

**Müfredat Laboratuvar Okulu (MLO) Programı Kapsamı**  
**İçerisinde Bulunan İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi**  
**Felsefesinin Temelini Oluşturan Deming'in On Dört İlkesinin**  
**Uygulanma Düzeyi**

**Osman TİTREK**

**Araş. Gör.**

**GİRİŞ**

Sanayi Devrimi'nden sonra tüm dünyada ortaya çıkan lonca örgütlenmeleri kalite çalışmalarına öncülük etmiştir. Özellikle II. Dünya Savaşı ile "Kalite Kontrol" çalışmalarına ağırlık verilmiş ve 1950'lerde ortaya çıkan rekabet düşüncesi ile de hız kazanmıştır. Bunun sonucunda Toplam Kalite" düşüncesi ortaya çıkmaya başlamıştır. İlk olarak ABD'de başlayan teorik çalışmalar, ancak Deming'in Japonya'da verdiği seminerlerden sonra, bu ülkede uygulamaya geçmiş ve bütün dünyada kabul görmüştür (Özalp ve diğerleri, 1997, s.318).

Toplam Kalite Yönetimi(TKY), uluslararası rekabet koşullarında, kuruluşların varlığını sürdürmesi amacıyla iyi bir örgüt yapısı ve uyumlu bir ekip oluşturma ile kalıcı bir sistemin kurulması ve bunun sonucunda müşterileri tatmin edici mal ya da hizmetin sunulmasını amaçlayan bir yönetim felsefesidir (Tribus, 1994, s.88). TKY hem bir kalite felsefesi, hem de kalite yönetimine sistemli bir yaklaşımdır. TKY kalite geliştirme, stratejik kalite yönetimi ya da sürekli kalite geliştirmeden hangisi ile kavramlaştırılırsa kavramlaştırılsın özellikle Deming(1988)'in ve ayrıca Juran ve Crosby'nin görüşlerine dayalıdır(Akt. Balcı, 1999, s. 65). TKY felsefesinin temel fikrini ortaya atan ve kalite devriminin öncüsü olan Deming, TKY' nin on dört temel ilkesinin var olduğunu belirtmiştir. Bu ilkeler şunlardır (Özdemir, 1998, s.39-42):

1. **Hizmet ve ürünlerin geliştirilmesi için amaçlarda süreklilik yaratmak.**
2. **Yeni bir toplum kalite ve sürekli gelişim felsefesi benimsemek.**
3. **Kaliteyi yakalamak için bütün halinde denetleme bağımlılığına son vermek.**
4. **Yapılan işi sadece para ile ödüllendirmeye son vermek.**
5. **Hizmet ve üretim sistemlerini sürekli geliştirmek.**
6. **Kurumda mesleki eğitim vermek.**
7. **Liderliği yerleştirmek.**
8. **Korkuyu yenmek.**
9. **Bölgüler arasında engelleri kaldırmak.**
10. **Slogan, nasihat ve sayısal kotaları kaldırmak.**
11. **İş kotalarını kaldırmak.**
12. **Çalışanları elde ettikleri başarılarla gurur duymalarını engelleyen unsurları kaldırmak.**
13. **Zengin bir eğitim ve kendini yenileme programı kurmak.**
14. **Değişimi sağlayacak tedbirler almak.**

Nitekim bu ilkelerin başarılı olması sonucunda eğitim alanı da bu ilkelerin getirdiği felsefeden etkilenmiştir. Bunun sonucunda Dünya Bankası özellikle gelişmekte olan ülkelerde kaliteyi artırma çalışmalarına başlamıştır. 1990 yılında Türkiye Cumhuriyeti ile Dünya Bankası arasında yapılan bir anlaşma ile sağlanan kredi desteği sayesinde ülkemizde "Müfredat Laboratuvar Okulları Projesi" uygulamaya geçmiştir (M.E.B.,1995,s.46). Böylece TKY anlayışının ülkemizde sanayiden sonra, eğitim alanında da uygulanma sürecine girdiği belirtilebilir. Bu

uygulama çok sınırlı sayıda okulda uygulanmaya başlanmış fakat bir süre sonra bu okullarda da yenileşmeye dönük gerekli ek adımlar atılamamıştır. Ayrıca bu uygulama ülkedeki tüm okullara da yaygınlaştırılmamıştır. Bu durum M.E.B.’nin yöneltilebilen önemli eleştiriler arasına girmiştir. Nihayet bu sürecin sonunda Milli Eğitim Bakanlığı (M.E.B.) ile Kalite Derneği (KAL-DER) arasında imzalanan protokol ile TKY’nin okullarımızda uygulanması kararlaştırılmıştır. Nitekim M.E.B. eğitim- öğretim bölümü tarafından 310-361/4590 sayılı *toplam kalite uygulamaları* konulu iki sayfadan oluşan genelge ve dört sayfadan oluşan yönerge, ilgili MLO gönderilmiş ve konu ile ilgili uygulamaların bu genelge ve yönerge doğrultusunda gerçekleştirilmeye başlanması istenmiştir. Daha sonra bu uygulamanın tüm ülke çapındaki okullarda yaygınlaştırılmasının amaçlandığı belirtilmiştir.

