

İLKÖĞRETİM OKULLARINDAKİ YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ*

Coşkun BAYRAK,
Esmahan AĞAOĞLU

Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü

Örgütte sürekli değişme ve gelişmeyi esas alan ve bir yaşam felsefesi olarak düşünülen toplam kalite yönetiminin ilköğretim kurumlarındaki uygulanmasını konu edinen bu araştırma, uygulama çalışmalarının nereden başlayabileceğini belirlemek amacıyla desenlenmiştir. Araştırma 1997-1998 öğretim yılında Eskişehir Merkezinde yer alan 17 ilköğretim Kurumundaki 29 yönetici ve 268 "sınıf öğretmeninden elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Betimsel nitelikteki bu araştırmadaki verilerin sunumunda ve çözümlenmelerde, frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, korelasyon, t testi, varyans analizi tekniklerine yer verilmiştir, ilköğretim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerin TKY uygulamalarında olumlu olarak nitelendirilen "gelişime! yönelim"de oldukları ve TKYne ilişkin arzulanan düzeyde bilgileri oldukları saptanmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin emeklilik çağında oldukları dikkate alındığında, TKY çalışmalarına başlanması gerektiği önerisinde bulunulmuştur.

Yönetime ve yönetilme konusu tarih boyunca insanları ilgilendiren konular arasında yer almış ve farklı yazarlarca değişik şekillerde sınıflandırılmıştır (Özdemir, 1996). Sınıflandırmalarda özde çok aykırılık olmasa da anlatımda farklı tercih ve vurgulamalar ön plana çıkarılmıştır. Bu anlatımlar, yönetim biliminin gelişimine koşut olarak klasik, neo-klasik, modern ve post-modern, nitelendirmeleriyle adlandırılmışlardır (Özalp 1992, Bayrak 1996). Farklı olarak kabul edilen bu yaklaşımlar, özde insanların üretkenliğini, örgütlerin etkililiğini artırmanın yol ve yöntemleriyle uğraşmışlardır.

* Bu çalışmanın bir kısmı "23-24 Ekim 1997 tarihinde Adana Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi tarafından düzenlenen 3. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Sempozyumu"nda sunulmuştur.

Günümüzde, bilim ve teknolojiye gözlenen hızlı değişimler sonucu alışılmış ve sloganlaştırılmış biçimde bireylerin yaşam şansının giderek azalmayc başlaması, yeni yönetim anlayışlarının, yeni paradigmalar çerçevesinde şekillenen örgütsel yapıların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Bounds ve arkadaşları 1994: 5-34). Bunlardan biri olan TKY, pek çok örgüt tarafından bir yönetim felsefesi rehberi olarak, giderek artan bir şekilde kullanılmaktadır (Wu, 1996: 1739; Monteil 1989; 31). Öğrenen örgütler (Senge, 1993) ile birlikte daha çok

Avrupa'dan alınan ödüller aracılığıyla adını duyurmaya başlayan "toplantı kalite" yaklaşımı Türkiye'de de ilgi odağı haline gelmeye başlamıştır.

Örgütte sürekli değişme ve gelişmeyi esas alan, bir yaşam felsefesi olarak düşünülen, TKY'nin (Clark 1997: 4198) öncüleri olarak Shevvhart, Deming, Juran ve Freigenbaum kabul edilmektedir (Cafıoğlu 1996: 5-6). İkinci Dünya Savaşı sonrasında Japonya'da tüketim mallarının kalitesini artırmak amacıyla başlatılan çalışmalar, verimliliğinin ve müşteri doyumunun artması, maliyetlerin düşmesi ve kaynak israfının azalması yönünde başarılı sonuçlar vermiştir (Songür, 1997: 1; Balkır 1997: 7). Günümüzde, yönetim etkinliklerine sistematik bir yaklaşım olarak kabul edilen TKY'nin her tip örgütte başarıyla uygulanabileceği öne sürülmektedir (Özevren 1997: 2).

Örgüt ve yönetimin tüm öğelerini harekete geçirme ve dinamik hale getirme aracı olarak görülen TKY'nin temelinde yönetim biçimlerinde, birimlerince ve düşünce yapılarında (zihniyette) bir değişim anlayışı yatmaktadır (Monteil 1989: 32). Bu anlayışın gerçekleşmesi, birbirine bağlı dört temel ilkenin gözönünde bulundurulmasına bağlıdır (Özdemir 1996: 33). Bunlar: 1) Örgüt dikkatinin müşterilerin istek ve beklentilerine yöneltilmesi, 2) Örgütte yapılan tüm işlemlerde kaliteli ürünler sunabilmek için üs yöneticilerin modellik yapması, 3) Örgüt üyelerinin yenileşme olanağına sahip olması ve 4) Sürekli gelişim ve ilerleme için sistematik yenileşme; süreçleridir.

Türkiye'nin bilgiye egemen olması, tarım toplumunu bilgi toplumuna dönüştürülebilmesi ile mümkündür. Bu da okuma-yazma ve okullaşma oranlarının yüzde yüzlere ulaştırılması, yeni eğitsel hedeflerin ortaya konulması, sınıflardaki öğrenci sayılarının 100'lü rakamlardan 20-30'lu rakamlara çekilmesi, binaların tesis ve donanımlarının eksiksiz hale getirilmesi, bilgisayar ve kütüphane kullanımının yaygınlaştırılması, bilimsel materyallerin günün koşullarına göre yeniden hazırlanması ile olanaklıdır. Bu sorunları aşılab bilgi toplumuna ulaşmada maddi olanaklar önemli bir rol oynamaktadır.

