaşımı” alt boyutuna ilişkin katılma derecelerinin öğrenim sürelerine göre dağılımı

Kaynak	Öğrenim süresi	Yönetici-Öğretmen			Önem Denetimi
		n	x	ss	
Sistem ve Süreç yaklaşımı	4 yıllık yüksek öğrenim	96	68.98	14.37	P=0.71 P>0.05
	3 yıllık yüksek öğrenim	17	72.00	11.03	
	2 yıllık yüksek öğrenim	8	70.37	19.63	Fark Önemsiz
Toplam		121	70.45	15.01	

Tablo 20 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetiminin “sistem ve süreç yaklaşımı” alt boyutu ile ilgili uygulamalara katılma dereceleri arasında $P>0.05$ düzeyinde önemli bir farklılaşmanın bulunmadığı anlaşılmaktadır.

6- Yönetici ve Öğretmenlerinin; Toplam Kalite Yönetimi Ölçeğinin “Sistem ve süreç yaklaşımı” Alt Boyutuna İlişkin Katılma Derecelerinin Görevlerine Göre Dağılımı

Güzelyurt İlköğretim Okulu yönetici ve öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi ölçeğinin “Sistem ve Süreç Yaklaşımı” alt boyutuna ilişkin katılma derecelerinin görevlerine göre dağılımı Tablo 21 de gösterilmiştir.

Tablo 21 yönetici ve öğretmenlerin “Sistem ve Süreç Yaklaşımı” alt boyutuna ilişkin katılma derecelerinin görevlerine göre dağılımı

Kaynak	Görevi	Yönetici-Öğretmen			Önem Denetimi
		n	x	ss	
Sistem ve Süreç Yaklaşımı	Yönetici	19	77.89	7.35	P=0.00 P<0.05
	Öğretmen	102	67.94	14.70	
Toplam		121	72.91	11.02	Fark Önemli

Tablo 21 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin branşlarına göre TKY'nin "sistem ve süreç yaklaşımı" alt boyutu ile ilgili uygulamalara katılma dereceleri arasında $P < 0.05$ düzeyinde önemli bir farklılık bulunduğu anlaşılmaktadır.

B- "Güzelyurt Bölgesi İlköğretim okulu Yönetici ve öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetiminin "Öğretmen-Öğrencisi-Veli Odaklılık" alt boyutu ile ilgili uygulamalara katılma dereceleri olan (1) cinsiyetlerine, (2) yaşlarına, (3) branşlarına, (4) hizmet sürelerine, (5) öğrenim süresine, (6) görevlerine göre önemli bir farklılık göstermekte midirler?"

1- Yönetici ve Öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi Ölçeğinin "Öğretmen-Öğrenci-Veli Odaklılık" Alt Boyutuna İlişkin Katılma Dereceleri ile Cinsiyetleri Arasındaki Farklılık

Yönetici ve öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi ölçeğinin "öğretmen-öğrenci-veli odaklılık" alt boyutuna ilişkin katılma derecelerinin cinsiyetlerine göre dağılımı tablo 22'de gösterilmiştir.

Tablo 22 Yönetici ve öğretmenlerin "öğretmen-öğrenci-veli odaklılık" alt boyutuna ilişkin katılma derecelerinin cinsiyetlerine göre dağılımı

Kaynak	Yönetici-Öğretmen				Önem Denetimi
	Cinsiyet	n	x	ss	
Öğretmen – Öğrenci-Veli Odaklılık	Erkek	43	65.74	10.82	P=0.11 P> 0.05
	Kadın	78	69.29	12.32	
Toplam		121	67.51	11.57	Fark Önemsiz

Tablo 22 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetlerine göre TKY'nin "öğrenci öğretmen-veli odaklılık" alt boyutu ile ilgili uygulamalara katılma dereceleri arasında $P > 0.05$ düzeyinde önemli bir farklılaşmanın bulunmadığı anlaşılmaktadır.

2- Yönetici ve Öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi Ölçeğinin “Öğretmen-Öğrenci-Veli Odaklılık” Alt Boyutuna İlişkin Katılma Dereceleri ile Yaşları Arasındaki Farklılık

Yönetici ve öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi ölçeğinin “öğretmen-öğrenci-veli odaklılık” alt boyutuna ilişkin katılma derecelerinin yaşlarına göre dağılımı tablo 23’de gösterilmiştir.

Tablo 23 Yönetici ve öğretmenlerin “öğretmen-öğrenci-veli odaklılık” alt boyutuna ilişkin katılma derecelerinin yaşlarına göre dağılımı

Kaynak	Yönetici-Öğretmen				önem denetimi
	Yaş	n	x	ss	
Öğretmen- Öğrenci-Veli Odaklılık	24 ve altı	11	68.18	10.26	p=0.63 P>0.05 Fark Önemsiz
	25-34	37	66.08	11.76	
	35-44	47	68.46	13.49	
	45-54	26	69.96	9.58	
Toplam		121	68.17	11.27	

Tablo 23 incelendiğinde, öğretmen ve yöneticilerin yaşlarına göre TKY’nin “öğretmen-öğrenci-veli odaklılık” alt boyutu ile ilgili uygulamalara katılma dereceleri arasında $P>0.05$ düzeyinde önemli bir farklılaşmanın bulunmadığı anlaşılmaktadır.