Fakat M.E.B.’nin diğer uygulamalarında olduğu gibi, bu uygulamaya başlamadan önce de, ilgili uygulama konusunda yeterli düzeyde araştırma ve çalışma yapılmadığı açık olarak görülmektedir. Bu durum gözönüne alınarak T.K.Y. anlayışının temelini oluşturan ve bu anlayışın en önemli temsilcisi olan Deming’in on dört ilkesinin halihazırdaki uygulanma düzeyinin araştırılmasının uygun olabileceği belirtilebilir. Bu ilkelerin de programının amaçları içinde yer alan MLO felsefesinden sapmaların gittikçe arttığı iddia edilmektedir. Hem bu uygulamanın geliştirilebilmesi, hem de TKY ile ilgili olarak gerçekleştirilecek uygulamanın daha başarılı olabilmesi için, MLO programını uygulayan okullarda Deming’in ilkelerinin halihazırdaki uygulanma düzeyinin belirlenmesi, uygun ve gerekli bir araştırma konusu olarak belirtilebilir.

#### **Problem Cümlesi**

**Bu araştırmanın problemi,“Müfredat Laboratuvar Okulu (MLO) programı kapsamında olan ilköğretim okullarında toplam kalite yönetimi anlayışının temelini oluşturan Deming’in on dört ilkesinin uygulanma düzeyi nedir?” sorusu olarak belirtilebilir. Bu problem doğrultusunda şu alt problemler araştırılacaktır:**

1. Müfredat laboratuvar okulu programının uygulandığı ilköğretim okullarında Deming’in TKY ilkelerinden hangileri daha etkin olarak benimsenerek, geçerlik kazanmıştır?
2. a.Cinsiyet, b. Kıdem, c. Daha önce herhangi bir TKY ile ilgili bir eğitim programına katılıp katılmama değişkenlerine göre öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır?

#### **Araştırmanın Önemi**

Öncelikle özel sektör kuruluşlarında başlayan kalite arayışları sonucunda elde edilen başarılı sonuçlarda en çok öne çıkan kalite anlayışı Toplam Kalite Yönetimi olmuştur. Nitekim bu anlayışın getirdiği felsefe ile özel kuruluşlarda oluşan etkilik ve verimlilik düzeylerinden kamu kurum ve kuruluşlarının da etkilenmemesi söz konusu değildir. Bunun sonucunda ülkemizin en önemli kurumlarından olan eğitim sistemi ve bu kurumun en önemli temsilcisi olan Milli Eğitim Bakanlığı da bu yönetim anlayışının okullarda uygulanması için Kalite Derneği ile protokol imzalayarak ilk adımı atmıştır. İşte bu aşamada uygulamaya geçilmeden önce, bu kalite anlayış açısından en uygun ve başarılı bir model olarak ortaya çıkan MLO’ndaki eğitimin, TKY’nin temelini oluşturan Deming’in ilkelerinin uygulanma düzeyinin belirlenmesi gereklidir. Nitekim bu modelin uygulandığı okulların çoğunluğunun ilköğretim okulu ve yine bu okulların çoğunluğunun da Ankara İli’nde olması nedeniyle Ankara İli’ndeki MLO programı kapsamında olan ilköğretim okullarında bir araştırmanın gerçekleştirilmesi önemlidir. Ayrıca bu araştırma MLO modelinin geliştirilmesi, yeni uygulamaya geçecek olan okullar için

bir modelin ortaya konulması ve bu konuda araştırma yapacaklar için de kaynak teşkil etmesi açısından da önemlidir.

#### **Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

**Bu araştırma, 2000-2001 öğretim yılında Ankara İli'ndeki MLO programı kapsamında bulunan ilköğretim okullarını ve bu okullarda görev yapan öğretmenleri kapsamaktadır. Ayrıca bu araştırma yalnız Deming'in ondört ilkesine dayanarak hazırlanan anketteki sorulara, örnekleme seçilen öğretmenlerin verdikleri yanıtlarla sınırlıdır.**

#### **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu araştırma, tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir. Öncelikle alan taranarak varolan durum ortaya konulmuştur. Bu yöntem olayların, objelerin, varlıkların v.b. nesnelerin varolan durumunu saptamak ve olduğu gibi ortaya koymayı amaçlandığı için bu tür araştırmalarda kullanılır.

#### **Evren ve Örneklem**

Bu araştırmanın evrenini, Ankara İli sınırları içerisinde yer alan ve MLO programı uygulayan ilköğretim okulları oluşturmaktadır. Bunların sayısının 24 tane olduğu ve bu okullarda görev yapan öğretmen sayısının da yaklaşık olarak 500 civarında olduğu saptanmıştır. Yansızlık kuralı doğrultusunda örnekleme seçilecek okullar saptanmıştır. Bu okullardan anket uygulanacak öğretmen sayısı ise okulların öğretmen sayısına oranlanarak saptanmıştır. Toplam 100 öğretmen örnekleme alınmış, fakat bu öğretmenlerin 80 tanesinden anketler geri alınabilmiştir.

