

İLKÖĞRETİM OKULLARINDAKİ YÖNETİCİ ve ÖĞRETMENLERİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN ALGILARI ¹

The Opinions Of Teachers And Administrators In The Primary Schools About The Total Quality Management Applications

Hasan ŞENTÜRK ²
Özgür TÜRKMEN ³

Özet

Bu araştırmanın amacı, Diyarbakır ili merkezinde bulunan ilköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarına ilişkin algılarını belirlemektir. Araştırmanın evrenini 2005-2006 öğretim yılında Diyarbakır ili merkezinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenler oluşturmuştur. Araştırmanın örnekleminde ise 44 okul müdürü ve 922 öğretmen yer almıştır. Bu çalışmada araştırmacılar tarafından geliştirilen veri toplama aracı kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde SPSS paket programından yararlanılmıştır. Araştırma sonunda elde edilen bulgulara göre, ilköğretim okullarındaki TKY uygulamalarını yöneticiler kısmen başarılı bulurken, öğretmenler tümüyle yetersiz görmektedirler. Her iki grubun algıları arasında tüm boyutlarda anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Bu durum TKY uygulamalarında eşgüdüm içinde hareket etmeleri gereken yönetici ve öğretmenlerin farklı algılara ve farklı yaklaşımlara sahip olduklarını göstermektedir. Bu nedenle, okullarda gerekli olan değişimin sağlanması ve eğitimde kalitenin artırılması konusunda yeni bir yaklaşım olarak karşımıza çıkan TKY'nin, başta yönetici ve öğretmenler olmak üzere tüm katılımcılar tarafından doğru biçimde algılanması sağlanmalıdır.

Anahtar sözcükler: Kalite, toplam kalite, toplam kalite yönetimi, eğitimde toplam kalite yönetimi.

Abstract

The purpose of this study is to determine the opinions of teachers and administrators, serving in the primary schools in the city center of Diyarbakır, about the Total Quality Management (TQM) applications. The population of the study consists of all teachers and administrators serving in the primary schools in the city center of Diyarbakır during the 2005-2006 academic year. The sampling consists of 44 school administrators and 922 teachers. The data collection instrument was designed by the researcher himself. The data of the study were analyzed by using the SPSS software. According to the results of the research administrators perceive the TQM applications in primary schools at the level of "partially efficient" and teachers perceive these applications at the

¹ Bu çalışma, Yrd.Doç.Dr. Hasan ŞENTÜRK'ün danışmanlığında Özgür TÜRKMEN tarafından Dicle Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsünde hazırlanan "İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algıları" konulu yüksek lisans tezine dayalı olarak hazırlanmıştır.

² Yrd. Doç. Dr., Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, 21280 Kampus – Diyarbakır, hsenturk@dicle.edu.tr

³ İlköğretim Müfettişi; Milli Eğitim Müdürlüğü - Siirt

level of “completely inefficient”. There is significant difference, in all dimensions, in the perception of the TQM applications between both groups. This case shows that teachers and administrators, who have to act in coordination, have different perceptions and different approaches. Therefore, it must be ensured that TQM, a new approach to increasing the quality of education, is perceived correctly by administrators and teachers.

Key Words: *Quality, total quality, total quality managment, total quality managment in education.*

Giriş

Kalite, üretilen mal veya hizmetlerin ihtiyaçları karşılamadaki yeterlik düzeyi olarak ifade edilebilir. Bir mal veya hizmet, karşılamak istediği ihtiyaçları ne düzeyde karşılıyorsa kalitesi de o düzeyde olacaktır. İnsanlar tarih boyunca üretilen mal ve hizmetlerin ihtiyaçlarını en yüksek düzeyde karşılayacak kalitede olmasını istemişler ve bunu sağlamak için de çeşitli kurallar ortaya koymuşlardır. Konulan kurallara uymayanlara ise ölüm cezasına varabilen yaptırımlar uygulanmıştır. M.Ö. 2150 yılında hazırlanan Hammurabi Kanunlarında yer alan bir maddede şöyle denilmektedir. “Bir inşaat ustasının inşa ettiği ev, ustanın yetersizliği veya işini gerektiği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa, o usta öldürülecektir”. Eski Mısırdaki ve Azteklerde de kalite kontrolüne yönelik buna benzer bazı düzenlemelerin yapıldığı görülmektedir (Bozkurt ve Odaman, 1995).

Tarihsel süreç içinde, belli bir uygarlık düzeyine ulaşan tüm toplumlar bu konuda farklı düzenlemeler yapmışlardır. Örneğin, Osmanlı İmparatorluğu döneminde üretilen mal ve hizmetlerle ilgili düzenlemeler “Esnaf Loncaları” tarafından yapılmıştır. Sistemin iyi işlediği dönemlerde ustalık beratı almadan hiç kimsenin işyeri açmasına izin verilmemiştir. Loncanın görevlendirdiği elemanlar üretilen malların kalite kontrollerini yaparak satış fiyatlarını belirlemişlerdir. Belirlenen fiyatın üstünde mal satanlarla, kalitesiz veya hatalı mal üretenlerin belgeleri ellerinden alınarak işyerleri kapatılmıştır. Cumhuriyet Döneminden sonra bu loncaların yerini ve işlevlerini esnaf odaları almıştır (Ekin, 1979).

20. yüzyılın başlarından itibaren örgüt ve yönetim faaliyetlerinin bilimsel bir yaklaşımla ele alındığı görülmektedir. F.W. Taylor’un öncülük ettiği, Klasik Yönetim anlayışında, daha çok üretimin artırılması için yapılması gereken nesnel düzenlemeler ve kurallar üzerinde durulmuştur. Elton Mayo’nun öncülüğünde başlayan Neo-Klasik Yönetim yaklaşımında ise, üretim artışının sağlanmasında nesnel koşullardan çok, insan unsurunun ve insan ilişkilerindeki düzenlemelerin etkileri üzerinde durulmuştur. Örgütü ve yönetimi tüm boyutlarıyla değerlendiren Çağdaş Yönetim Kuramcıları ise 1960’lara kadar kaliteden ziyade kaliteyi etkileyen faktörleri ön planda tutmuşlardır (Aydın, 1998; Eren, 2004; Şişman, 1994).