3- Yönetici ve Öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi Ölçeğinin “Öğretmen-Öğrenci-Veli Odaklılık” Alt Boyutuna İlişkin Katılma Dereceleri ile Branşları Arasındaki Farklılık

Yönetici ve öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi ölçeğinin “öğretmen-öğrenci-veli odaklılık” alt boyutuna ilişkin katılma derecelerinin branşlarına göre dağılımı tablo 24’de gösterilmiştir.

Tablo 24 Yönetici ve öğretmenlerin “öğretmen-öğrenci-veli odaklılık” alt boyutuna ilişkin katılma derecelerinin branşlarına göre dağılımı

Kaynak	Branş	Yönetici-Öğretmen			Önem Denetimi
		n	x	ss	
Öğretmen- Öğrenci-Veli Odaklılık	Branş	36	65.22	12.18	P=0.10
	Sınıf	76	69.26	12.16	P>0.05
Toplam		112	67.24	12.17	Fark Önemsiz

Tablo 24 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin branşlarına göre TKY'nin “öğrenci-öğretmen-veli odaklılık” alt boyutu ile ilgili uygulamalara katılma dereceleri arasında $P>0.05$ düzeyinde önemli bir farklılaşmanın bulunmadığı anlaşılmaktadır.

4- Yönetici ve Öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi Ölçeğinin “Öğretmen-Öğrenci-Veli Odaklılık” Alt Boyutuna İlişkin Katılma Dereceleri ile Hizmet Süreleri Arasındaki Farklılık

Yönetici ve öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi ölçeğinin “öğretmen-öğrenci-veli odaklılık” alt boyutuna ilişkin katılma derecelerinin hizmet süresine göre dağılımı tablo 25’de gösterilmiştir.

Tablo 25 Yönetici ve öğretmenlerin “öğretmen-öğrenci-veli odaklılık” alt boyutuna ilişkin katılma derecelerinin hizmet sürelerine göre dağılımı

Kaynak	Hizmet Süresi	Yönetici-Öğretmen			Önem Denetimi
		n	x	ss	
Öğretmen- Öğrenci-Veli- Odaklılık	5 yıl ve Altı	21	67.71	10.37	P=0.98 P>0.05 Fark Önemsiz
	6-10 yıl	24	66.95	11.91	
	11-15 yıl	26	68.96	12.25	
	16-20 yıl	17	68.23	14.99	
	21 ve üstü	33	68.18	11.36	
Toplam		121	68.00	12.17	

Tablo 25 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin hizmet sürelerine göre TKY'nin “öğretmen-öğrenci-veli odaklılık” alt boyutu ile uygulamalara katılma dereceleri arasında $P>0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın bulunmadığı anlaşılmaktadır.

5- Yönetici ve Öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi Ölçeğinin “Öğretmen-Öğrenci-Veli Odaklılık” Alt Boyutuna İlişkin Katılma Dereceleri ile Öğrenim Süreleri Arasındaki Farklılık

Yönetici ve öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi ölçeğinin “öğretmen-öğrenci-veli odaklılık” alt boyutuna ilişkin katılma derecelerinin öğrenim süresine göre dağılımı tablo 26'de gösterilmiştir.

Tablo 26 Yönetici ve öğretmenlerin “öğretmen-öğrenci-veli odaklılık” alt boyutuna ilişkin katılma derecelerinin öğrenim sürelerine göre dağılımı

Kaynak	Öğrenim süresi	n	x	ss	Önem Denetimi
Öğretmen- Öğrenci-Veli Odaklılık	4 yıllık yüksek öğrem	96	68.73	11.66	P=0.42 P>0.05
	3 yıllık yüksek öğrenim	17	65.76	11.84	
	2 yıllık yüksek öğrenim	8	64.37	14.88	Fark Önemsiz
Toplam		121	66.28	12.79	

Tablo 26 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin öğrenim sürelerine göre TKY'nin “öğretmen-öğrenci-veli odaklılık” alt boyutu ile uygulamalara katılma dereceleri arasında $P>0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın bulunmadığı anlaşılmaktadır.

6- Yönetici ve Öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi Ölçeğinin “Öğretmen-Öğrenci-Veli Odaklılık” Alt Boyutuna İlişkin Katılma Dereceleri ile Görevleri Arasındaki Farklılık

Yönetici ve öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi ölçeğinin “öğretmen-öğrenci-veli odaklılık” alt boyutuna ilişkin katılma derecelerinin görevlere göre dağılımı tablo 27’de gösterilmiştir.

Tablo 27 Yönetici ve öğretmenlerin “öğretmen-öğrenci-veli odaklılık” alt boyutuna ilişkin katılma derecelerinin görevlere göre dağılımı

Kaynak	Görevi	Yönetici-Öğretmen			Önem Denetimi
		n	x	ss	
Öğretmen- Öğrenci-Veli Odaklılık	Yönetici	19	72.05	6.62	P=0.00 P<0.05
	Öğretmen	102	67.28	12.50	
Toplam		121	69.66	9.56	Fark Önemli

Tablo 27 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin branşlarına göre TKY'nin "öğretmen-öğrenci-veli odaklılık" alt boyutu ile uygulamalara katılma dereceleri arasında $P < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın bulunduğu anlaşılmaktadır.