#### **Verilerin Toplanması**

Veriler, Deming'in ondört temel ilkesine dayanılarak araştırmacı tarafından hazırlanan ve alanda uzman olan öğretim üyeleri ile öğretmenlerin eleştirilerine dayalı olarak son şekli verilen beşli likert tipi anket yoluyla elde edilmiştir. Anketin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları araştırmacı tarafından istatistik alanında uzman bir öğretim üyesinin rehberliğinde gerçekleştirilmiştir. Geliştirilen anketin geçerlilik ve güvenilirlik düzeyini artırmak amacıyla uzman görüşünden yararlanılmıştır. Anket geliştirilirken, Deming'in ilkelerinin bazıları ülkemizin eğitim alanındaki şartlarına göre yeniden düzenlenmiştir. Bu çalışmanın sonucunda zaman kısıtlılığı nedeniyle bir ön uygulama yerine, anket maddelerinin anlaşılabilirlik düzeyini belirlemek amacıyla Türkçe alanında öğrenim görmüş öğretmenlerin görüş ve önerileri de alınmıştır. Tüm maddeler tek bir amacı ölçmeye yönelik olduğundan maddelerin ortak güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Bu katsayısı (ALPHA)nın sayısal değeri 0.94 olarak saptanmış ve uygun bulunarak anketin uygulanması aşamasına geçilmiştir.

#### **Verilerin Analizi**

Araştırma verileri, bilgisayarda SPSS 9.5 paket programı ile analiz edilmiştir. Veriler ile ilgili frekans (f), yüzde (%) ve aritmetik ortalamalar (X) hesaplanmıştır. Cinsiyet ve TKY ile ilgili bir programa katılıp-katılmama değişkenlerinin analizi t-testi ile gerçekleştirilirken, kıdem değişkenine göre de öğretmenlerin görüşleri arasında fark olup-olmadığını saptamak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bu çözümlenmeler  $P < .05$  manidarlık düzeyinde test edilmiştir. Veri toplama aracında yer alan ifadeler için "her zaman (5), genellikle (4), arasıra (3), nadiren (2) ve hiç (1)" dereceleri kullanılmıştır.

#### **BULGULAR VE YORUMLANMASI**

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulguların dökümü yapılarak, yorumlanmıştır.

#### **1-A. Araştırmaya Katılanlarla İlgili Bilgiler**

Araştırmada uygulanan anketlerin okullara göre dağılımı şöyledir: Ayşe Numan Konakçı İ.Ö.O.'nda 25, Halim Şaşmaz İ.Ö.O.'nda 23, Evliya Çelebi

İ.Ö.O.'nda 15, İsmail Erez İ.Ö.O.'nda 9 ve Yunus Emre İ.Ö.O.'nda 8 olmak üzere toplam 80 öğretmendir. Fakat İsmail Erez İ.Ö.O.'nda 6, Yunus Emre İ.Ö.O.'nda 7, Halim Şaşmaz İ.Ö.O.'nda 2 ve Evliya Çelebi İ.Ö.O.'nda 5 öğretmenden ise anket geri alınamamıştır. Bu öğretmenlerin %60'ı yani 48'i kadın ve %40'ı yani 32'si ise erkek ve 22'si 1-5 yıl, 32'si 6-15 yıl ve 26'sı ise 16 ve daha fazla yıllık kıdeme sahiptirler.

#### B. Düzeylere Göre TKY İlkelerinin Değerleri

Düzeylere göre TKY ilkelerinin frekans ve yüzde değerleri Çizelge-1'de gösterilerek, değerlere göre açıklamalar aşağıda belirtilmiştir:

#### Çizelge-1: Düzeylere Göre TKY İlkelerinin Frekans(f) ve Yüzde(%)

##### Oranları

DÜZEYLER İLKELER	Hiç (1) f %		Nadiren (2) f %		Arasıra (3) f %		Genellik le (4) f %		Herzaman (5) f %	
	1.T.M.E.S.'nin politika ve felsefesinin gerektirdiği insan tipini yetiştirebilmek için okulun amaçları M.E.B.'nin amaçları ile sürekli tutarlılık içindedir.	0	0	10	12.5	16	20.0	34	42.5	20
2.Okulumuzda sürekli gelişme ve yenileşme felsefesi benimsenmiş durumdadır.	1	1.3	8	10.0	14	17.5	32	40.0	25	31.3
3.Okulumuzda kaliteyi yakalamak için sürekli denetim ve rehberlik yapılmaktadır.	2	2.5	15	18.8	24	30.0	23	28.8	16	20.0
4.Öğretmenlikte başarılı olanlar parasal ödüller dışındaki araçlarla da ödüllendirilmektedir.	26	32.5	19	23.8	20	25.0	9	11.3	6	7.5
5.Okulumuzda verilen eğitim-öğretim hizmeti ve bu hizmetin verilme sistemi sürekli geliştirilmektedir.	4	5.0	7	8.8	23	28.8	34	42.5	12	15.0
6.Okulumuzda hizmet içi eğitim verilmektedir.	1	5.0	7	8.8	31	38.8	27	33.8	14	17.5
7.Okulumuzda etkili bir liderlik sistemi oluşturulmuştur.	13	16.2	12	15.0	20	25.0	28	35.0	7	8.8
8.Okulumuzda eğitim-öğretim hizmeti gerçekleştirilirken yönetim tarafından tüm sınırlılıklar ve engeller ortadan kaldırılmıştır.	3	3.8	10	12.5	16	20.0	38	47.5	13	16.3
9.a. Okulumuzda yönetim, öğretmen kadrosu ve diğer personel arası engeller kaldırılarak; işbirliği ve iletişim kurulmuştur.	2	2.5	12	15.0	14	17.5	34	42.5	18	22.5
9.b. Okulumuzda yönetim, öğretmen kadrosu ve diğer personel arası etkili bir takım ruhu oluşturulmuştur.	6	7.5	13	16.3	19	23.8	27	33.8	15	18.8
10.Okulumuzda nasihat yerine; öğretmenliğin nasıl yapılmasına yönelik olan yöntemler ile	8	10.0	16	20.0	23	28.8	23	28.8	10	12.5