Armand F. Feigenbaum, 1961 yılında yayınladığı “Toplam Kalite Kontrolü” (Total Quality Control) adlı kitabında ilk kez “Toplam Kalite” kavramını kullanmıştır. Feigenbaum toplam kalite kontrolünü, işletmenin

tasarımından satış sonrası hizmetlerine kadar sistemin tüm fonksiyonlarına yaymıştır. Toplam Kalite Kontrolü yaklaşımını kullanarak başarılı sonuçlar ortaya koyanlar ise Japonlar olmuştur. Toplam kaliteyi ön planda tutan Japonlar 1970'li yıllarda Amerikan şirketlerini zorlamaya ve onların pazar paylarını ellerinden almaya başlamışlardır. Bu gelişmeler üzerine yapılan araştırmalar, tüketicilerin artık satın alma kararını verirken ürünün fiyatından önce kalitesini sorguladıklarını ortaya koymuştur. Bu nedenle, 1980'li yıllarda üretim artışından çok "kalite" kavramı tüm işletmelerde önemsenmeye başlamıştır (Bozkurt ve Odaman, 1995).

1990'lı yılların başlarından itibaren ise rekabette yeni bir kavram ön plana çıkmıştır. Bu kavram "Toplam Kalite Yönetimi"dir. Dünya pazarlarında rekabetin artması, Avrupa'nın tek pazar halinde bütünleşmeye gitmesi, kıt kaynakların daha etkin ve verimli kullanılması, ucuz ve bol ürünlere doyan tatminsiz müşteri kitlelerinin ortaya çıkması, yeni ve kaliteli ürünlere olan talebin artması örgütlerde toplam kalite yönetimini zorunlu hale getirmiştir (Ersen, 1996). Öncelikle sanayide ve mal üretiminde önem kazanmaya başlayan toplam kalite yönetimi uygulamaları, 2000'li yıllara girerken hizmet üreten alanlarda da ön plana çıkmıştır. Özellikle gelişmiş toplumlarda, tüketiciler sadece satın aldıkları mallarda değil aynı zamanda satın aldıkları hizmetlerde de kaliteye önem ve öncelik vermeye ve bu konuda daha sorgulayıcı davranmaya başlamışlardır. Bütün bu gelişmelerin sonunda "Toplam Kalite Yönetimi" yeni bir yönetim yaklaşımı olarak ortaya çıkmış ve çağdaş yönetim kuramları arasında yerini almıştır.

Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri

Örgüt ve yönetim süreçlerinin sürekli gelişimini, çalışan ve müşteri memnuniyetini, hızlı ve doğru iletişimi, tüm tarafların katılımını ve hatasız üretimi esas alan çağdaş bir yönetim yaklaşımı olarak tanımlayabileceğimiz Toplam Kalite Yönetiminin daha iyi anlaşılabilmesi için onun temel öğelerinin kısaca tanıtılması yararlı olacaktır.

1.Sürekli Gelişme ve İyileşme (Kaizen): Japonca değişim (kai) ve iyi (zent) kelimelerinden oluşan kaizen kavramı "iyiye doğru sürekli değişme" anlamında kullanılmakta ve bir felsefeyi, bir yaşam tarzını ifade etmektedir. Japonlara göre kaizen öyle bir düşüncedir ki, her Japon her geçen günün bir öncekinden daha iyi olması için, evinde, işinde, sosyal yaşamında sürekli bir gayret içinde olmalıdır. Bu gelişmenin boyutu önemli değildir. Örneğin o gün bahçeye dikilen bir çiçek, boyanan bir kapı da bir gelişmedir (Şişman ve Turan, 2002). Japonların bu yaklaşımı daha sonraki çalışmalarda "sürekli gelişme" olarak ifade edilmiş ve TKY'nin temel öğelerinden birini oluşturmuştur. Sürekli gelişmede hedef belli bir standardı tutturmak olmadığından gelen seviye ne olursa olsun onun aşılması gerekir. TKY'ni uygulayan örgütlerin tüm paydaşlarının öncelikle bu felsefeyi benimsemesi, sadece yeniliğe ve değişime açık olmakla kalmaması, aynı zamanda yeniliği ve değişimi yaratabilmesi esastır. Ayrıca TKY kültüründe değişme ve yenilik öncelikler arasındadır. Bu nedenle değişme ve yeniliği öngören, bunlara kolay

uyum sağlayabilen, kendi örgüt kültürünü yaratabilen bir örgüt ve yönetim yapısının oluşturulması gerekir (Karlı, 2004).

2.Müşteri Memnuniyeti (Müşteri Odaklılık): TKY'nin temel prensiplerinden biri de müşteri memnuniyetidir. Örgütler müşteri memnuniyetini sağlayabildikleri ölçüde kalıcı olabilmektedirler. Müşteriyi memnun edebilmek için de onun ne istediğini iyi bilmek gerekir. Her müşterinin beklentisi farklıdır. Bu farklı beklentileri tatmin etme yolları da farklı olacaktır. Bu bakımdan müşterinin gereksinimlerinin ve bunları en az maliyetle karşılayacak sürecin belirlenmesi önemle üzerinde durulması gereken konulardır (Köksal, 1997). Doğru süreci oluşturabilmenin temel koşulu ise TKY modelini benimsemek ve onu etkin olarak kullanabilmektir.

3.Yönetmel Liderlik: TKY konusunda gündeme getirilen hemen bütün görüşlerin içinde en çok vurgu yapılan konulardan biri de liderliktir. Uygun bir yönetim yapısı kurulmadıkça, buna yön veren ve rehberlik eden liderler olmadıkça örgütlerde kaliteli ürün ve hizmetlerin üretilmesinden bahsetmek mümkün değildir (Şimşek, 1998). TKY kuramcılarına göre, "kalite yönetimdir" ve bir kurumun gelişmesindeki temel sorun, üst yönetimin liderliğidir (Şişman, 2002). Bu nedenle TKY çalışmaları örgütlerde üst yöneticilerin liderliğinde yapılmalıdır. TKY örgütte var olan ve üretimde rol oynayan tüm süreçlerin sürekli değişimini öngörür. Böyle bir değişim karşısında çalışanların farklı tepkiler vermeleri ve değişime direnç göstermeleri kaçınılmazdır. Bu noktada en büyük görev kalite liderlerine yani yöneticilere düşmektedir. Toplam kalite anlayışını benimsemiş olan yöneticilerin, bu yeni gelişmeleri çalışanlara açıkça anlatmaları ve onların da benimsemelerini sağlamaları gerekmektedir (Özveren, 1997).

4.Sürekli Eğitim: TKY'de eğitim ve öğrenmenin sürekli olması gerekir. Bunun nedeni ise, bilgi birikiminin sürekli artması, yeni yöntem ve tekniklerin gündeme gelmesi ve bunların daha nitelikli insan gücünü gerekli kılmasıdır. Burada eğitim ve öğrenme, hem bireysel hem de takım halindeki örgütsel eğitim ve öğrenmeleri kapsamaktadır. Dolayısıyla, bireysel anlamda insanların kendi kendilerine öğrenmesi ve kendini geliştirmesi söz konusu olabileceği gibi, takım içinde ya da grup içinde öğrenme ve örgütsel öğrenme de söz konusu olabilir. Sistemin içinde yer alan herkesin sürekli eğitim ve öğrenme çabası içinde olması, ancak öğrenen örgütlerde mümkün olabilir. TKY'de en ilgi çeken öğrenme yollarından biri de örgütsel hatalardan hareketle öğrenmedir. Bu sistemde hatalar bir ceza aracı olarak değil, bir öğrenme aracı olarak görülmektedir (Temel, 2005).