B- "Güzelyurt Bölgesi İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi'nin "güçlü ve sürekli toplam kalite liderliği" alt boyutu ile ilgili uygulamalara katılma dereceleri olan (1) cinsiyetlerine, (2) yaşlarına, (3) branşlarına, (4) hizmet sürelerine, (5) öğrenim süresine, (6) görevlerine göre önemli bir farklılık göstermekte midirler?"

1- Yönetici ve Öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi Ölçeğinin "Güçlü ve Sürekli Toplam Kalite Liderliği" Alt Boyutuna İlişkin Katılma Dereceleri ile Cinsiyetleri Arasındaki Farklılık

Yönetici ve öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi ölçeğinin "güçlü ve sürekli toplam kalite liderliği" alt boyutuna ilişkin katılma derecelerinin cinsiyetlerine göre dağılımı tablo 28'de gösterilmiştir.

Tablo 28 Yönetici ve öğretmenlerin "güçlü ve sürekli toplam kalite liderliği" alt boyutuna ilişkin katılma derecelerinin cinsiyetlerine göre dağılımı.

Kaynak	Yönetici-Öğretmen				Önem Denetimi
	Cinsiyet	n	x	ss	
Güçlü ve Sürekli Toplam Kalite Liderliği	Erkek	43	55.88	12.75	P=0.22 P> 0.05
	Kadın	78	59.00	13.60	
Toplam		121	57.44	13.17	Fark Önemsiz

Tablo 28 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin branşlarına göre TKY'nin "güçlü ve sürekli toplam kalite liderliği" alt boyutu ile uygulamalara katılma dereceleri arasında $P>0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın bulunmadığı anlaşılmaktadır.

2- Yönetici ve Öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği'nin "güçlü ve Sürekli Toplam Kalite Liderliği" Alt Boyutuna İlişkin Katılma Dereceleri ile Yaşları Arasındaki Farklılık

Yönetici ve öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi ölçeğinin "güçlü ve sürekli toplam kalite liderliği" alt boyutuna ilişkin katılma derecelerinin yaşlarına göre dağılımları tablo 29'de gösterilmiştir.

Tablo 29 Yönetici ve öğretmenlerin "güçlü ve sürekli toplam kalite liderliği" alt boyutuna ilişkin katılma derecelerinin yaşlarına göre dağılımı

Kaynak	Yönetici-Öğretmen				önem denetimi
	Yaş	n	x	ss	
Güçlü ve Sürekli Toplam Kalite Liderliği	24 ve altı	11	53.00	15.54	p=0.30 P>0.05 Fark Önemsiz
	25-34	37	55.83	14.14	
	35-44	47	59.46	12.32	
	45-54	26	60.03	12.79	
Toplam		121	57.08	13.69	

Tablo 29 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin yaşlarına göre TKY'nin "güçlü ve sürekli toplam kalite liderliği" alt boyutu ile ilgili uygulamalara katılma dereceleri arasında $P>0.05$ önemli bir farklılık bulunmamaktadır.

3- Yönetici ve Öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi Ölçeğinin "Güçlü ve Sürekli Toplam Kalite Liderliği" Alt Boyutuna İlişkin Katılma Dereceleri ile Branşları Arasındaki Farklılık

Yönetici ve öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi ölçeğinin “güçlü ve sürekli toplam kalite liderliği” alt boyutuna ilişkin katılma derecelerinin branşlarına göre dağılımı tablo 30’da gösterilmiştir.

Tablo 30 Yönetici ve öğretmenlerin “güçlü ve sürekli toplam kalite liderliği” alt boyutuna ilişkin katılma derecelerinin branşlarına göre dağılımı

Kaynak	Branş	Yönetici-Öğretmen			Önem Denetimi
		n	x	ss	
Güçlü ve Sürekli Toplam Kalite Liderliği	Branş	36	53.36	15.02	P=0.04
	Sınıf	76	58.90	12.52	P<0.05
Toplam		112	56.13	13.77	Fark Önemli

Tablo 30 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin branşlarına göre TKY’nin “güçlü ve sürekli toplam kalite liderliği” alt boyutu ile ilgili uygulamalara katılma dereceleri arasında $P<0.05$ önemli bir farklılık bulunmaktadır.

4- Yönetici ve Öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi Ölçeğinin “güçlü ve sürekli toplam kalite liderliği” Alt Boyutuna İlişkin Katılma Dereceleri ile Hizmet Süresi arasındaki farklılık

Yönetici ve öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi ölçeğinin “güçlü ve sürekli toplam kalite liderliği” alt boyutuna ilişkin katılma derecelerinin hizmet sürelerine göre dağılımı tablo 31’de gösterilmiştir.