ilgili eğitim verilmektedir.							
<b>11.</b> Okulumuzda eğitim-öğretim ile ilgili standart ve kuralların uygulanması konusunda uyarı ve yaptırımlar uygulanmaktadır.	3	3.8	17	21.3	23	28.8	30
<b>12.</b> Öğretmenlerin elde ettikleri başarılarla gurur duymalarını sağlayan bir kültüre sahiptir.	4	5.0	18	22.5	18	22.5	28
<b>13.</b> Okulumuzda öğretmenlerin kendilerini bir bütün olarak geliştirebileceği olanaklar sunulmaktadır.	2	2.5	11	13.8	14	17.5	35
<b>14.a.</b> Okulumuzda velilerin görüş ve önerileri dikkate alınmaktadır.	2	2.5	10	12.5	25	31.3	34
<b>14.b.</b> Okulumuzda öğrencilerin görüş ve önerileri dikkate alınmaktadır.	5	6.3	11	13.8	24	30.0	32
<b>14.c.</b> Okulumuzda öğretmenlerin görüş ve önerileri dikkate alınmaktadır.	1	1.3	9	11.3	19	23.8	39

Frekans(f) ve yüzde(%) değerlerine bakıldığı takdirde, TKY anlayışının temel ilkelerinin MLO programı uygulanan ilköğretim okullarında gerçekleştirilmeye çalışıldığını belirtebiliriz. Düzeylerdeki değerleri incelediğimizde, yalnız “öğretmenlerin parasal ödüller dışında ödüllendirilmediği”ni belirten ilke ile ilgili olarak “hiç” en çok şıkkının belirtilmiş olması çarpıcı bir sonuçtur. Bu ilkenin dışında hiçbir ilkede “hiç” şıkkı en yüksek değer değildir. Bundan başka “etkili bir liderlik sisteminin istenilen düzeyde kurulması” fikrinde öğretmenlerin fikir birliğine varamadıkları görülmektedir. Bu sonuç bize, bu programın uygulandığı okullarımızda TKY anlayışının temel ilkeleri ile ilgili bir altyapının var olduğunu, fakat istenilen düzeyde olmayan bazı ilkelereki durumunda söz konusu olduğunu belirtebiliriz.

Etkileyici bir başka sonuçta ise, “Türk Milli Eğitim Sistemi”nin politika ve felsefesinin gerektirdiği insan tipini yetiştirebilmek için bu okul programlarının amaçları ile M.E.B.’nin amaçlarının sürekli tutarlılık içerisinde” olduğunu belirtebiliriz. Bu programı uygulayan okullarda, “sürekli gelişme ve yenileşme felsefesi”nin mükemmel olmasa bile yüksek düzeyde var olduğu, “kaliteyi yakalamak için olması gereken sürekli denetim ve rehberliğin” genellikle gerçekleştirilmeye çalışıldığı, “verilen eğitim-öğretim hizmeti ve onun verilme sisteminin” sürekli olmasa bile genellikle geliştirildiği, “hizmet içi eğitim”in yeteri kadar verildiği, “eğitim-öğretim hizmeti gerçekleştirilirken ortaya çıkan engel ve sınırlılıkların önemli ölçüde kaldırıldığı”ni belirtebiliriz. Nitekim bu ilkenin “genellikle” düzeyine verilen yanıtların %47.5 ile anketteki sorularda bir düzeye verilen yanıtlarda en yüksek ikinci değere sahip olduğu görülmektedir. Bu programı uygulayan okullarda, “yönetim, öğretmen ve diğer personel arasında işbirliği ve iletişim kurularak, takım ruhu”nun genellikle oluşturulabildiğini, “öğretmenlerin kendilerini geliştirebileceği olanakları bulunduğu”nu belirtebiliriz. Bu programı uygulayan okullarda, “veli, öğretmen ve öğrencilerin görüşlerinin her zaman olmasa bile çoğunlukla alındığı” belirtilmiştir. Nitekim bu ilkeye verilen yanıtların %48.8’inin “genellikle” şıkkında toplandığı görülmektedir. Bu oran anket

maddelerinde bir düzeye verilen en yüksek değer olması yönünden de dikkat çekmektedir.