5.Katılım ve Takım Çalışması: Katılım, yönetim biliminde üzerinde çok durulan kavramlardan birisidir. Katılım, çalışanların örgüt ve yönetimle bütünleşmelerini, örgütsel ve yönetsel kararlarda söz sahibi olmalarını ve sorumluluk üstlenmelerini ifade eder. Katılım aynı zamanda paylaşmadır. TKY'de vurgu yapılan kavramlardan birisi de takım yani ekip çalışmasıdır. Katılım olmadan ekip ruhu oluşturmak da mümkün değildir. Katılım ve ekip çalışması çağcıl yönetim tartışmalarının merkezinde yer almaktadır. Katılım, takım ruhu ve ekip çalışmasının olmadığı işletme ve

kurumların başarılı olması mümkün değildir. Kamu kesimindeki örgütlerin, özel sektörün ve sivil toplum örgütlerinin gerisinde kalmasının başlıca nedeni söz konusu değerlerin bu kesim ve bu kesimin yöneticileri tarafından benimsenmemiş olmasıdır. Katılımın olmadığı kurumlar şeffaflığını kaybetmekte, dinamizmini yitirmekte ve atalet içinde varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadırlar (Şimşek,1998). İyi bir ürün ortaya koyabilmek veya iyi bir hizmet sunabilmek için kurumdaki tüm çalışanların bir bütün olarak hareket etmesi şarttır. TKY’de katılım ve takım çalışması, “kalite kontrol çemberleri” yöntemiyle gerçekleştirilir. Kalite kontrol çemberleri, aynı yerde çalışan ve kalite yönetimi faaliyetlerini gönüllü olarak yerine getirmeyi üstlenen kişilerden oluşan çalışma gruplarıdır (Özden, 2002).

6.Hatasız Üretim (Sıfır Hata): “Sıfır hata” günümüzde kalite yönetiminin en önemli unsurlarından biridir. Burada asıl olan hata nedenlerini araştırıp ortadan kaldırmaya çalışmaktır. Hatanın tamamen ortadan kaldırılması mümkün olmayabilir. Ancak hata nedenlerinin anında tespit edilmesi ve hatanın süreç içerisinde giderilmesi gerekir. Örgütlerde sonuç kontrolü günümüzde geçerliliğini yitirmiştir. Bunun yerini süreç ve önleyici denetim almaktadır. Hata noktalarını önceden tahmin ederek tedbir almak ve süreç içerisinde amaca doğru, standartlara doğru gidişi denetlemek sıfır hatanın kapsamında yer alan konulardır (Özden, 2002). “Mükemmele ulaşılamaz ancak kusursuzluğa ulaşılabilir” mantığı sıfır hata yaklaşımının temel algılarından biridir. Önceden belirlenen standartları belirlendiği şekliyle uygulamak kusursuzluk anlamına geleceğinden sıfır hata mümkün olabilir. Sıfır hataya ulaşılsa bile, sıfır hatayı hedefleyerek hata oranını minimal bir boyutta tutmak TKY’nin ana hedeflerindedir. Bu nedenle herkes kendi işini ilk seferde en iyi şekilde yapmaya yöneltilmelidir (Şişman ve Turan, 2002).

Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Alanında Uygulanması

Özellikle insan unsurunun baskın olduğu bir örgüt tipi olan eğitim örgütlerinde TKY’nin uygulanabilirliğinin zaman zaman tartışma konusu olmasına karşın, günümüzde TKY ilkelerinin eğitim örgütlerinde de uygulanabileceği görüşü kabul edilmiştir. Eğitimde kalite denildiği zaman, eğitim sisteminin beğenilmesi, kusursuzluğu, insanların yenilikleri izleyebilme bilgi ve becerisine sahip olması, kısaca bu davranışları gösteren insanların yetiştirilmesi akla gelmektedir. Eğitim örgütlerinin de hedefi bu kaliteyi yakalamaktır. Daha çok bir kamu hizmeti olarak verilen eğitim hizmetinde örgütlerin varlıkları üretim örgütleri kadar değişen şartların etkisi altında olmasa da onlar da değişen koşullara uyum sağlamak zorundadır. Eğitim örgütlerinin değişime ayak uyduramaması ve başarısızlığı uzun dönemde bütün toplumu olumsuz yönde etkilemektedir. Eğitimciler sürekli olarak eğitim sisteminin, okulların, öğretmenlerin, yöneticilerin ve öğrencilerin etkili olması için çeşitli önlemler almaktadırlar. Mal üreten örgütlerde önemli düzeyde başarı elde

eden TKY, hizmet üreten eğitim alanında da başvurulan temel yaklaşımlardan biridir (Şişman ve Turan, 2002).

Ayrıca, eğitim örgütleri demokratik bir toplum yapısının oluşturulmasında önemli rollere sahiptir. Çünkü demokratik yaşamın sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi için toplumda sürekli gelişme ve iyileşmenin olması bir zorunluluktur. Kültürel gelişimini sağlayamayan, yeniliklere duyarsız kalan kapalı toplumlarda demokratik yaşamın sürdürülmesi olanaksızdır. Bu nedenle eğitim örgütleri de, sürekli gelişimi, tüm tarafların katılımını ve kaliteli hizmet üretimini amaçlayan bir yönetim anlayışına sahip olmalıdır. Bu da ancak TKY uygulamalarının eğitim örgütlerine taşınmasıyla sağlanabilir (Özveren, 1997).

Eğitim alanındaki TKY uygulamalarında en çok tartışılan konulardan biri de, mal üretiminde önemli bir kavram olan hatasız üretimin eğitim alanında nasıl gerçekleşeceği. Mal üretimindeki hatasızlığın ölçütü nasıl önceden belirlenen standartlara uygunluk ise, eğitim alanındaki hizmetlerde de önceden belirlenen amaçlara tam olarak ulaşılması hatasızlığın göstergesi olmalıdır. Örneğin mal üretimindeki “hatasız üretim”, eğitimdeki “tam öğrenme” ile eşdeğer tutulabilir (Özden, 2002).