Ancak maddi olanakları kullanan yönetici ve öğretmenlerin anlavışlarının daha belirleyici bir rol oynadığı düşünülmektedir (Ünal 1997: 5).

Çıktının, elde ediliş sürecinde değerlendirilmesini esas alan TKY'ne göre; önemli olan, eğitim sistemi, okul, sınıf ve öğretimin yönetimi, eğitim-öğretimin gerçekleştirilmesi adına girilen etkinliklerde hata yapmamak, yaolmışsa anında gidermektir(Ürencik, 1996: 16-18). TKY felsefesi ile öne çıkarılan bu Özellikler, eğitim örgütlerinde bulunan ve bulunmayan herkesin gereksinim ve görev boyutuna yeni anlamlar kazandırmaktadır (Ünal 1997: 5). Günümüzde bilginin sayısal hale geldiği, bilgisayarların, yaşamın bir parçası olcuğu bir ortamda, yönetici ve öğretmenlerin bilgiyi yönetme becerileri hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracaktır (Oğuz, 1997: 9; Bozkurt, 1997: 4).

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 (Kozlu 1996: 228). Yeni teknolojilerin işe koşulduğu okullarda ise, öğrencilerin yalnızca öğretmenlerden değil, birbirlerinden, çevrelerinden kendi hız ve tempolarında öğrenmelerine olanak tanınmaktadır (Balci, 1993: 49-51; Yüceler, 1997: 4). Yeni teknolojilerden etkilenmeleri veimliliğe dönüşürebilmek için de yönetici ve öğretmenlerin hizmet içinde ve öncesinde bilgilendirilmeleri, okulların rekabet ortamı içerisine sokulmasını kaçınılmaz kılmaktadır.

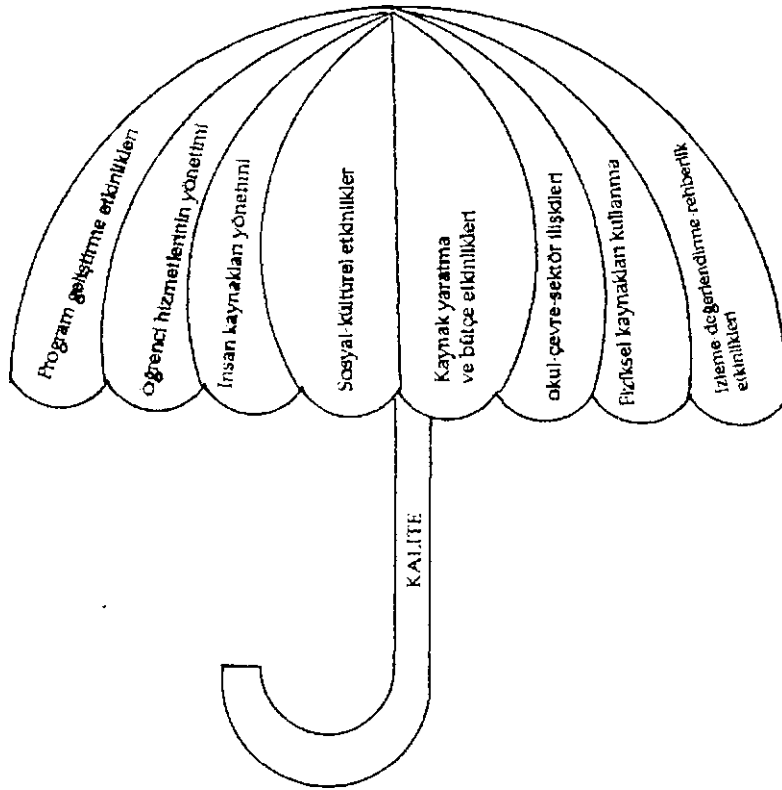
TKY'nin "müşteri doyum ilkesi" uyarınca, nelerin öğretilceği Talim Terbiye Kurulu ve öğretmenlerce değil, o eğitimin sonuçlarını kullanacak sek;örlerce ve eğitimin hedef kitesince belirlenmesi günümüzde bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır (Tamer 1997: 6, Güçlü 1996: 19). Ancak değişime hazırlıklı olmak, hatta değişimi yönetmek görevi, büyük ölçüde okul sisteminin dinamik bir parçası olan ve önderlik görevi üstlenen yönetici ve öğretmenlere düşmektedir (Şişman 1997: 68). Bu dönüşümlerin gerçekleştirilmesinde TKY'minden bir araç olarak yararlanılabilir. Şekil 1'de görüldüğü gibi okuldaki tüm etkinlikler toplam kalite şemsiyesi altında toplanabilir.