Bu programı uygulayan okullarda, “öğretmenliğin nasıl yapılmasına yönelik olan yöntemler ile ilgili eğitim”lerin *arasıra* gerçekleştirildiği saptanmıştır. Bu ilkede amaca istenilen düzeyde ulaşılmadığını da belirtebiliriz. Bu programı uygulayan okullarda, “eğitim-öğretim ile ilgili kuralların uygulanmasında uyarı ve yaptırımların her zaman olmasa bile bazı zamanlarda uygulandığı”, halbuki TKY felsefesi bu yaptırımların ortadan kaldırılarak, okullarda kendi kendine kontrol denilen bir anlayış ile demokratik bir ortamın oluşturulması amaçlamaktadır. Bu yönden TKY felsefesi ile tam olarak uyuşmayan bir durumun var olduğunu belirtebiliriz. Yine bu okullarda, “öğretmenlerin elde ettikleri başarılarla gurur duymalarını sağlayan bir kültür”ün istenen düzeyde olmadığını belirtebiliriz. Fakat kültürün oluşumunun uzun yıllar gerektirdiği unutulmamalıdır. Bu maddeleri, ortalamalarının değerlerine göre sıralayacak olursak;

**Çizelge-2:Anket Maddelerinin Ortalama Değerlerine Göre Sıralaması**

İLKELELER	Ortalama (X)	Sıra	İLKELELER	Ortalama (X)	Sıra
2	3.90	1	3	3.45	10
1	3.80	2	9b	3.40	11
13	3.70	3	14b	3.33	12
9a	3.67	4	12	3.32	13
14c	3.65	5	11	3.26	14
8	3.60	6	10	3.14	15
6	3.57	7	7	3.05	16
5	3.54	8	4	2.37	17
14a	3.47	9	<b>TOPLAM</b>	<b>3.42</b>	<b>17</b>

Yukarıdaki sıralamaya göre, bu programın uygulandığı ilköğretim okullarında “sürekli gelişme ve yenileşme felsefesinin benimsenmiş” olduğu belirten ilkenin ortalamasının en yüksek değerde gerçekleştirildiği fikrindedirler. TKY anlayışının yerleşebilmesi için en önemli koşulun bu ilkede belirtilen görüş olduğuna göre, bu programı uygulayan okullarda TKY’nin yerleştirilebilmesinin önündeki en önemli engelin aşılmış olduğunu belirtebiliriz. Şüphesiz bu ilkenin ortalamasının en yüksek değere ulaşmış olmasında “öğretmenlerin kendilerini geliştirebilme olanaklarının da bu okullarda bulunması” önemlidir. Nitekim bu ilkenin ortalamasının da üçüncü en yüksek değer olduğu görüldüğüne göre, belirttiğimiz fikir desteklenmektedir. Ayrıca “T.M.E.S.’nin politika ve felsefesinin gerektirdiği insan tipini yetiştirebilmek için okulun amaçları, M.E.B.’nin amaçları ile sürekli tutarlılık gösterdiği”ni belirten ilkenin de en yüksek ikinci değer olduğu görülmektedir. Yukarıdaki ortalama göre bu okullarda kararlara en çok öğretmenler, sonra veliler ve en az ise öğrencilerin katılabildikleri saptanmıştır.

Ortalamalar açısından son üç sıraya baktığımızda, okul yöneticilerinin liderlik yeteneğini kullanabilme becerileri ile ilgili olduğunu belirtebiliriz. Sondan üçüncü sıradaki “okul yöneticilerinin öğretmenlere, öğretmenliğin nasıl yapılmasına yönelik olan yöntemler ile ilgili eğitim verilmesi”, sondan ikinci sıradaki “okulumuzda etkili bir liderlik sistemi oluşturulması” ve son sıradaki “başarılı olan öğretmenlere parasal ödüller dışında araçlarla ödüllendirme”nin de istenilen düzeyde gerçekleştirilemediği saptanmıştır. Şüphesiz bu üç ilkenin de okul yöneticilerinin liderlik rolü ile ilgili bilgi ve becerileri kapsıyor olması dikkat çekmektedir. Okul yöneticilerimizin, yönetim alanında iyi düzeyde eğitim

almamalarından kaynaklandığını ve bu ilkelerde belirtilen rolleri yeteri düzeyde gerçekleştiremediklerini belirtebiliriz.