Diğer taraftan unutulmaması gereken hususlardan biri de, TKY'nin özellikle eğitim alanında çok kısa sürede gerçekleştirilebilecek bir uygulama olmadığıdır. Bu süreç ağır işleyen ve sonuçları uzun vadede ortaya çıkan bir süreçtir. Bu nedenle, öncelikle TKY anlayışının temel dinamiği olan kalite olgusunun tüm katılımcıların kafasında ve gönlünde bir yaşam felsefesine dönüşmesi gerekmektedir (Dağlı, 2003).

TKY'nin Eğitim sistemine uygulanmasının sağlayacağı yararlar ise şöyle sıralanabilir (Köksal, 1998; Yahyagil, 1997).

- 1.Yöneticilerin liderliğinde sistemin sürekli gelişmesi ve iyileşmesi.
2. Sistemin parçaları arasında gerekli eşgüdümün sağlanması, daha uyumlu ve verimli bir çalışma düzeninin oluşması.
3. Eğitim sürecine herkesin katılımının sağlanması.
4. Eğitimden beklentileri olan grupların memnuniyetinin artması.
- 5.Öğretimin öğretmen merkezli olmaktan çıkarak öğrenci merkezli hale gelmesi.
6. Bilginin edinilmesinin değil uygulanmasının ön plana çıkarılması.
7. Değerlendirmede sonuca değil sürece önem verilmesi.
8. Geleceğin gereklerinin daha iyi görülmesi ve karşılanması.
9. Sistemdeki insanların değişime ve yeniliğe açık hale gelmesi.

Sonuç olarak TKY, eğitimde kalitenin, verimliliğin ve motivasyonun artmasını, müşteri memnuniyetinin ve hizmet kalitesinin yükselmesini, israfın önlenerek maliyetin azalmasını, hızlı bilgi akışını, kaynakların arttırılmasını ve etkin kullanımını, öğrencilerin ve diğer çalışanların gelişmesini ve güçlenmesini, öğrencilerin öğrenmeyi öğrenmesini, her türlü eğitim teknolojisinin işe koşulmasını, sınıf disiplininin ve öğretmen öğrenci ilişkilerinin iyileşmesini, değerlendirmede kullanılacak yöntemlerin ve ölçme tekniklerinin gelişmesini, öğretme ve öğrenme sürecinden duyulan

memnuniyetin artmasını, problem çözme ve karar verme sürecinin iyileşmesini, eğitim kurumlarına duyulan güven ve saygının artmasını sağlayabilecek bir yaklaşımdır.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, “Diyarbakır il merkezinde bulunan ilköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına ilişkin algılarını belirlemektir.” Bu temel amaca bağlı olarak şu sorulara cevap aranmıştır: (1) TKY ile ilgili temel etkinlikler nelerdir? (2) Bu etkinlikler hangi düzeylerde gerçekleşmektedir? (3) Yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır?

Günümüzde her alanda olduğu gibi eğitim alanında da hızlı bir gelişme ve değişme yaşanmaktadır. Bu nedenle öğretmenlerden öğrencilere, yöneticilerden velilere kadar alandaki tüm katılımcıların bu hızlı değişime uyum sağlaması gerekmektedir. Böyle bir uyumun sağlanabilmesi ise, sürekli gelişme ve değişimi, katılımı ve takım çalışmasını, yönetsel liderliği, hatasız üretimi ve müşteri memnuniyetini esas alan ve sistemdeki herkesin sürekli eğitilmesini sağlayan bir yönetim yaklaşımıyla olabilir. Bütün bu uygulamalar ise TKY içinde yer almaktadır. Çağın gereklerine uygun bir eğitim sistemi oluşturabilmek için TKY'nin tüm eğitim kurumlarında uygulanması bir zorunluluk haline gelmiştir (Temel, 2005). Ülkemizde de Milli Eğitim Bakanlığı, tüm birimlerinde TKY'nin yaygınlaşmasını amaçlamakta ve özellikle de okullarda uygulanmasını istemektedir (MEB, 1999). Bunu sağlamak için de “Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Teşkilatı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi” hazırlanmıştır. Projenin hedefi TKY anlayışını Bakanlığa bağlı her derece ve türdeki okullara yaymaktır (M.E.B. 2002).

Türkiye’de, TKY konusunda çeşitli alanlarda yapılmış bir çok araştırma olmasına rağmen, eğitim alanında yapılan araştırmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Özellikle temel eğitimin verildiği ilköğretim okullarındaki TKY uygulamalarına ilişkin olarak okul müdürlerinin ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemeye yönelik araştırmaların yetersizliği hissedilmektedir. Alınacak sonuçlardan hareketle okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin TKY uygulamalarını benimsemeye ve gerçekleştirmeye ne kadar istekli ve hazır olduklarının saptanması, alandaki uygulamaların ve uygulama düzeylerinin belirlenmesi de önemli görülmektedir.

Yöntem

Betimsel nitelikteki bu çalışmanın evrenini 2005-2006 öğretim yılında Diyarbakır il merkezinde bulunan 98 resmi ilköğretim okulunda görevli yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. 98 okul arasından random yöntemiyle seçilen 44 okul araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Bu okullarda görev yapan 44 müdür ve 950 öğretmene anket uygulanmıştır. Müdürlere uygulanan anketlerin tümü, öğretmenlere uygulanan anketlerin ise 922 tanesi değerlendirmeye alınmıştır.

Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi ve Uygulanması

Veri toplama aracını geliştirme çalışmalarına ilgili literatür taranarak başlanmış ve öncelikle TKY uygulamalarında yer alan etkinlikler belirlenmiştir. Bu etkinliklerden hareketle bir veri toplama aracı hazırlanarak Dicle Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü öğretim üyelerinin görüşlerine sunulmuştur. Belirtilen görüş ve öneriler doğrultusunda yeniden düzenlenen veri toplama aracının, random yöntemiyle seçilen 5 ilköğretim okulundaki 5 müdür ve 96 öğretmenin katılımıyla ön uygulaması yapılmıştır. Sonuçlar danışman öğretim üyesi ve alan uzmanları tarafından incelendikten ve gerekli değerlendirmeler yapıldıktan sonra veri toplama aracına son şekli verilmiştir.

Uygulamalar, gerekli iznin alınmasından sonra bizzat araştırmacı tarafından yapılmıştır. Daha güvenilir sonuçların alınabilmesi için katılımcılara araştırmanın konusu ve amacı ile ilgili yönlendirici olmayan açıklamalar yapılmış ve soruların içtenlikle cevaplandırılması için en uygun ortam oluşturulmaya çalışılmıştır. Verilerin analizinde ve yorumlanmasında ortalamalardan yararlanılmış olup, her iki grubun algıları arasındaki farkın belirlenmesi için t-testi kullanılmıştır.