TKY'nin eğitim örgütlerinde nasıl uygulanacağına ilişkin değişik görüşler bulunmaktadır. Alanyazında, öncelikle liderlik anlayışlarının geliştirilmesi (Sallis ve Hingley 1993; Leigh 1993), öğrenci ve öğretmenlerin hazır hale getirilmesi (Anderson ve Steigelbauer 1994; Tuohy ve Coghlan: 1997), yöneticilerin eğitimi, öğretmen ile yöneticilerin toplam kalite yönelimlerinin (Choi and

Behling 1997) saptanarak işe başlanmasının gerekliliği vurgulanmaktadır. Bu son anlayışa göre, örgüt yönetici ve çalışanları, gelişimci, taktikçi ve savunmacı yönelimli olabilirler. Toplam kalite uygulamalarının başlangıcında bu yönelimlerin belirlenmesi ve bunların herbirinin özelliklerinin bilinmesi önem taşımaktadır Bu üç yönelimin başat özellikleri şöyledir (Choi ve Behling 1997: 40-43):

a) Gelişimci Yönelim: Bu yönelimde olan yönetici ve işgörenler varolan durumla yetinmeyip okulun mevcutlar arasında "en iyiler"den biri olması için yoğun çaba gösterirler. En iyiyi, oluşturmanın temelini eğitimde yattığı anlayışı egemendir. Yönetici ve işgörenler, küresel düşünürler, kaliteyi ve; kaynakların nasıl dengeli kullanılması gerektiğini, giderlerin azaltılması için girişimlerin neler olması gerektiğine ilişkin düşüncelerle meşgul olurlar. Bireysel ve örgütsel ilişkilerde dikkatli (hassas) dirlir. Eğitim-öğretimin başarısındaki öğelerin bütünselleştirilmesinde çabalarını yoğunlaştırırlar.

Neleri yapıp, neleri yapamayacakları konusunda taraflarla açık bir diyaloga girerler. Bu diyaloglarda şu andan daha çok, örgütün geleceği önemli bir yer tutar. Okulun büyüme ve gelişmesinde TKY'ni bir araç olarak görürler. Tek başına karar vermekten çok, tarafların oluşturacağı takım kararlarına itibcr ederler.



Şekil 1: Toplam Kalite Şemsiyesi

Kaynak: Thomas J. Carlin. Principles and Practices of TQM. ASQC Quality pres. WVisconsin, 1993, s. 93'deki şeklin araştırmacılar tarafından okula uyarlanmış hali.

b) Taktikçi Yönelim: Hareket noktası, öncelikli gereksinimlerdir. Yönetime olan şikayetleri azaltmak, okulla ilgili bireylerin memnuniyetlerini artırmak temel amaçtır. Okulun gelecekteki büyüme veya durumuna ilgi söz konusu değildir. İlgi çekebilecek, okulu popüler kılacak orijinal uygulamalar, bu eğilimdeki yönetici ve öğretmenlerin başvurduğu yollardır. İsteklerin 2 amana ve bir plana bağlanmaksızın hemen karşılanması söz konusudur. Yeni ve değişik uygulamalara ilgi göstermezler. Daha çok beklentileri karşılayacak "reklam" uygulamaları gözdedir.

Uygulamaların temelinde, "Üst yönetim veya veli istedi biz de öyle yaptık" anlayışı yatar. "Okulda her şey öğrenci içindir. Onlar zıpla derse bir zıplarız" görüşünde bulunduğu sık sık vurgulanır. Uygulamaların ve planların doğruluğu o anki durumla ilgilidir. İlgililer değiştiğinde doğrular da değişir. TKY'ne ilgi, hizmet sunulan kesimin ilgisi ve baskısı kadardır. Yeni bir kararı uygulamak söz konusu edildiğinde bu uygulamaya okulların hazır olmadığı, bu kararın plandan yoksun olduğu düşüncesiyle pasif bir karşı koyma vardır. Taraflar uygulamada ısrarcı olduğunda böyle bir kararın okullar için "isabetli" olabileceği görüşü seslendirilir.

c) Savunmacı yönelim: Bu yönetime sahip, yönetici ve öğretmenler hizmet sundukları kişi veya gruplara karşı kindar, hatta düşmanca tavırlar içerisindedirler. Taktikçi yönelimdekiler gibi bunlar da ilgililer istediği için uygulamaları kabul ederler ancak bu yönelimdekilerin taktikçilerden farkı "istemeyerek" bu işleri yapmak durumunda olduklarını ifade etmeleridir. Uygulamalarda "gönülsüzce" bir yer alış söz konusudur. İşin bitiminde "kısmen yaptık, kısmen başarılı olduk" gibi anlatımlara yer verilir.

Çıkarılan yasa ve yönetmeliklerin, uygulamaların okuldan daha çok veliyi, ilgilileri tatmin edeceği duygusu egemendir. Hizmetin niteliğine ve hizmeti kabul edenlere kuşkucu gözle bakılır. "Onlar bizi kullanıyor", "Yararlı olduğumuz sürece bizi burada tutarlar, inandıkları için değil" anlatımlarına yer verirler. Üst yöneticilerin okulla eğitimle ilgilenmediklerini ve eğitim sürecinin sabote edilmesinde rolleri olduğu düşüncesiyle harekete edilir. Yapılan etkinliklerin geçmişteki oluşumları daha çok ilgi odağıdır. Yeni uygulamalar için plan yapmaya ve zaman harcamaya gerek olmadığı kanaati yaygındır, işlerin yapılmasında aceleci, ilişkilerde yıkıcıdır. Karşı tarafı mantıksızlıkla suçlarlar ve onların "tam bir şeytan" olduğunu düşünürler. Sert görünüm çizilerek olası tehlikeler savuşturulmaya çalışılır.