Tablo 31 Yönetici ve öğretmenlerin “güçlü ve sürekli toplam kalite liderliği” alt boyutuna ilişkin katılma derecelerinin hizmet sürelerine göre dağılımı

Kaynak	Hizmet Süresi	Yönetici-Öğretmen			Önem Denetimi
		n	x	ss	
Güçlü ve Sürekli Toplam kalite Liderliği	5 yıl ve Altı	21	54.61	14.48	P=0.33 P>0.05
	6-10 yıl	24	54.91	14.94	
	11-15 yıl	26	59.73	13.47	
	16-20 yıl	17	57.58	11.63	
	21 ve üstü	33	60.84	11.86	Fark Önemsiz
Toplam		121	57.53	13.27	

Tablo 31 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin hizmet sürelerine göre TKY'nin “güçlü ve sürekli toplam kalite liderliği” alt boyutu ile ilgili uygulamalara katılma dereceleri arasında $P>0.05$ önemli bir farklılık bulunmamaktadır.

5- Yönetici ve Öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi Ölçeğinin “güçlü ve sürekli toplam kalite liderliği” Alt Boyutuna İlişkin Katılma Dereceleri ile Öğrenim Süresi arasındaki farklılık

Yönetici ve öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi ölçeğinin “güçlü ve sürekli toplam kalite liderliği” alt boyutuna ilişkin katılma derecelerinin öğrenim sürelerine göre dağılımı tablo 32’de gösterilmiştir.

Tablo 32 Yönetici ve öğretmenlerin “güçlü ve sürekli toplam kalite liderliği” alt boyutuna ilişkin katılma derecelerinin öğrenim sürelerine göre dağılımı

Kaynak	Öğrenim süresi	Yönetici-Öğretmen			
		n	x	ss	Önem Denetimi
Güçlü ve Sürekli Toplam Kalite Liderliği	4 yıllık yüksek öğrem	96	56.93	13.95	P=0.18 P>0.05
	3 yıllık yüksek öğrenim	17	63.35	8.46	
	2 yıllık yüksek öğrenim	8	57.75	12.65	Fark Önemsiz
Toplam		121	59.34	11.6	

Tablo 31 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin öğrenim sürelerine göre TKY'nin “güçlü ve sürekli toplam kalite liderliği” alt boyutu ile ilgili uygulamalara katılma dereceleri arasında $P>0.05$ önemli bir farklılık bulunmamaktadır.

6- Yönetici ve Öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi Ölçeğinin “güçlü ve sürekli toplam kalite liderliği” Alt Boyutuna İlişkin Katılma Dereceleri ile Branşları Arasındaki Farklılık

Yönetici ve öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi ölçeğinin “güçlü ve sürekli toplam kalite liderliği” alt boyutuna ilişkin katılma derecelerinin branşlarına göre dağılımı tablo 33’de gösterilmiştir.

Tablo 33 Yönetici ve öğretmenlerin “güçlü ve sürekli toplam kalite liderliği” alt boyutuna ilişkin katılma derecelerinin branşlarına göre dağılımı

Kaynak	Görevi	Yönetici-Öğretmen			Önem Denetimi
		n	x	ss	
Güçlü ve sürekli Toplam Kalite Liderliği	Yönetici	19	65.78	4.83	P=0.00 P<0.05
	Öğretmen	102	56.42	13.90	
Toplam		121	61.1	9.36	Fark Önemli

5. BÖLÜM

Tablo 33 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin branşlarına göre TKY'nin "güçlü ve sürekli toplam kalite liderliği" alt boyutu ile ilgili uygulamalara katılma dereceleri arasında $P>0.05$ önemli bir farklılık bulunmaktadır.

5. BÖLÜM

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın bulgu ve yorumlarının ışığında varılan sonuç ve önerilere yer verilmektedir.

1. Sonuçlar

1. Yönetici ve öğretmenler; Toplam Kalite Yönetimi'nin sistem ve süreç yaklaşımı alt boyutunun okullardaki uygulamasının yüksek düzeyde olduğu görüşündedirler.
2. Yönetici ve öğretmenlerin; Toplam Kalite Yönetimi'nin sistem ve süreç yaklaşımı alt boyutunun okullardaki uygulamasına ilişkin katılma dereceleri yaşlarına, branşlarına ve görevlerine göre farklılık göstermektedir. Ancak; cinsiyetlerine, hizmet ve öğrenim sürelerine göre farklılık göstermemektedir.
3. Yönetici ve öğretmenlerin; Toplam Kalite Yönetimi'nin öğretmen-öğrenci-veli odaklılık alt boyutunun okullardaki uygulamasına yönelik katılımı yüksek derecededir.
4. Yönetici ve öğretmenlerin; Toplam Kalite Yönetimi'nin sistem ve süreç yaklaşımı alt boyutunun okullardaki uygulamasına ilişkin katılma dereceleri cinsiyet, yaş, branş, hizmet ve öğrenim süresine göre farklılık göstermemektedir. Ancak görevlerine göre farklılık göstermektedir.
5. Yönetici ve öğretmenlerin; Toplam Kalite Yönetimi'nin güçlü ve sürekli toplam kalite liderliği alt boyutunun okullardaki uygulamasına yönelik katılımları yüksek derecededir.

6. Yönetici ve öğretmenlerin; Toplam Kalite Yönetimi'nin güçlü ve sürekli toplam kalite liderliği alt boyutunun okullardaki uygulamasına ilişkin katılma dereceleri cinsiyet, yaş, branş, hizmet ve öğrenim süresine göre farklılık göstermemektedir. Ancak görevlerine göre farklılık göstermektedir.