#### **2-A. TKY İlkelerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Analizi**

TKY ilkelerinin cinsiyet değişkenine göre t-testi analizi ile ilgili değerleri saptanarak, sonuçları Çizelge 3'te gösterilmiş ve ilkelerden aralarında anlamlı fark bulunanlar da yorumlanmıştır:

Çizelge-3:TKY İlkelerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Değerleri

CİNSİYET İLKELER	Kadın			Erkek			T
	N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS	
1	48	3.93	.83	32	3.59	1.10	1.58
2	48	4.17	.81	32	3.50	1.14	3.07*
3	48	3.60	.98	32	3.21	1.21	1.56
4	48	2.33	1.22	32	2.44	1.32	-.361
5	48	3.67	.88	32	3.34	1.18	1.40
6	48	3.69	.80	32	3.41	1.07	1.34
7	48	3.17	1.15	32	2.87	1.34	1.04
8	48	3.62	.959	32	3.56	1.13	.265
9a	48	3.87	1.00	32	3.37	1.10	2.10*
9b	48	3.62	1.16	32	3.06	1.16	2.12*
10	48	3.19	1.25	32	3.06	1.07	.463
11	48	3.39	.96	32	3.06	1.07	1.45
12	48	3.35	1.08	32	3.28	1.22	.280
13	48	3.83	1.06	32	3.50	1.02	1.40
14a	48	3.67	.808	32	3.19	1.06	2.29*
14b	48	3.42	.986	32	3.22	1.13	.830
14c	48	3.75	.887	32	3.50	.950	1.20

P<.05

Yukarıdaki çizelgeye göre, cinsiyet değişkenine göre kadın ve erkek öğretmenlerin görüşleri arasında .05 düzeyinde bazı ilkelere anlamlı fark görülmektedir. Bu programı uygulayan ilköğretim okullarında “sürekli gelişme ve yenileşme felsefesinin benimsenme düzeyi” ilkesinde kadınların görüşlerinin ortalaması (3.93), erkeklerin görüşlerinin ortalaması(3.59)ndan daha yüksektir. **İlke 9a ve 9b** ile ilgili olarak da anlamlı bir fark görülmektedir. Bu iki ilkede de kadınların görüşlerinin ortalaması (9a-K:3.87, E:3.37; 9b-K:3.62, E:3.06), erkeklerin görüşlerinin ortalamasından daha yüksektir. Kadınlar, erkeklere göre bu programı uygulayan okullarda “yönetim, öğretmenler ve diğer personel arasında işbirliği ve iletişimin kurulması, takım ruhunun oluşturulması” konusunda daha olumlu düşünmektedirler. Bu ilkelere ilgili olarak kadınların görüşlerinin ortalamasının daha yüksek olması, kadınların varolan durumlara daha olumlu bakış açısına sahip olmalarından kaynaklanıyor olabilir. **İlke 14a**’da da anlamlı bir fark görülmektedir. Yine bu ilke ile ilgili olarak da kadınları görüşlerinin ortalaması (3.67), erkeklerin görüşlerinin ortalaması (3.19) ndan daha yüksektir. Yani kadınlara göre, bu programı uygulayan okullarda “velilerin görüş ve önerileri daha çok dikkate alındığı”nı belirtmişlerdir. Bu ilke ile ilgili olarak ortaya çıkan anlamlı fark, ülkemizde çocuklarının öğretimi ile erkekler yerine kadınların ilgilenmelerinden ve bunun sonucu kadın velilerin kadın öğretmenlere sorunlarını daha rahat iletebilmelerinden kaynaklanıyor olabilir.

#### B. TKY İlkelerinin Kıdem Değişkenine Göre Analizi

TKY ilkelerinin kıdem değişkenine göre gruplar arasında tek yönlü varyans analizi yapılarak ile ilgili değerler Çizelge-4’te belirtilmiştir. Gruplar arasında anlamlı fark olup olmadığı araştırılmıştır. Ayrıca Çizelge-5’te de kıdem değişkeni ile ilgili ortalamalar belirtilmiştir ve gerekli açıklamalar yapılmıştır:



Çizelge-4: Kıdem Değişkenine Göre Varyans Analizi Değerleri

İLKELE ER	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortala ması	F	P	İLKELE LER	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortala ması	F	P
Gruplara rası M1 <b>1</b> Grupları çı Toplam	3.17 69.63 72.80	2 77 79	1.583 .904	1.75 1	.180	Gruplara rası <b>9b</b> Grupları çı Toplam	.48 110.82 111.20	2 77 79	.239 1.438	.167	.84 7
Gruplara rası <b>2</b> Grupları çı Toplam	4.09 75.11 79.20	2 77 79	2.046 .975	2.09 7	.130	Gruplara rası <b>10</b> Grupları çı Toplam	1.12 108.37 109.49	2 77 79	.560 1.407	.398	.67 3
Gruplara rası <b>3</b> Grupları çı Toplam	3.09 90.70 93.80	2 77 79	1.548 1.178	1.31 5	.275	Gruplara rası <b>11</b> Grupları çı Toplam	.21 81.28 81.49	2 77 79	.104 1.056	.098	.90 6
Gruplara rası <b>4</b> Grupları çı Toplam	2.70 79.19 81.89	2 77 79	3.025 1.542	1.96 2	.148	Gruplara rası <b>12</b> Grupları çı Toplam	2.93 98.62 101.55	2 77 79	1.466 1.281	1.14 4	.32 4
Gruplara rası <b>5</b> Grupları çı Toplam	.61 66.94 67.55	2 77 79	1.351 1.028	1.31 3	.275	Gruplara rası <b>13</b> Grupları çı Toplam	.73 86.07 86.80	2 77 79	.365 1.118	.327	.72 2
Gruplara rası <b>6</b>	.61 66.94 67.55	2 77	.303 .869	.348	.707	Gruplara rası <b>14a</b> Gruplar	1.41 68.54 69.95	2 77	.705 .890	.792	.45 6