İlköğretimde Kalite

Eğitim sistemindeki önemli bir role sahip olan ilköğretim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerin kendilerini geliştirmeye eğilimli ve yeniliklere açık olmaları gerekmektedir (Özünel, 1996: 6). Yaratıcı ve yenilikçi olmaları, yetiştirdikleri eş deyişle biçimlendirdikleri öğrencilerde de bu özelliklerin varlığını beraberinde getirecektir.

ilköğretimin, kültürel sürekliliği sağlaması, istikrarlı demokratik bir toplumu oluşturması, halkın yaşam kalitesinin yükseltilmesi, yaşam boyu sürecek bir öğrenmenin ve insanın gelişiminin temelini oluşturması (Kavak, 1997: 17), süresinin tartışma konusu edilmesi, olgusundan hareketle kalite tartışmalarının da buradan başlayabileceği düşüncesini ortaya çıkarmıştır.

Hiçbir sistemden, sistemi işletecek personelin niteliğinin üzerinde bir hizmet üretmesi beklenemez (Ağaoğlu 1997: 3; Rapczynski 1990: 2338; Kavcar, 1987). Bunun sonucunda da, Türk Eğitim Sisteminin dinamosu konumundaki ilköğretim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerin TKY'ne ilişkin yönelim ve bilgilerini belirlemek amacıyla bu araştırmaya yönelinmiştir.

Bu anlayışla, araştırma ile genelde eğitim örgütlerinin, özelde de ilköğretim kurumlarının geliştirilmesinde izlenecek yöntemlerin neler olabileceğine dikkat çekmek istenmiştir. Bu amaçla ulaşmak için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. ilköğretim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönelimi nedir?
2. Yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönelimi ile toplam kalite bilgisi arasındaki ilişki nedir?
3. Yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönelimleri kişisel değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?

Önem

İlköğretim, tartışma özelliğini kaybetmeyen, 1946 yılından beri tartışılan, ancak 1990'lı yıllarda Türkiye'nin gündemine yerleşen bir konudur. TKYne ilişkin çalışmalara daha çok kar amaçlı örgütlerde rastlanılmaktadır. TKY'nh eğitime uyarlanmasını gerektiren çalışmaların sayısında artış gözlenmekle birlikte, okullarda çalışmaların başladığına ilişkin somut verilere rastlanılmamıştır. Bu araştırmayla, kitle iletişim araçlarında "kalite" konusunun,

gündemdeki yerini koruması nedeniyle öğretmenlerin bu konuya ilgisini çekmek amaçlanmıştır. Ayrıca, toplam kalite çalışmalarından istenilen sonucun "niteliksel" araştırmalarla sağlanabileceği düşüncesine dikkat çekilmek istenmiştir.

Araştırmada toplam kalite yönelimini belirlemede kullanılan soruların yeterli olduğu sayılısından hareket edilmiştir, ilköğretim kurumlarında görev yapan, 6., 7. ve 8. sınıflara derse giren öğretmenler araştırma kapsamına dahil edilmeyip, Eskişehir il merkezindeki Odunpazarı, Merkez, Tepebaşı bölgelerindeki bazı okullarda (17) görevli yönetici (29), 16 sınıf öğretmenlerinden (268) den elde edilen verilerle sınırlı tutulmuştur.

Yöntem

Bu araştırma, ilköğretim kurumlarında yönetici ve öğretmenlerin TKY anlayışına ilişkin görüşlerinin neler olduğunu kendi görüşlerini 3 göre betimleyerek açıklama amacı taşımaktadır.

Araştırmanın Evreni

Bu araştırmanın evrenini 1997-1998 öğretim yılında, Eskişehir Belediye sınırları içerisindeki 17 ilköğretim okulundaki 42 yönetici, 387 öğretmen olmak üzere; toplam 429 yönetici ve öğretmen oluşturmaktadır.

Bu yönetici ve öğretmenlerin 297'si ölçme aracını doldurarak araştırmaya katılmışlardır. Bu nedenle de, tüm değerlendirmeler 297 yönetici ve öğretmenlerden toplanan bilgilere göre yapılmıştır. Araştırmada örneklem alma yoluna gidilmeyip "kendini örnekleyen evren (Çilenti 1979: 102) çalışılan evren olarak kabul edilmiştir.

Veri Toplama Aracı ve Geliştirilmesi

Araştırma verileri, araştırmacılar tarafından hazırlanarak ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerine uygulanan anket ile elde edilmiştir. Söz konusu anket, üç bölümden oluşmuş, birinci bölüm araştırma kapsamına alınan

yönetici ve öğretmenlerin kişisel özelliklerini, ikinci bölüm TKY'ne ilişkin yönelimleri, üçüncü bölüm ise TKY'ne ilişkin bilgileri içermektedir.

Veri Toplama Aracı geliştirilirken ilk aşamada, TKY ile ilgili hem genel, hem de eğitim alanındaki alan yazın geniş çapta taranarak, araştırmanın amacı ile benzer nitelikteki ölçek ve anketler gözden geçirilerek bir taslak anket hazırlanmıştır. Anket çoğaltılarak konuyla ilgili uzmanların verilerle görüşleri alınmıştır. Uzman görüşleri, soru maddeleri ve anlatımların anlaşılır olup olmadığı, anketin ikinci bölümünde yer alan maddelerin yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönelimini belirlemede yeterli olup olmadığı, üçüncü bölümde maddelerin yeterli bilgiyi ölçüp ölçmediği noktalarında odaklaştırılmıştır. Uzman görüşlerine göre yeniden düzenlenen anketler, özellikle ikinci ve üçüncü bölümde yer alan TKY ile ilgili anlatımların güvenilirliğinin saptanması için, araştırma kapsamına alınmayan üç ilköğretim okulundaki 52 kişiye 15'er gün arayla iki kez uygulanmış ve korelasyon katsayıları bulunmuştur. Yanıtlardan elde edilen puan ortalamaları üzerinden bilgisayarla hesaplanan korelasyon katsayısı gelişimci yönelim için 0.81, taktikçi yönelim için 0.84 savunmacı yönelim için 0.88, üç bölümün genel puan ortalaması için ise korelasyon katsayısı 0.90 olarak hesaplanmıştır.