Verilerin Analizi

Veri toplama aracındaki soruların cevap seçenekleri ve bu seçeneklere verilen değerler; Tam: 5, Çok: 4, Orta: 3, Az: 2, Hiç: 1 puan olarak belirlenmiştir. Yönetici ve Öğretmenlerin algılarının yorumlanmasında bu puanların aritmetik ortalamalarından yararlanılmıştır. Aritmetik ortalamalar yorumlanırken, 1.00-1.79 arasındaki değerler “hiç”, 1.80-2.59 arasındakiler “az”, 2.60-3.39 arasında bulunanlar “orta” 3.40-4.19 arasında olanlar “çok” 4.20-5.00 arasındakiler de “tam” düzeyinde kabul edilmiştir. Düzeylerin yer aldığı bu aralıklar, en düşük değer 1 ile en yüksek değer 5 arasındaki seri genişliğinin seçenek sayısına bölümü ile elde edilmiştir. Her iki grubun algıları arasındaki farkın belirlenmesi için t-testi kullanılmış olup anlamlılık düzeyi .05 olarak belirlenmiştir.

Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki toplam kalite yönetimi uygulamalarına ilişkin algılarıyla ilgili bulgular araştırmanın amacına uygun olarak düzenlenmiştir. Bu bağlamda TKY uygulamaları; (1) Okulun fiziksel ve mali koşullarının iyileştirilmesiyle ilgili uygulamalar, (2) İnsan unsurunu geliştirmeye yönelik uygulamalar, (3) Yönetimsel liderlik alanındaki uygulamalar, (4) Katılımın sağlanmasına ve takım çalışmasına yönelik uygulamalar (5) Eğitim-öğretim sürecine yönelik uygulamalar olmak üzere beş grupta ele alınmıştır. Bulgular yorumlanırken, seçeneklere verilen en düşük değer olan 1.00 ile en yüksek değer olan 5.00 arasındaki seri genişliğinin orta noktasında bulunan 3.00 düzeyi, gerçekleştirilmesi gereken asgari düzey olarak kabul edilmiştir. Bu düzeyin altındaki gerçekleştirmeler yetersiz görülmüştür.

İlköğretim okullarındaki “Okulun Fiziksel ve Mali Koşullarının İyileştirilmesine” yönelik TKY uygulamalarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algılarıyla ilgili bulgular Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo:1 Okulun Fiziksel ve Mali Koşullarının İyileştirilmesine Yönelik TKY Uygulamalarına İlişkin Bulgular.

OKULUN FİZİKSEL VE MALİ KOŞULLARININ İYİLEŞTİRİLMESİNE YÖNELİK UYGULAMALAR:		N	Grup	\bar{X}	SS	SD	t	Sonuç
1	Okul binasının, dersliklerin ve laboratuvarların iyileştirilmesi	44	Yöneticiler	2.95	1.14	966	2.97	P<.05
		922	Öğretmenler	2.53	0.90			
2	Öğretim araç-gereçlerinin iyileştirilmesi	44	Yöneticiler	3.15	1.27	966	3.91	P<.05
		922	Öğretmenler	2.45	1.16			
3	Okulun mali kaynaklarının iyileştirilmesi	44	Yöneticiler	1.75	1,11	965	6,39	P> 05
		922	Öğretmenler	1.75	0,89			
4	Mali kaynakların amacına uygun ve verimli olarak kullanılması	44	Yöneticiler	3.97	1.27	965	6.39	P<.05
		922	Öğretmenler	2.80	1.20			

Tablo 1’deki verilere göre, “Öğretim araç-gereçlerinin, okul binasının, dersliklerin ve laboratuvarların iyileştirilmesi”ne yönelik yönetici ve öğretmen algıları arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Yöneticiler bu konudaki uygulamaların “orta” düzeyde, öğretmenler ise “az” düzeyde gerçekleştiğini düşünmektedirler. “Mali kaynakların amacına uygun ve verimli olarak kullanılması” konusundaki yönetici ve öğretmen algıları arasında da anlamlı fark bulunmaktadır. Yöneticiler, mali kaynakların etkili ve verimli kullanıldığını belirtirken, öğretmenler bu konudaki uygulamaların orta düzeyde gerçekleştiğini belirtmektedirler. Yönetici ve öğretmenlerin aynı algıya sahip olduğu tek etkinlik “Okulun mali kaynaklarının iyileştirilmesi” etkinliğidir. Her iki grup da bu konudaki uygulamaların “hiç” düzeyinde kaldığı ve çok yetersiz olduğu görüşündedir.

Sonuç olarak, TKY uygulamaları içinde yer alan “okulun fiziksel ve mali koşullarının iyileştirilmesi” ile ilgili etkinliklerin yeterli olmadığı söylenebilir. Araştırma kapsamındaki okulların devlet okulları olması ve devletin bu okullara sağladığı maddi olanakların yetersiz kalması, velilerden sağlanabilecek katkıların da birçok okulda yok denecek kadar az olması bu alandaki etkinlikleri sınırlayan faktörler olarak görülebilir.

İlköğretim okullarındaki “İnsan Unsurunu Geliştirmeye” yönelik TKY uygulamalarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algılarıyla ilgili bulgular Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2’deki veriler incelendiğinde, “insan unsurunu geliştirmeye yönelik” TKY uygulamalarının genel olarak “orta” düzeyde gerçekleştiği söylenebilir. Yiğit ve Bayraktar (2003)’in elde ettiği sonuçlar da bu bulguyu destekler niteliktedir.

Tablo 2.İnsan Unsurunu Geliştirmeye Yönelik Uygulamalara İlişkin Bulgular

İNSAN UNSURUNU GELİŞTİRMEYE YÖNELİK UYGULAMALAR		N	Grup	\bar{X}	SS	SD	t	Sonuç
1	Öğretmen kalitesini artırmaya yönelik etkinlikler.	44	Yöneticiler	3.20	0.99	966	5.91	P<.05
		922	Öğretmenler	2.31	0.97			
2	Öğretmen, öğrenci ve diğer personelin değişime ve yeniliğe hazır hale getirilmesi,	44	Yöneticiler	2.93	0.93	966	1.53	P<.05
		922	Öğretmenler	2.70	0.99			
3	Bireyler ve birimler arasında sağlıklı bir iletişimin kurulmasına ve bilgi paylaşımının sağlanmasına yönelik etkinlikler.	44	Yöneticiler	3.95	1.04	966	6.64	P<.05
		922	Öğretmenler	2.91	1.02			
4	Gelişime ve yeniliğe dönük çalışmaların teşvik edilmesi ve bu alandaki başarının ödüllendirilmesi	44	Yöneticiler	3.93	1.17	966	8.11	P<.05
		922	Öğretmenler	2.51	1.14			

Yöneticilerle öğretmenlerin algıları arasında tüm boyutlarda anlamlı farklılıklar bulunduğu görülmektedir. Yöneticiler, öğretmenlere göre TKY uygulamalarına ilişkin etkinliklerin daha yüksek düzeylerde gerçekleştiğini düşünmekte ve özellikle “Bireyler ve birimler arasında sağlıklı bir iletişimin kurulmasına ve bilgi paylaşımının sağlanmasına yönelik etkinlikler” konusunda oldukça yeterli bir uygulamanın var olduğunu belirtmektedirler.