	79				İçerik		79			
					Toplam					
3.92	2	1.958	1.301	.278	Gruplararası	8.593E-02	2	4.296E-02	.039	.962
5.88	77	1.505			14b	85.80	77	1.114		
0.80	79				Grupları içi	85.89	79			
					Toplam					
29	2	.647	.608	.547	Gruplararası	4.07	2	2.035	2.52	.08
91	77	1.064			14c	62.13	77	.807	2	7
20	79				Grupları içi	66.20	79			
					Toplam					
31	2	.157	.135	.874						
24	77	1.159								
55	79									

**P<.05**

Yukarıdaki varyans analizi değerleri kıdem değişkenine göre .05 düzeyinde incelendiğinde, ilkelerin gruplararası ve grupları içi değerlerinin kıdem değişkenine göre karşılaştırılmasında; mesleğinde beş yıl ve daha az kıdemi olan, 6-15 yıl arası kıdeme sahip olan orta düzeyde deneyimli ve 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yüksek düzeyde deneyimli öğretmenlerin, bu programın uygulandığı okullarda TKY ilkelerinin uygulanma düzeyi ile ilgili olarak görüşleri arasında anlamlı fark bulunmamaktadır. Öyleyse bu konuda verdikleri yanıtların ortalama değerlerine göz atmak gerekir:

**Çizelge-5:Kıdem Değişkenine Göre Maddelerin Ortalama Değerleri**

KIDEM	1-5 Yıl Arası (1)			6-15 Yıl Arası (2)			16 ve Daha Fazla(3)			Toplam		
	$\bar{X}$	N	SS	$\bar{X}$	N	SS	$\bar{X}$	N	SS	$\bar{X}$	N	SS
1	4.09	22	.68	3.78	32	1.13	3.58	26	.90	3.80	80	.96
2	4.04	22	1.09	3.62	32	1.07	4.11	26	.76	3.90	80	1.00
3	3.68	22	.94	3.22	32	1.07	3.54	26	1.21	3.45	80	1.09
4	2.73	22	1.35	2.06	32	1.07	2.46	26	1.33	2.37	80	1.26
5	3.68	22	1.04	3.31	32	1.06	3.69	26	.93	3.54	80	1.02
6	3.64	22	.90	3.47	32	.88	3.65	26	1.02	3.57	80	.92
7	3.41	22	1.09	2.91	32	1.20	2.92	26	1.35	3.05	80	1.23
8	3.64	22	1.00	3.72	32	.92	3.42	26	1.17	3.60	80	1.03
9a	3.77	22	.97	3.66	32	1.12	3.61	26	1.09	3.67	80	1.06
9b	3.50	22	1.10	3.31	32	1.31	3.42	26	1.13	3.40	80	1.19
10	3.04	22	1.17	3.06	32	1.29	3.31	26	1.04	3.14	80	1.18
11	3.18	22	1.14	3.28	32	1.05	3.31	26	.88	3.26	80	1.01
12	3.32	22	1.17	3.12	32	1.07	3.58	26	1.17	3.32	80	1.13
13	3.54	22	1.22	3.75	32	.98	3.77	26	.99	3.70	80	1.05
14a	3.59	22	.85	3.31	32	.93	3.58	26	1.03	3.47	80	.94
14b	3.32	22	1.04	3.31	32	1.09	3.38	26	1.02	3.34	80	1.04
14c	3.86	22	.89	3.37	32	.94	3.81	26	.85	3.65	80	.91

Kıdem değişkeninin boyutlarına göre verilen yanıtların ortalamalarına bakıldığında, cinsiyet değişkeninin ortalama değerleri ile benzerlik göstermektedir. Kıdem değişkenine göre de *en yüksek üç değer sırasıyla 2* (ort.3.90), **1** (ort.3.80) ve **13** (ort.3.70)üncü ilkelere verilen yanıtların ortalamalarıdır.

Yine *son üç sıraya* bakacak olursak; sırasıyla **4** (ort.2.37), **7** (ort.3.05) ve **10** (ort.3.14) ncu ilkelere dir. Ortalama değerleri dikkatle incelediğimizde, bu ilkelere çoğunluğunun (11 tanesi) uygulanma düzeylerinin “genellikle”, geriye kalan ilkelere de (6 tanesi) “arasıra” gerçekleştirildiği belirtilmiştir. Yalnız 4’üncü ilkenin uygulanma düzeyinin “nadiren” gerçekleştirildiği saptanmıştır. Bu değerler de bu okul modelinde TKY felsefesinin temellerinin oluşturulduğunu ve altyapısının gerçekleştirildiği görüşümüzü pekiştirmektedir.