2. Öneriler

1. Her ne Kadar TKY'nin alt boyutlarına yönetici ve öğretmenler yüksek katılım gösterebilirlerse mükemmelliğe giden yolda sürekliliği sağlamak için ülkemiz eğitim sistemini ve varolmasının nedeni olan insan'ı 21. yüzyılın gerektirdiği niteliklerle donatılmış biçimde yetiştirmede en uygun araç olan TKY'ne ilişkin felsefe, kavram ve uygulamaların toplumun geniş kesimlerine tanıtılması ve benimsenmesi için kamu ve özel kurumlara Ulusal Kalite Hareketine destek ve katkı vermelerinin önemini anlatılması ve hizmet içi eğitimler ile desteklenmesi gerekliliği üzerinde durulmalıdır
2. Velilerin, okul programına katkısı ve okuldaki önemli kararların; yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli temsilcilerinden oluşan ekipler tarafından alınması konusuna yönetici ve öğretmenler orta düzeyde katılmışlardır. Bu iletişimsizliği giderebilmek için paylaşımcı ve iş birliğine dayılı yönetim anlayışıyla, eğitim ve öğretimin niteliğini ve öğrenci başarısının artırmak, okulun fizikî ve insan kaynaklarını geliştirmek, öğrenci merkezli eğitim yapmak, eğitimde plânlı ve sürekli gelişim amacıyla "Okul Gelişim Yönetim Ekibi" (OGYE) kurulup bunun sürekliliği sağlanmalıdır.
3. Yönetici ve öğretmenler okulun başarısı için, eğitim ve diğer alanlardaki yeniliklerden yararlanıp bilgi ve birikimlerini sürekli yenilemelidirler. Bunun için seminerlere, kurslara ve hizmet içi eğitimlere katılmalıdırlar.

KAYNAKÇA

4. Okulun ilgi çekici bir yer olup eğitim-öğretim ve sosyal faaliyetler için yeterli bir yer olması konusuna yönetici ve öğretmenler orta düzeyde katılmışlardır. Bu durumdan okulların fiziki yapılarının eğitim-öğretim ve sosyal faaliyetler için yetersiz olduğu ve zor şartlar altında bu etkinliklerin yürütüldüğü sonucu çıkmaktadır. Bunu giderebilmek ve öğrenci merkezli eğitimi geliştirebilmek için milli eğitim bakanlığının bu konuda önlem alması gerekmektedir.
5. Öğrenciler, uygun öğretim metodlarını öğretmenleri ile belirleme fırsatına sahiptirler maddesine orta düzeyde katılmışlardır. Bunun nedeni okuldaki ders araç-gereç yetersizliği olabilir. Okul yönetimlerinin öğretim metodlarına uygun ders-arac gereçlerini belirleyip milli eğitim bakanlığına bildirmelidirler.
6. Yöneticilerle ilgili uygulamaları öğretmenler orta dercede bulmaktadır. Okul Yöneticilerinin atanmasında liderlik özelliklerini dikkate alan düzenlemelere gidilmelidir. Ayrıca görevdeki yöneticilerin liderlik vasıflarını geliştirici hizmet içi eğitim kursları açılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Ağaoğlu, Esmahan ve Eroğlu, Erhan.(2009). **Toplam Kalite Yönetimi Okul ve Sınıf Yönetimi ile ilişkisi.**
<http://www.hskizilcik.com/egitim/tkyovsyii.pdf> (21.05.2009)
- Akgül, Aziz. (1999). **Toplam Kalite Yönetim Sistemi.**Yeni Türkiye Dergisi. Kalite özel sayısı, Sayı 26, s.44-51
- Atlıoğlu, Yurdanur. (2009). **OGYE Üyeleri.** Daire Başkanı.
<http://www.ogyetr.gg/OGYE> (08.06.2009)
- Aydın, Ayhan. (2003). **Sınıf Yönetimi.** İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Bayrak, Coşkun ve E. Ağaoğlu. (1998). **İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Görüşleri.** Eğitim Yönetimi.
- Bilgen, H. Nihat. (1993). **Çağdaş ve Demokratik Eğitim.** Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- Bridge, Berna (2003). **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları.** Beyaz Yayınları
- Burr, Irving W. (1976). **Statistical Quality Control Methods.** New York: Marcel Dekker, Inc.
- Bursalıoğlu, Ziya (2002). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış.** Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Cafoğlu, Zuhale. (1996). **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi.** İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Fakfı.

Cafoğlu, Zuhale. (1999). **Eğitimde Toplam Kalite. Davranışa Dönüşen Kalite. Yeni Türkiye.** Kalite Özel Sayısı, No:26.

Canan, Çetin. (1998). **Toplam Kalite Yönetimi ve 150 9000 Kalite Güvence Sistemi.** Beta Yayınları, İstanbul.

Coşkun, C. Aktan. (2000). **Yönetimde Rönesans ve Kalite Devrimi,** Ankara: TOSYÖV Yayınları.