İlköğretim okullarındaki “**Yönetimsel Liderlik**” alanındaki TKY uygulamalarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algılarıyla ilgili bulgular Tablo 3’de yer almaktadır.

Tablo 3’teki sonuçlar, “Yönetimsel Liderlik” alanındaki uygulamalarda da öğretmen ve yöneticilerin farklı algılara sahip olduğunu göstermektedir. Yöneticiler, “**Kariyer yapımları konusunda**” öğretmenleri yeterli düzeyinde teşvik ettiklerini ve gerekli yönlendirmeleri yaptıklarını düşünmektedirler. Oysa öğretmenler, bu konudaki teşvik ve yönlendirmelerin yetersiz olduğu görüşündedirler. Yöneticilerin “tam” düzeyinde gerçekleştiğini düşündükleri tek etkinlik “**Yöneticilerin okuldaki iyileştirme çalışmalarında aktif rol oynaması**” şeklinde ifade edilen etkinliktir. Yöneticiler bu uygulamayı en iyi şekilde yaptıkları algısına sahiptirler. Oysa öğretmenlerin aynı konudaki algıları “orta” düzeydedir.

Algılardaki bu farklılıklar iki nedene bağlanabilir. Birincisi, bu uygulamalar yöneticiler tarafından yapılan etkinlikleri içermektedir. Onlar kendi eylemlerini değerlendirirken yapabileceklerinin en iyisini yaptıklarını düşünmüş olabilirler. İkincisi ise, bu tür etkinlikler konusunda öğretmenlere yeterli düzeyde bilgi verilmemiş ve kendileriyle yeterli düzeyde ilişki kurulamamış olabilir.

Tablo 3. Yönetmel Liderlik Alanındaki TKY Uygulamalarına İlişkin Bulgular.

YÖNETSEL LİDERLİK ALANINDAKİ UYGULAMALAR:		N	Grup	\bar{X}	SS	SD	t- değeri	Sonuç
1	Yöneticilerin, öncelikli hedefleri belirleyerek bir vizyon ortaya koyması,	44	Yöneticiler	3.71	1.25	966	6.68	P<.05
		922	Öğretmenler	2.58	1.09			
2	Yöneticilerin, okuldaki iyileştirme çalışmalarında aktif rol oynaması,	44	Yöneticiler	4.20	0.96	966	7.23	P<.05
		922	Öğretmenler	2.98	1.10			
3	Yöneticilerin, öğretmenlerin bilgi birikiminden yararlanması,	44	Yöneticiler	3.71	0.94	966	7.78	P<.05
		922	Öğretmenler	2.45	1.05			
4	Yöneticilerin, yeniliğe ve yenilikçi girişimlere ortam hazırlaması,	44	Yöneticiler	3.93	1.17	966	8.11	P<.05
		922	Öğretmenler	2.51	1.14			
5	Yöneticilerin, kariyer yapımları konusunda öğretmenleri teşvik etmesi ve yönlendirmesi	44	Yöneticiler	3,62	1.19	966	9,35	P<.05
		922	Öğretmenler	2.06	1.08			
6	Yöneticilerin, okulun hedeflerini gerçekleştirmede öğretmenlere liderlik yapması.	44	Yöneticiler	3.88	1.13	966	7.43	P<.05
		922	Öğretmenler	2.62	1.11			

TKY çalışmalarında “Katılımın Sağlanmasına ve Takım Çalışmasına” yönelik uygulamalara ilişkin veriler de Tablo 4’de yer almaktadır.

İlköğretim okullarındaki “**Katılımın Sağlanmasına ve Takım Çalışmasına**” yönelik TKY uygulamalarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algılarıyla ilgili bulgular Tablo 4’de yer almaktadır.

Tablo 4. Katılımın Sağlanmasına ve Takım Çalışmasına Yönelik TKY Uygulamalarına İlişkin Sonuçlar

KATILIMIN SAĞLANMASINA VE TAKIM ÇALIŞMASINA YÖNELİK UYGULAMALAR		N	Grup	\bar{X}	SS	SD	t- değeri	Sonuç
1	Bireyler ve birimler arasında eşgüdümün sağlanması	44	Yöneticiler	3.33	0.74	966	3.54	P<.05
		922	Öğretmenler	2.83	0.93			
2	Belirlenen amaçları gerçekleştirmek için takım (ekip) çalışmalarının etkin olarak kullanılması	44	Yöneticiler	2.95	0.92	966	5,93	P<.05
		922	Öğretmenler	2,09	0,95			
3	Yöneticilerle öğretmenler arasında yeterli iletişimin sağlanması	44	Yöneticiler	3,71	0,94	966	7,78	P<.05
		922	Öğretmenler	2,45	1,05			
4	Okuldaki öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişimin kurulması	44	Yöneticiler	3,95	1,04	966	5,93	P<.05
		922	Öğretmenler	2,91	1,02			
5	Bilginin ve başarının paylaşılması,	44	Yöneticiler	3,84	0,99	966	8,64	P<.05
		922	Öğretmenler	2,42	1,07			
6	Öğrenci velilerinin eğitim-öğretimle ilgili etkinliklere katılımlarının sağlanması	44	Yöneticiler	2,95	1,14	966	5,47	P<.05
		922	Öğretmenler	2,14	0,96			

Tablo 4’deki bulgular katılımın sağlanmasına ve takım çalışmasına yönelik etkinliklerin en düşük 2.09 (az) ile en yüksek 3.95 (çok) arasında gerçekleştiğini göstermektedir. Öğretmenler “Belirlenen amaçları gerçekleştirmek için takım (ekip) çalışmalarının etkin olarak kullanılması” şeklinde belirtilen etkinliğin gerçekleşme düzeyini oldukça yetersiz bulmaktadırlar. Oysa, gerek TKY’nin, gerekse öğrenci merkezli öğretimin özünde bu etkinlikler bulunmaktadır.