Anketin birinci bölümünde dokuz soru maddesi yer almıştır. Bunlar, cinsiyet, yaş, mezun oldukları son eğitim kurumu, meslekleri ile ilgili hizmet içi eğitim programına katılmaları, toplam hizmet süreleri, meslek yaşamlarında toplam yöneticilik ve öğretmenlik kıdemlerini içeren soru maddelerinden meydana gelmiştir.

Bir ölçek niteliğine sahip ikinci bölüm, üçlü seçeneklerden oluşan toplam sekiz soru maddesinden oluşmaktadır. Her bir seçenek bir yönelimi belirleyecek nitelikte düzenlenmiştir.

Anketin üçüncü bölümü, ilköğretim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerin TKY hakkındaki bilgilerini belirleme amacına yöneliktir. Bu bölümdeki soru maddeleriyle, yönetici ve öğretmenlerin TKY'ne ilişkin sağlıklı değerlendirme yapip yapamayacağına kontrol edilmesi amaçlanmıştır. Her madde için Likert ölçeğinde olduğu gibi (Sencer, 1984: 297-306) dört seçeneğe göre yönetici ve öğretmenlerin katılım dereceleri belirlenmiştir. Seçenekler, çok önemli, önemli, biraz önemli, hiç önemli değil şeklinde sıralanmış ve her seçenek sırasıyla 4, 3, 2, 1 olmak üzere puanlanarak değerlendirilmiştir.

Verilerin İşlenmesi ve Çözümlemesi

Ölçme aracıyla toplanan veriler bilgisayara aktararak araştırmanın amacına yönelik sorulara yanıt olacak biçimde çözümlenmiştir. Çözümlemede, frekans, yüzde dağılımları, ortalamalar ve korelasyon katsayısı alınmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin bağımsız değişken olarak kabul edilen kişisel özelliklerini gösteren kategorilerine göre TKY ile ilgili puan ortalamaları arasında farklılık olup olmadığını anlamak amacıyla varyans analizi ve t testi teknikleri kullanılmış; anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir.

Bulgular ve Yorum

İlköğretim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönelimi ile ilgili olarak yanıtları aranan sorular ve yapılan çözümlenmeler sonunda elde edilen sonuçlar ve yorumları aşağıda verildiği gibidir.

Anketi Yanıtlayan Yönetici ve Öğretmenlere İlişkin Kişisel Bilgiler

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenler, araştırmanın amacı bakımından, önem taşıyan çeşitli kişisel özelliklere sahiptirler. Toplam kalite yönelimi ve bilgisinin değişik açılardan değerlendirilmesine olanak veren bu özelliklerle ilgili bilgiler Çizelge 1 'de verilmiştir.

Çizelge 1 'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin cinsiyet dağılımları birbirine yakındır. Az da olsa (yüzde 4) kadınlar lehine bir dağılım gözükmemektedir. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunu (yüzde 90.2) öğretmenler oluşturmaktadır. Yönetici ve öğretmenlerin yaklaşık üçte ikisi (yüzde 91.5) orta yaşlı, yaşlı ve genç gruptakilerin yüzdeleri ise oldukça düşük düzeydedir. Öğretmen okulu ve Açık Öğretim Fakültesi Ör Lisans programı birlikte düşünüldüğünde yönetici ve öğretmenlerin yüzde 86.8'i meslekten ayrılmaya yakın bir dilim içerisinde çalışmaktadır. Diğer fakülte ve yüksekokul mezunlarının oranının düşük olması (yüzde 9.4) öğretmen yetiştiren kurumlardan mezun olmayan öğretmenlerin merkez okullara tayinlerinin yapılmasında yönetmeliklerin dikkate alınması, ayrıca bu tipteki öğretmenlerin mesleğe iki üç yıldır atanıyor olması olabilir. Verilen hizmet içi eğitimin niteliği tartışılmakla birlikte mezun olduklarından beri hiçbir hizmet içi eğitim programından geçmeyen öğretmenlerin varlığı (yüzde 26.3) dikkati

çeker bir sonuçtur. Emekliliğe yakın olanların oranının yüzde 86.8 olduğu dikkate alındığında eğitim sistemindeki yaratıcılık, değişimcilik, girişimcilik vb. öğelerin neden yaşama geçirilemediği daha kolay anlaşılabilir. Yönetici ve öğretmenlerin yaklaşık yarıya yakını (yüzde 45.1) 21-24 yıl arasında, yaklaşık beşte biri (yüzde 21.6) de emekliliği dolduğu halde görev yapmaktadır. Bu sonuç sınıf öğretmenliğindeki sayısal sıkıntıların daha da artacağı izlenimini doğurmaktadır. Yönetici ve öğretmenlerin yüzde 66.6'sı 21 ve daha fazla yıl bu meslekte olduklarını belirtmektedirler. Bu yüzdeye bakarak okullarda eğitim-öğretim etkinliklerinin iyileştirilmesi amacıyla düzenlenecek eğitim etkinliklerine zaman geçirilmeksizin başlanması gerektiği sonucuna ulaşılabilir.

Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönelimleri ve Toplam Kalite Bilgileri

Araştırmanın amacı doğrultusunda, öncelikle yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yöneliminin ne olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönelimine ilişkin görüşlerinin puan ortalaması 21.26, standart sapması 10.43; toplam kalite bilgilerine ilişkin puan ortalaması 25.1, standart sapması ise 13.22 olarak hesaplanmıştır, ölçeğe göre "gelişimci yönelim" grubuna girdiklerini söylemek olasıdır.

Yapılan gözlemlerde bu bilgilere aykırı davranışların sergilendiği gözlenmişse de, toplam kaliteye ilişkin son yıllarda ülkemizde belli bilgilerin ve ödüllerin gündeme gelmesi, okullarda demokratik eğilimlerin ortaya çıkarılması gerektiğinin sık sık ifade edilmesi, dergi ve kitapların bu bilgilere sürekli yer vermesi, katımlı yönetimin bir değer olduğunun vurgulanması (Bayrak, 1996: 12), öğretmenlik kıdeminin yüksek olması böyle bir sonucun çıkmasında etkili olabilir. Yönetici ve öğretmenlerin "gelişimci yönelim"de olmaları, eğitim politikacıları ve yöneticileri açısından değerlendirilmesi kaçınılmaz bir zorunluluktur. Çünkü bu yönelimde olanların, okulun büyümesinde, değiştirilip, geliştirilmesinde, kişiler arası ilişkilerde olumlu havanın yaratılmasında, bu havanın değerlendirilmesinde önemli rolleri vardır. Bu bakımdan okul yapısında, bu yönelimde olanların oranının yüksek olması, olumlu yöndeki hedeflere ulaşmayı kolaylaştırabilecektir.

Öğrencilere yetenekleri doğrultusunda bir eğitim sunulamadığında, endişeye kapılmaları, velilerden gelen önerilerin okulun gelişimine katkı sağlayabileceği inancını taşımaları, öğrencinin isteğini tam olarak anlama çabaları, yenilikçi düşüncelere açık olmaları, öğrenci, yönetici, velinin eğitim-öğretim sürecinde ortak olarak algılanması, öğrencilerin okulun bir

zenginlik kaynağı olarak görülmesi, gelişimci yönetime sahip yönetici ve öğretmenlerin ortak ölküsü olduğu dikkate alındığındaJKY uygulamalarına ilköğretim kurumlarının hazır olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Çizelge 1: Yönetici ve Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri

(N=227)

Özellikler	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Kadın	155	52.1
Erkek	142	47.9
Görev		
Yönetici	29	9.8
Öğretmen	268	90.2
Yaş Grubu		
30 ve Aşağısı	18	6.1
31-40	79	26.6
41-50	193	64.9
50 ve daha üstü	7	2.4
En Son Bitirilen Okul		
Öğretmen Okulu	69	23.2
Eğitim Yüksekokulu	11	3.8
AÖF Ön Lisans	189	63.6
Diğer	28	9.4
Hizmet içi Eğitim		
Alan	219	73.7
Almayan	78	26.3
Hizmet Süresi		
10 yıldan az	34	11.4
11-15 yıl	21	7.1
16-20 yıl	44	14.8
21 -25 yıl	134	45.1
26 ve daha fazla yıl	64	21.6
Kidem		
10 yıldan az	35	11.8
U-15 yıl	24	8.1
16-20 yıl	40	13.5
21-25 yıl	115	38.7
26 ve daha fazla yıl	83	27.9

Yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönelimi ve TKY bilgileri arasındaki ilişki de araştırıldı. İlişkinin derecesi $r=0.38$ olarak belirlendi. Bu duruma göre iki değişken arasında orta düzeye yakın bir ilişki olduğu görüldü. Yöne imlerle, bilgilere sahip olma arasındaki ilişkiye bakılarak, öğretmenlerin ve yöneticilerin doğru davranışının ne olduklarını bildikleri ancak

uygulamadıkları ya da uygulama ortamı bulamadıkları şeklinde düşünülebilir. Bu sonucun eğitim örgütlerimizin temel özelliği olan, "bilen ama uygulamayan insan yetiştirme"ye devam ettiği şeklinde yorumlanmaktadır.

Yönetici ve Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine Göre Toplam Kalite Yönelimleri

Veri toplama aracının ilk bölümünde yer alan, cinsiyet, yaş, mezun oldukları son eğitim kurumu, meslekleri ile ilgili hizmet içi eğitim programına katılmaları, toplam hizmet süreleri ile meslek yaşamlarındaki toplam yöneticilik ve öğretmenlik kıdemlerine göre toplam kalite yönelimlerinin farklılaşp farklılaşmadığı varyans analizi ve t testi ile ayrı ayrı sınanmış, ancak tüm çözümlenmelerde .05 anlam düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Bu durumun ilköğretim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerin hizmet öncesinde benzer eğitimden geçmeleri, örneklem grubunu oluşturur yönetici ve öğretmenlerin görece olarak türdeş (homojen) olmalarında kaynaklandığı düşünülmektedir. Fark olmayışı, yönetici ve öğretmenler arasında okul ortamında işbirliği ve insan ilişkilerinin olumlu olduğudur göstergesi olarak da değerlendirilebilir, ilköğretim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerin hizmet öncesinde benzer eğitimden geçmeleri, uygulamada birlikte hareket etme anlayışı, aynı grubun elemanları gibi değerlendirmeye' aracılık etmiş olabilir. Bu durumun toplam kalite uygulamaları için oldukça önemli bir kolaylık sağlayacağı düşünülebilir.