<http://www.bizarpedia.com/bul/baslik/philip-crosby/> (18.05.09)

Coşkun, C. Aktan. (2000). **Yönetimde Rönesans ve Kalite Devrimi,** Ankara: TOSYÖV Yayınları.

http://www.sobiadacademy.net/sobem/eyonetim/toplam_kalite/gurular/ishikawa.htm

Coşkun, C. Aktan. (2000). **Yönetimde Rönesans ve Kalite Devrimi,** Ankara: TOSYÖV Yayınları.

http://www.sobiadacademy.net/sobem/eyonetim/toplam_kalite/gurular/imai1.htm
(18.05.2009)

Doğan, Elife. (2002). **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi.** Academyplus Yayınevi

Emsözlük.(2009). **Edwards Deming.** Endüstri Mühendisliği Bilgi Paylaşım Platformu.
<http://www.emsozluk.com/index.asp?sayfa=3&id=34&ara> (17.05.2009)

Ensari, Hoşcan (2005). **Balanced scorecard.** İstanbul: Sistem Yayıncılık

Eyüpoğlu, Filiz. (2006). **Süreç Yönetimi Nedir? Süreç Nedir? Ne Değildir?.** Kalite Kontrol Portalı

<http://www.kalitekontrol.org/forum/surec-yonetimi-nedir-surec-nedir-ne-degildir-t403.0.html;msg833#msg833> (20.05.2009)

Hündür, Bilge. (2006). İnsan Kaynaklarında Klasik, Neo-Klasik Ve Modern YönetimGörüşleri. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesiİnsan Kaynakları Yönetimi Programı Yüksek Lisans Öğrencisi
<http://www.ikademi.com/yonetim-dusuncesinin-evrimi/1359-insan-kaynaklarinda-klasik-neo-klasik-ve-modern-yonetim-gorusleri.html>(18.05.2009)

Ishikawa,K.(1985).**What is Quality Control? The Japanese Way**, Englewood Cliffs, N.Y.Prentice Hall.

Isparta, Meb (Isparta il milli eğitim müdürlüğü). (2009). **Okul Gelişimi Yönetim Ekibi**. Resmi internet sayfası.
<http://isparta.meb.gov.tr/ky/calismalar/Okul%20Geli%C5%9Fim%20Y%C3%B6netim%20Ekibi%20%C3%9Cyeleri%20ve%20G%C3%B6rev%20Tan%C4%B1mlar%C4%B1.htm>(08.06.2009)

İnci, Aptullah. (2000). **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**. 19 Mayıs Üniversitesi, Samsun.
<http://www.pdrcliyiz.biz/egitimde-toplam-kalite-yonetimi-2037.html> (21.05.2009)

Jones, V.F. ve Jones, L.S. (1984). **Comprehensive Classroom Management**. Boston: Allyn and bacon

Kalitece.net. (2006). **Toplam Kalite Yönetimi Nedir?**

<http://www.kalitece.net/forum/toplam-kalite-yonetimi-nedir-t-8.html>
 (19.05.2009)

Kalitekontrol.org.(2009). **Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Uygulanan Teknikler.**

<http://www.kalitekontrol.org/tky-uygulamalarinda-kullanilan-teknikler.html>

(18.05.2009)

Kentli.org. (2009). **Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği.**

<http://www.kentli.org/yasa/ilkogretim.htm> (01.06.2009)

Kovancı, ahmet (2003). **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?.** İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Karaman, Meb (Karaman il milli eğitim müdürlüğü).(2009). **Okul Gelişimi Yönetim Ekibi.** Resmi internet sayfası.

<http://karaman.meb.gov.tr/tkydosyalari/OKUL%20GEL%20C4%B0%C5%9E%C4%B0M%20S%C3%9CRCREC%C4%B0%20BASAMAKLARI.doc> (08.06.2009)

Külahoğlu, Ş. Önder ve başk. (2000). **Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar.** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Mebnet. Net. (2009). **Öğretmenlik Mesleği.**

<http://www.mebnet.net/genel-egsis/ogretmenlik-mes.htm>(21.05.2009)

Merter, Mehmet Emin (2006). **Toplam Kalite Yönetimi.**Ankar: Atlas Yayın Dağıtım.

Milli Eğitim Dergisi (2002). **Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Temel Unsurları.** Sayı 155-156.

Montgomer, Dauglas C. (1997). **Introduction to statistical Quality Control.** USA: John Willey & Sons, Inc.

Ödevarsivi.com. (2009). **Armand V. Feigenbaum**

http://www.odevarsivi.com/dosya.asp?islem=gor&dosya_no=112584
(18.05.2009)

Öğretmen.Info.(2009). **Öğretmenlik Mesleği**

http://www.ogretmen.info/ogretmenlik_.asp (21.05.2009)

Öğretmen.Info.(2009). **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi.**

http://www.ogretmen.info/toplam_kalite_yonetimi_.asp (20.05.2009)

Ören, Kenan (2002). **Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Gücü Faktörü.**

Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.

Özçakır, A. İhsan. (2009). **Yöntem Nedir?** M. MEB. Başmüfettişi.

<http://aliihsanozcakir.googlepages.com/YNETM-YNETC-YETKNedir.doc>
(19.05.2009)

Özkan, Yılmaz. (2005). **Toplam Kalite.** Sakarya Kitapevi.