Yöneticiler, “Okuldaki öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişimin kurulması” etkinliğinin “çok” düzeyinde gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin algısı ise gerçekleşmenin “orta” düzeyde olduğu yönündedir. “Belirlenen amaçları gerçekleştirmek için takım (ekip) çalışmalarının etkin olarak kullanılması” ile “Öğrenci velilerinin eğitim-öğretimle ilgili etkinliklere katılımlarının sağlanması” konularında hem okul yöneticileri hem de öğretmenler uygulamaların yetersiz olduğu görüşündedirler.

TKY kapsamında “Eğitim-Öğretim Sürecine Yönelik” uygulamalara ilişkin sonuçlar Tablo 5’de yer almaktadır. İlköğretim okullarındaki “Eğitim-Öğretim Sürecine” yönelik TKY uygulamalarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algılarıyla ilgili bulgular Tablo 4’de yer almaktadır.

Tablo 5. Eğitim-Öğretim Sürecine Yönelik Uygulamalara İlişkin Sonuçlar

EĞİTİM-ÖĞRETİM SÜRECİNE YÖNELİK UYGULAMALAR:		N	Grup	\bar{X}	SS	SD	t	p
1	Öğrenci merkezli bir öğretimin gerçekleştirilmesi,	44	Yöneticiler	3,28	0,89	966	3,99	P<.05
		922	Öğretmenler	2,69	0,98			
2	Öğrenmeyi öğrenen ve yeni teknolojileri kullanarak bilgiye ulaşabilen öğrencilerin yetiştirilmesi,	44	Yöneticiler	3,22	0,84	966	4,71	P<.05
		922	Öğretmenler	2,50	0,99			
3	Öğretmenlerin, öğretmekten çok öğrencilerin öğrenmesinde rehberlik yapması,	44	Yöneticiler	3,55	0,84	966	3,44	P<.05
		922	Öğretmenler	3,06	0,93			
4	Eğitim ve öğretime ilişkin öğrenci tepkilerinin sürekli olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi	44	Yöneticiler	3,11	0,93	966	4,10	P<.05
		922	Öğretmenler	2,52	0,94			
5	Öğrenciler için hedeflenen davranışların, onlara tam olarak kazandırılması	44	Yöneticiler	3,22	0,82	966	4,07	P<.05
		922	Öğretmenler	2,69	0,85			

Tablo 5’te yer alan tüm etkinliklerde yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılıkların bulunduğu görülmektedir. Yöneticiler, öğretmenlere göre eğitim-öğretim sürecine yönelik uygulamaların daha yüksek düzeylerde gerçekleştiği kanısındadırlar. Bu farklılığın nedeni, diğer alanlarda olduğu gibi, öğretmenlerin bu alandaki beklenti düzeylerinin yöneticilere göre daha yüksek olmasına bağlanabilir.

Öğretim alanında TKY'nin olmazsa olmazlarından olan “*Öğrenci merkezli bir öğretimin gerçekleştirilmesi*” etkinliğini, işin bizzat uygulayıcısı olan öğretmenler yetersiz bulurken, yöneticiler bu alandaki uygulamaları asgari düzeyde de olsa yeterli görmekte-dirler.

Genel olarak bakıldığında, eğitim-öğretim sürecine yönelik uygulamalara ilişkin etkinliklerin gerçekleşme düzeyini, yöneticiler orta düzeyde yeterli görürken, öğretmenler yetersiz görmektedir. “*Öğretmenlerin, öğretmekten çok öğrencilerin öğrenmesinde rehberlik yaptıkları*” konusunda her iki grup da en yüksek algılara sahiptirler. Ancak bu etkinliği tamamlayıcı nitelikteki “*Öğrenmeyi öğrenen ve yeni teknolojileri kullanarak bilgiye ulaşabilen öğrencilerin yetiştirilmesi*” etkinliğinin, öğretmenler tarafından “az” düzeyinde gerçekleştiğinin belirtilmesi oldukça manidardır. Bu durum, “öğrenci merkezli öğretim”in yöneticiler ve öğretmenler tarafından tam olarak algılanmadığını göstermektedir. Koç ve Demirtaşlı (1996) tarafından yapılan bir çalışmadan elde edilen bulgular da bu sonucu desteklemektedir.

Sonuç ve Öneriler

İlköğretim okullarındaki TKY uygulamalarına yönelik etkinliklerden sadece “*Okulun mali kaynaklarının iyileştirilmesi*” konusunda yönetici ve öğretmenlerin algıları arasında anlamlı fark görülmemiştir. Bunun dışında kalan tüm etkinliklerde yöneticilerin ve öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklılıkların bulunduğu görülmektedir. TKY uygulamalarında önemli rollere sahip olan ve ortak hareket etmeleri gereken her iki grubun algıları arasında böylesine geniş bir farklılığın bulunması beklenen bir durum değildir. Bu bulgu üzerinde önemle durulmalı, yönetici ve öğretmenlerin ortak algılara ve yaklaşımlara sahip olmaları sağlanmalıdır. Çünkü eğitsel amaçlara ancak takım çalışmasıyla ulaşılabilir. Aynı konuda farklı algılara sahip insanların başarılı bir takım çalışması yapması ise olanaksızdır. İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin TKY uygulamalarındaki gerçekleşme düzeyine ilişkin algılarının ortalaması 3.36 yani (*orta*) düzeyde iken, öğretmenlerin algılarının ortalaması 2.50 yani (*az*) düzeyinde kalmıştır. Bu sonuçlara göre yöneticiler ilköğretim okullarındaki TKY uygulamalarını orta düzeyde de olsa yeterli bulurken, öğretmenler yetersiz görmektedirler. Her iki grubun TKY uygulamalarına ilişkin algılarının ortalaması ise 2,93 olarak bulunmuştur. Kabul edilebilir en az yeterlik düzeyinin 3.00 olduğu düşünüldüğünde, ilköğretim okullarındaki TKY uygulamalarında asgari düzeyde bir başarının dahi sağlanmadığı söylenebilir.

Okullardaki TKY uygulamalarının olmazsa olmazlarından biri de, öğretmekten çok öğrenmeye önem ve öncelik veren “öğrenci merkezli öğretim”dir. Milli Eğitim Bakanlığının ilköğretimde uygulamaya koyduğu yeni öğretim programının temel özelliklerinden biri de öğrenci merkezli öğretimdir. (MEB, 2005). Öğrenci merkezli öğretim konusunda yöneticiler, orta düzeyde de olsa bir başarı sağlandığını düşünmektedirler. Oysa öğretmenlerin bu konudaki algıları uygulamaların tümünün yetersiz olduğu yönündedir.