Sonuç ve Öneriler

Örgüt amaçlarının üst düzeyde gerçekleştirilmesi örgütteki işgörenlerle olanaklıdır. İşgörenlerde benzer inançların oluşturulması anlamını taşıyan örgüt kültürünün oluşturulması örgüt amaçlarının başarısında etkili rol oynamaktadır. Biçimlendirme görevinin etkin olduğu ilköğretim kurumlarında toplam kalite kültürü benimsenebilir ve yerleştirilebilirse, eğitimin yukarı basamaklarında ve dolayısıyla toplumsal yaşamda istenen hedeflere ulaşmak kolaylaşabilecektir.

TKY çalışmaları her ne kadar yöneticilere öncelik veriyorsa da ilköğretimde yönetici ve öğretmenlerin iç içeliği her iki kümeyi içerecek çalışmaların varlığını kaçınılmaz kılmaktadır. Araştırma sonuçlarından görüldüğü gibi

yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönelimleri arzu edilen yönde ve birbirine yakındır. Bu yönde oluşturulabilecek toplam kalite kültürü ile bilgiler uygulama alanına yansiyabilecektir. Araştırma sonuçlarında TKY'ne ilişkin bilgilerin olumlu düzeyde olduğu görülmüştür. Bu sonuçların değerlendirilerek zaman geçirilmeksizin okullarda TKY'ne ilişkin niteliksel çalışmalara yer verilmelidir. Bu araştırma mesleki kıdemi ve hizmet süresi yüksek yönetici ve öğretmenler aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Bu bakımdan sonuçlara bakıp da okullarımızdaki yönetici ve öğretmenlerin okullarında; açılım sağlayan, öğrenciyi sürece katan, yönetimle ve diğer ilgilerle işbirliği yapma he/ecanı taşıyan demokratik eğilimleri ağır basan özellikler taşıdığı iddiasını genelleştirmek yanlış olabilir. Gelişimci özellik taşıyan öğretmen ve yöneticilerin, emeklilik sürecinin içerisinde yer almaları, sürekli eğitim yoluyla TKY kültürünün okullarımıza aktarılması, paylaşılması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, ilköğretim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönelimleri gelişimci özellikler taşımakta, TKY'ne ilişkin bilgileri uygulamaya başlatacak bir görünüm arz etmekte ve değerlendirmeleri kişisel özelliklere göre farklılık yaratmamaktadır.

Araştırmanın bulgularına dayalı olarak, ilköğretim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerin TKY'ne ilişkin bilgi ve tutumlarını yükseltmek için şu öneriler geliştirilmiştir.

- s Belli aralıklarla ya da en azından yeni oluşumlar yaratıldığında (Örneğin ilköğretimin süresinin artırılması, program, ders içeriklerinin saptanması) yönetici ve öğretmenlerin bu oluşumların içerisine çekilmesi sağlanabilir. Bu yapılamıyorsa, en azından bilgilendirme toplantıları düzenlenebilir. Böylece yönetici ve öğretmenlerin belki de inandıkları, ama sırf görüşleri alınmadıkları için, 'belki de bilgi eksikliğinden kaynaklanan olumsuz tepkiler önlenir. Bu yolla bireyin örgütle kaynaşma, örgütle bütünleşmeleri sağlanmış olabilir ve "benim okulum" düşüncesi açılabilir, kılınabilir.
- s TKY çalışmalarını örgütleyecek birimler oluşturulmalı, yönetici ve öğretmenler bu birimlerde aktif rol üstlenmelidirler. Böylece çalışanlar iş yapma usulleri hakkında görüş belirtebilecekleri gibi, kendilerine uygun olmayan kararların daha sağlıklı hale getirilmesine de katkı sağlayabilecektir.

S TKY kültürünün, model olmayla kazanabileceği anlayışından hareketle öğretmen yetiştiren kurumlarda öğretmen adaylarına kazandırılabilirdir. Bunun için de öncelikle öğretmen yetiştiren kurumun yönetici ve öğretim elemanlarının bu kültürü özümsemeleri gerekir. Öğretmen adayları (Öğrenciler) fakültenin kayıt-kabul, oryantasyon, temizlik, ulaşım, gezi, kantin, yemekhane, spor salonu, fotokopi, araç parkı, sınıfların akılcı kullanımı, ders programları, haftalık ders saatleri, vb etkinliklerde yer alması ve karar vermesi sağlanarak, işi örgütleme, işe ilişkin ve kendilerini ilgilendiren kararlara katılma, karar alma, becerileri geliştirilebilir. Bu durum öğretmenlik yaşantısında toplam kalite kültürünün aktarılmasında aracılık rolü oynayabilir.

İlköğretim ve diğer kademelerdeki okullarda TKY'ne ilişkin araştırmalar yapılmalıdır. Bu tipteki araştırmalar, TKY'ne ilişkin davranışlardaki eksikliklerin neler olduğunun bilinmesine, eksiklik gereksiniminin yaratılmasına ve gündemde tutulmasına yardımcı olabilir.