Özveren, Mina. (2000). **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar.** İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Prof. Dr. Özkan, Yılmaz (2005). **Toplam Kalite.** Sakarya Kitap Evi, mart 2005.

SALLIS, E,(1996).**Total Quality Management in Education**, Kogan page, London

Schargel, Franklin (1993), "Total Quality in Education", **Quality Progress**, October.

Sezer, Erdoğan (2004). **İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması.** İzmir: Yüksek Lisans Tezi.

Şimşek, Muhittin. (2000). **Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri.** İstanbul: Alfa Basım Yayım.

- Şişman, Mehmet ve S. Turan. (2001). **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara: Pegem A. Yayıncılık Tic. Şti.
- Şişman, Mehmet. (1999). **Toplam Kalite Yönetiminin Okulda Uygulanması**. Kamu Yönetiminde Kalite, 1. Ulusal Kongresi. Ankara:TODAİE Yayın No:289
- Talim Terbiye Dairesi Müdürlüğü. (2009). **Öğrenci Merkezli Eğitim nedir?**. Resmi internet sayfası.
<http://talimterbiye.mebnet.net/ogrenci%20merkezli%20egitim/ogrencimerkezliegitim.html> (26.04.09)
- Toptaş, Orhan. (2006). **Tomlam Kalite Yönetimi**. Ekonomik Form dergisi. Aralık,S69
- Töremen, Fatih. (2009). **Öğrenen Okul**. Eğitimbilim (Eğitim Bilim ve Kültür Dergisi)
<http://www.egitimbilim.com/makaleler4.htm> (21.05.2009)
- Ulukanoğlu, Ceren. (2006). **Toplam Kalite Yönetimi ve Kaizen Felsefesi**. makaleler
<http://www.sobiadacademy.net/sobem/kobi/toplam-kalite/toplamkalite-turkce-linkler.htm>
- Uzaktanegitimplatformu.com. (2009). **İşletme İçinde İletişimin Artırılması ve Ekip Çalışması**
http://www.uzaktanegitimplatformu.com/UEP/uep_lisans/tek402/YeniNotlar/TKY_DN_04.htm (20.05.2009)
- Yamak, Oygur. (1998). **Kalite Odaklı Yönetim**. İstanbul: Panel Matbaacılık.
- Yatkin, Ahmet (2004). **Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yaylacı, A. Faruk. (2009). **Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim**. Afyon Kocatepe Üniversitesi
<http://www.egitim.aku.edu.tr/afyayla1.htm> (22.05.2009)

Yıldırım, Hasan Ali. (2002). **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayınları.

KİŞİSEL BİLGİLER

Lütfen size uygun seçeneği işaretleyiniz.

A. Cinsiyetiniz : 1. Erkek () 2. Kadın ()

B. Yaşınız:

1. 24 ve altı ()
2. 25-34 ()
3. 35-44 ()
4. 45-54 ()
5. 55 ve üstü ()

C. Branşınız: 1. Branş Öğretmeni 2. Sınıf Öğretmeni

D. Hizmet Süreniz:

1. 5 yıl ve altı ()
2. 6-10 yıl ()
3. 11-15 yıl ()
4. 16-20 yıl ()
5. 21 ve üstü ()

E. En son mezun olduğunuz okulun öğrenim süresi

1. Dört yıllık yüksek öğrenim ()
2. Üç yıllık yüksek öğrenim ()
3. İki yıllık yüksek öğrenim ()
4. Diğer (Lütfen Yazın) :

F. Göreviniz: 1. Yönetici () 2. Öğretmen ()

11. BÖLÜM

SİSTEM VE SÜREÇ YAKLAŞIMI	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Çoğunlukla Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1-Okulumuzun hedeflerinin belirlenmesinde, okul toplumunun katılımı önemsenmektedir.					
2-Veliler, okul programının düzenlenmesine katılırlar.					
3-Okulumuzda, öğrenme temel ihtiyaçtır.					
4-Okulumuzda destek hizmetleri etkili öğrenmeyi teşvik eder.					
5-Okulumuzdakiler, farklı düşünce ve değer yargılarına sahip olsalar bile görüşlerini açıkça ifade etme ve bunların kabul görmesi fırsatına sahiptir.					
6-Okulumuzun öğretmenleri, ne öğretileceği kadar nasıl öğretileceğini de bilirler.					
7-Okulumuzun fiziki kaynaklarının ve ekipmanlarının en etkili şekilde kullanılması için yapılacak işlemler öğretmenlere zaman kaybettirmez.					
8-Okulumuzun ilgi çekici bir yer olup eğitim – öğretim ve sosyal faaliyetler için yeterlidir.					
9-Okulumuz; yöneticilerinin, öğretmenlerin, öğrencilerin, velilerin ve destek personelinin katılımıyla belirlenen kurallar ile çalışır.					
10-Kurallar az ve basittir.					
11-Bütün görevliler okulun kurallarına uyar.					
12-Okulumuzdaki önemli kararlar; öğrenci, veli, öğretmen, ve yönetici temsilcilerinden oluşan ekipler tarafından alınır.					
13-Okulumuzda “Biz” ruhu vardır.					
14-Bireylerle gruplar (hem öğretmenler hem de öğrenciler) arasındaki farklılıklar, okulumuzu zenginleştirmeye katkıda bulunan unsurlar olarak düşünülür.					
15-Öğretmenler, okul değiştirmek yerine okulumuzda kalmayı isterler.					
16-Okulumuz, öğrencilerimizde öğrenme coşkusu oluşturur.					
17-Öğretim materyalleri çeşitli öğrenme biçimleri dikkate alınarak hazırlanır.					
18-Öğretmenler, eğitim teknolojisinden etkili bir şekilde yararlanırlar.					
19-Okulumuzun gelişim hedeflerini gerçekleştirmede izlenecek stratejiler (şu anda nerdeyiz, nereye varmak isteriz, nasıl varacağız, bunun için kimler ne yapacak?) net olarak tesbit edilmiştir.					