Özetle belirtmek gerekirse, yönetici ve öğretmenlerin algıları arasında, “Okulun mali kaynaklarının iyileştirilmesi” dışındaki tüm uygulama alanlarında anlamlı farklılıklar görülmektedir. Aynı koşullarda yer alan her iki grubun algıları arasında bu kadar geniş bir yelpazede anlamlı farklılıkların bulunması yöneticilerin ve öğretmenlerin TKY konusunda ortak algılara ve kriterlere sahip olmadıklarını göstermektedir. Bu sonuçtan hareketle, okullarda gerekli olan değişme ve yenileşmenin sağlanması ve eğitimde kalitenin artırılması konusunda yeni bir yönetim anlayışı olarak karşımıza çıkan TKY yaklaşımının felsefesinin, ilkelerinin ve somut uygulamalarının yönetici ve öğretmenler tarafından açık, net ve doğru biçimde algılanmadığı söylenebilir. Bu nedenle okulların büyük bir bölümünde gerekli değişme ve yenileşmelerin sağlanamadığı ve TKY’ne uygun davranışların kazandırılmadığı görülmektedir. Tabandaki uygulayıcılar tarafından, tam olarak bilinmeyen ve benimsenmeyen bir yönetim anlayışının uygulanmasından da istenen sonuçların alınması beklenemez.

Elde edilen bulgulardan ve sonuçlardan hareketle TKY uygulamaları konusunda yapılması gerekenler şöyle özetlenebilir:

Öncelikle yönetici ve öğretmenlerin TKY yaklaşımının felsefesini kavramaları ve benimsemeleri sağlanmalıdır. Bu nedenle, TKY’nin ne olduğu, hangi etkinlikleri gerektirdiği ve bu etkinliklerin nitelikleri konusunda İl Millî Eğitim Müdürlükleri bünyesinde yer alan “TKY Birimleri” tarafından ilköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlere yönelik bir eğitim programı hazırlanmalı ve uygulanmalıdır. Program, gerçekleşmesi gereken etkinlikleri gözlenebilir somut davranış biçimleriyle ortaya koymalıdır. TKY uygulamalarına yönetici ve öğretmenler yanında öğrencilerin ve velilerin de katılımı sağlanmalıdır. Yapılan çalışmalar “TKY Birimleri” tarafından sürekli değerlendirilmeli, tüm değerlendirmelerde sonuca değil sürece önem verilmelidir. Yapılan değerlendirmelerle uygulama kapsamındaki birimlerin (okul, okul yönetimi, öğretmenler, veliler vb.) ve bireylerin (yönetici, öğretmen, öğrenci, veli vb.) performansları belirlenmelidir. Ayrıca yönetici ve öğretmenlerin algıları arasındaki farklılıkların da mutlaka giderilmesi gerekmektedir.

Eğitim alanındaki TKY uygulamalarında, öğrencinin bilgiye ulaşmasında öğretmenin rehberlik yapmasını esas alan ve takım çalışmasını ön plana çıkaran “öğrenci merkezli öğretim” önemli bir yere sahiptir. MEB’nin ilköğretim okullarında uygulamaya koyduğu yeni öğretim programının özünü de bu yaklaşım oluşturmaktadır. Ancak araştırma kapsamındaki okullarda öğrenci merkezli öğretim uygulamalarının orta düzeyde gerçekleştiği ve bunun yetersiz olduğu görülmektedir. Bu nedenle, uzmanlar tarafından düzenlenecek eğitim programları ve seminerler yoluyla, TKY yaklaşımlarına uygun öğretim konusunda yöneticiler ve öğretmenler bilgilendirilmelidir. Öğretmenlere yeni öğretim programı içindeki rollerinin öğrenciye bilgi aktarmak değil, bilgiye ulaşmada öğrenciye rehberlik etmek olduğu kavratılmalıdır.

Ayrıca ilköğretimdeki denetim sisteminin TKY yaklaşımlarına uygun olarak işletilmesi gerekmektedir. İlköğretim müfettişlerince yapılan

denetimlerde “sürekli gelişme ve iyileşmenin sağlanıp sağlanmadığı, müşteri memnuniyetinin düzeyi, yönetsel liderlik yapılıp yapılmadığı, katılım ve takım çalışmalarının gerçekleşme düzeyi” gibi TKY’ne yönelik uygulamalar mutlaka değerlendirilmelidir.

Kaynaklar

- Aydın, M. (1998). *Eğitim Yönetimi*, Hatipoğlu Yayınları, 5.Baskı, Ankara.
- Bozkurt, R. ve Odaman, A. (1995). *ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri*. Mim Yayınları, Ankara
- Dağlı, A. (2003). “Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği” *e-sosder online (5)* <http://www.esosder.org/dergidetay.php?id=108>: adresinden 18 Nisan 2005 tarihinde indirilmiştir.
- Ekin, N. (1979). *Endüstri İlişkileri*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayım, İstanbul
- Ersen, H. (1996). *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Verimli ve Etkin Olmanın Yolu*, Sim Matbaacılık, İstanbul.
- Şimşek, M. (1998). *Kalite Yönetimi*, Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Yayınları, Sayı:11,
- Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- Şişman, M. ve S.Turan (2002). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*, Pegem Yayıncılık, Ankara
- Karşlı, M. D. (2004). *Yönetsel Etkililik*, Pegem Yayıncılık, İstanbul.
- Koç, N. ve Demirtaşlı, Ç. N. (1996). “Üniversite Öğrencilerinin, Akademik Başarılarının Değerlendirilmesinde Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Görüşleri (Ön araştırma)”, III.Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirisi, Bursa.
- Köksal, H. (1997) Geçmişten Günümüze Sanayiden Eğitime Kalite. *İş Fikirleri Dergisi*, Yıl:1 Sayı:11, s:33)
- Köksal, H. (1998). *Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi*, Dünya Yayınları, İstanbul.
- MEB (1999). Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi. *Tebliğler Dergisi*, Sayı: 2506, Milli Eğitim Basımevi, Ankara
- MEB (2002) *Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Teşkilatı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi Kılavuzu*. Milli Eğitim Basımevi, Ankara
- MEB (2005) *Yeni İlköğretim Programları ve Yeni Yaklaşımlar*, Milli Eğitim Basımevi, Ankara
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde Yeni Değerler*, Pegem Yayıncılık, 5.Baskı, Ankara.
- Özveren, M. (1997). Toplam Kalite Yönetiminde Temel Kavramlar ve Uygulamalar, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Temel, A. (2005). “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”. www.Egitim.Aku.tr (24/03/2005).
- Yahyağıl, M. (1997). “Eğitim Sistemine Toplam Kalite Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar”, Ödül Kazanan Makaleler, Kalder.
- Yiğit, B. ve Bayraktar, M. (2003). Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğine İlişkin Öğretmen Algıları. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 158