Kaynakça

- Ağaoğlu, E. (1997). Eğitimde Klinik Denetim. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Anderson, S.; Stiegelbauer, S. (1994). "Institutionalization and Renewal". School Organization XIV (3).
- Balci, A. (1993). Etkili Okul-Kuram, Uygulama ve Araştırma: Ankara: Yavuz Dağıtım.
- Balkır, Canan. (1997). "Kalite ve Verimlilik Rekabet Üstünlüğü Sağlamanın Kilit Unsurlarıdır." işveren. XXXV (8). TİSK Yayın Organı.
- Bayrak, C. (1996). Öğrencilerin Fakülte Yönetimine Katılımına İlişkin Genel Tutumları. Eskişehir.
- Bozkurt, R. (1997). "Eğitimde Toplam Kalite Üzerine Düşünceler." Anahtar 9 (105). (Ss. 4; 22).
- Bounds, G.; Yorks, L; Adam, M. ve Ronney, G. (1994). Beyond Total Quality Management-Towards the Emerging Paradigm-New York: McGraw-Hill International Editions.
- Cafoğlu, Z. (1996). TKY. İstanbul: Ümit Vakfı Yayın No: 3.
- Carrin, T.J. (1993). Principles and Practices of TQM. Wisconsin: ASQC Quality Press.
- Choi, T.Y.; Behling, O.C. (1997). 'Top Managers and TQM Success: One Look After All These Years.' The Academy of Management Executive. XI (1). (Ss. 37-47).
- Clark, F.I. (1997). 'Total Quality Management: A Case Study of Confluence in an Organization.' Dis. Abs Inter. 57 (10). (p.4198).
- Çilenti, K. (1979). Eğitim Teknolojisi ve Öğretim. Ankara.
- Güçlü, A. (1996). "Eğitimde Kalite Arayışı." Milliyet Gazetesi. (27 Ekim).
- Kavak, Y. (1997). Dünya'da ve Türkiye'de İlköğretim. Ankara: Pegem Yayınları.
- Kavcar, C. (1987). "Yükseköğretim Okulunun Öğretmen Yetiştirmedeki Yeri." Öğretmen Yetiştiren Kurumların Dünü - Bugünü - Geleceği Sempozyumu. Ankara.

coşkun bayrak - esmadan ağaoğlu

- Kozlu, C. (1996). Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Leigh, D. (1993). 'Total Quality Management (TQM): Training Modüle on Empoverment/Teamvork.' Temple Junior College (Cafoğlu, 1996 s. 58'den alıntı).
- Mihçioğlu, C. (1980). Yönetim Sorunları. Ankara: A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayın No: 584.
- Monteil, B. (1989). "Management de la ûalit'e, Management par la Qualit'e." Education Permanente. Paris: Centre National des Lettres. (Şs. 31-35).
- Oğuz, Ş. (1997). 9 Ekim tarihli Milliyet Gazetesi. (S. 9).
- Özalp, İ. (1992). Yönetim ve Organizasyon. (Cilt İ). Eskişehir. (Şs. 35-109).
- Özdemir, S. (1996). Örgütlerde Yenileşme. Ankara: PEGEM yayını.
- Özveren, M. (1997) TKY. Temel Kavramlar ve Uygulamalar, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Özünel, K.Ş. (1996). Eğitimde Verimlilik Nasıl Sağlanır? -ilköğretimde Verimlilik" Anahtar 8 (92). Ankara: M P M Yayınları. (S. 4; 6).
- Rapczynski, F.E. (1990). "A Pattern Study of the Connecticut Teacher Evaluation Law: A ComDarison of Stated Goals to Perceived Practices and Outcomes in Suburban School Districts.' Dis. Abs. inter. 50 (8).
- Sallis, E; Hingley, P. (1992). Total Ouality Management . Birisfol: FE Staff College.
- Sencer, M. (1984). Toplumsal Araştırmalarda Yöntembilim. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Senge, P. (1993). Beşinci Disiplin, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Songür, N. (1993). "Özel Öğretim Kurumlarında Görevli Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimine ilişkin Görüş ve Tutumları." Eskişehir: IV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresinde Sunulan Bildiri.
- Şişman, M. (1997). "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Kültür." Eğitim ve Bilim. 21 (105). Arkara: TED Yayınları.
- Tamer, M. (1997). "Öğrenciyi Müşteri Gibi Görmek- Sanayici Ne Tip Mühendis Anyor?" Milliyet Gazetesi s. 6.
- Tuohy, D.; Coghlan, D. (1997).. "Development in Schools: A Systems Approach Based on Orgaizational Levels." Educational Management and Administration. XXV (1). (Şs. 65-77).
- Ünal, S. (1997). "Eğitim-Kalite-istihdam." Anahtar. 9 (105).. Ankara: M P M Yayınları.
- Ürencik, C. (1996). 'TS-İSO 9001' de Proses Kontrolü." Bülten. 4 (20). Eskişehir: TMMOB Makina Mühendisleri Odası Eskişehir Şubesi.
- VVu, H.Y. (1996). "Development of a self-evaluation system for Total Ouality Management using the Baldrige Criteria." Dis. Abs. inter. 57 (4).
- Yükseler, A. (1997). "Eğitimde Kalitenin Geliştirilmesi." Cumhuriyet Bilim Teknik (5 Temmuz) (Sayı ' 37).