111. BÖLÜM

ÖĞRENCİ-ÖĞRETMEN-VELİ ODAKLILIK	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Çoğunlukla Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1-Öğrencilerimiz, bütün çalışmalarımızın odak noktasıdır.					
2-Okulumuzda, daha yakından takip ve denetimi gereken öğrencilere rehberlik onların gururları incitilmeden yapılır.					
3-Öğrencilerimiz, öğretmenlerinin adil olduklarına inanırlar.					
4-Öğrenciler öğrenme biçimlerine uygun öğretim metodlarını, öğretmenler ile belirleme fırsatına sahiptir.,					
5-Öğrencilerimiz, kendilerinin değerlendirilmesinde kullanılan kriterleri bilirler.					
6-Her öğrenci, kişisel becerilerini (zihinsel, estetik, sosyal ve el becerileri) geliştirmesi için teşvik edilir.					
7-Her öğrenci, kendi potansiyeli içindeki başarı artışı dikkate alınarak değerlendirilir.					
8-Okulumuzda, ders araç ve gereçleri öğrencinin istenilen ölçüde öğrenmesi için kullanılır.					
9-Okulumuzda uygulanan öğretim metodları öğrencilerimizin yaratıcılığını geliştirecek şekilde hazırlanır.					
10-Öğretmenler, bütün öğrencilerin öğrenebileceğine inanırlar.					
11-Sınıf içi davranışları oluşturan kuralları, öğretmen ve öğrenciler birlikte oluştururlar.					
12-Okulumuzda bir öğretmen, uyguladığı öğretim stratejisi bir öğrencisi için bile etkili olmadığında, bir başka yolu dener ve bu öğrencisini başarısızlığı nedeniyle suçlamaz.					
13-Veliler okulumu için vazgeçilmez bir destektir.					
14-Bu okulda bulunmaktan hoşlanıyorum.					
15-Okulda beni doğrudan etkileyebilecek kararların alınmasına benim de katkım olmalıdır.					
16-Bu okulda ihtiyaç duyulan ve istenilen bir birey olduğumu düşünüyorum.					
17-Öğretmenlerle rahatça iletişim kurabildiğimi düşünüyorum.					

IV. BÖLÜM

GÜÇLÜ ve SÜREKLİ TOPLAM KALİTE LİDERLİĞİ	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Çoğunlukla Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1-Yönetim, öğretmenlerin destekleyicisidir.					
2-Yönetim, öğrencilerin destekleyicisidir.					
3-Okul müdürü, bizi en iyi şekilde temsil eder.					
4-Okul müdürü, okulda takım anlayışını geliştirir.					
5-Okul Müdürü, öğretimde yeni programların ve öğretim metodlarının denenmesini destekler.					
6-Okul Müdürü, okul toplumunu, okulun ortak amaçları çerçevesinde birleştirir.					
7-Öğretmenler, okul müdürü ile iletişim kurmada kendilerini rahat hissederek.					
8-Okul Müdürü, kendini geliştirmeye önem verir.					
9-Okul Müdürü, yenilikçi fikirlerden yararlanır.					
10-Okul Müdürü; işi doğru yapmak yerine, doğru işi yapmayı tercih eder.					
11-Okul Müdürü, başarısızlığını astlarına yüklemeyiz.					
12-Okul Müdürü, okuldaki sorunları ortaya çıkmadan görüp engeller.					
13-Okul Müdürü, denetleme yetkisini baskı aracı olarak kullanmaz.					
14-Okul Müdürü , tüm çalışanları motive etmektedir.					



**KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLÎ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI
İLKÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ**

Sayı: İÖD.0.00-2140/2008

Lefkoşa

25.3.2008

**Sn. Yılmaz Keskinoglu,
Özgürlük İlkokulu
Güzelyurt.**

"**Toplam Kalite Yönetimi**" konulu anket sorulan Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü tarafından incelenmiş ve uygulanmasında bir sakınca görülmemiştir.

Anketi uygulamadan önce okul müdürlükleri ile temas kurulması ve uygulama tamamlandıktan sonra da anket sonuçlarının Müdürlüğümüze ve Talim Terbiye Dairesi Müdürlüğü'ne iletilmesi hususunda bilgilerinizi saygı ile rica ederim.

**Hatice Düzgün
Müdür**

/BD