#### **C. TKY İlkelerinin, TKY İle İlgili Bir Programa Katılıp-Katılmama Değişkenine Göre Analizi**

TKY ilkelerinin, TKY ile ilgili bir programa katılıp katılmama değişkenine göre t-testi değerleri Çizelge-6’da belirtilerek, aralarında anlamlı fark bulunup bulunmadığı araştırılmıştır. Anlamlı fark bulunan ilkelere ile ilgili gerekli yorumlar yapılmıştır. Ayrıca değişkenlere göre ortalama değerlerde verilmiştir.

**Çizelge-6: TKY İle İlgili Bir Programa Katılıp- Katılmama Değişkenine Göre T-Testi Değerleri**

TKY İLKELEER	Katıldım			Katılmadım			T
	N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS	
1	25	3.52	.963	55	3.93	.939	-1.78
2	25	3.68	1.11	55	4.00	.943	-1.25
3	25	3.44	1.08	55	3.45	1.01	-.055
4	25	2.20	1.19	55	2.45	1.28	-.838
5	25	3.24	1.13	55	3.67	.944	-1.79
6	25	3.48	.963	55	3.61	.913	-.617
7	25	3.00	1.22	55	3.07	1.24	-.243
8	25	3.52	1.26	55	3.63	.910	-.468
9a	25	3.44	1.12	55	3.78	1.03	-1.34
9b	25	3.08	1.25	55	3.54	1.13	-1.64
10	25	2.96	1.17	55	3.22	1.18	-.908
11	25	3.12	1.05	55	3.33	1.00	-.845
12	25	2.96	1.17	55	3.49	1.08	-1.97
13	25	3.88	.927	55	3.62	1.09	1.04
14a	25	3.16	.898	55	3.62	.933	-2.06*
14b	25	3.04	1.02	55	3.47	1.03	-1.74
14c	25	3.40	.957	55	3.76	.881	-1.66

**P<. 05**

TKY ile ilgili bir programa katılıp-katılmama değişkenine göre .05 düzeyinde incelendiğinde, yalnız **14a** ilkesinde TKY programına katılmayanların görüşlerinin ortalaması (3.62), katılanların görüşlerinin ortalaması (3.16) ndan daha yüksektir. Yani herhangi bir TKY programına katılmayanlar “okullarda velilerin görüş ve önerilerinin dikkate alınma” düzeyinin, katılanlara göre daha yüksek düzeyde gerçekleştiğini belirttikleri bu ilkede anlamlı bir fark görülmektedir. Herhangi bir programa katılanlar, katılmayanlara göre TKY anlayışını daha iyi öğrendikleri belirtilebilir. Bilgi düzeyi artanların, daha idealist düşündükleri için bu çalışmaların daha etkili olarak gerçekleştirilmesinin gerektiğini düşünmüş olabileceklerini belirtebiliriz. Ayrıca maddelere verilen yanıtların ortalamaları incelendiğinde, **13**’üncü ilkenin dışındaki tüm ilkelere, TKY ile ilgili herhangi bir eğitim programına katılmayanların görüşlerinin ortalaması, katılanların ortalamasından yüksektir. Fakat ilke 13’te de ortalamalar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

### Sonuçlar

1. Tüm boyutların ortalamasınının 3.42 olmuştur. Bunun anlamı, TKY ilkelere bu programın uygulandığı ilköğretim okullarında genellikle uygulandığıdır. Bu ortalama değerle de, aslında TKY anlayışının, bu programın uygulandığı ilköğretim okullarında temellerinin atıldığını ve ve altyapısının oluşturulduğunu belirtebiliriz.

2.TKY ilkelerinin dokuzunun uygulanma düzeyinin genellikle, dördünün arasına ve yalnız birinin nadiren gerçekleştirildiği saptanmıştır. TKY ilkelerinden en yüksek değerde gerçekleştirilenlerin sürekli gelişme ve yenileşme felsefesi, amaçlarda süreklilik ve öğretmenlerin kendilerini geliştirebilme olanakları ile ilgili oldukları saptanmıştır. Bunlar da gösteriyor ki, bu programın uygulandığı ilköğretim okullarında gelişme ve yenileşme bilinci ve sisteminin mükemmel düzeyde olmasa bile iyi düzeyde oluşturulduğunu belirtebiliriz..

3.Bu programın uygulandığı ilköğretim okullarında, TKY ilkelerinden parasal ödüller dışındaki ödüllerin nadiren kullanıldığı saptanmıştır. Ayrıca, etkili bir liderlik sisteminin istenilen düzeyde yerleştirilemediği ve bu okullarda öğretmenliğin nasıl yapılmasına yönelik olan yöntemlerle ilgili eğitimin de arasına verildiği belirtilmiştir. Yani bu ilkelerin istenilen düzeyde gerçekleştirilemediğini belirtebiliriz.

4.Ayrıca, TKY ilkelerinden olan “okulumuzda eğitim-öğretim ile ilgili standart ve kuralların uygulanması konusunda uyarı ve yaptırımların” bu programın uygulandığı okullarda arasına da olsa halâ uygulandığı belirtilmiştir. Bu okullarda yaptırımların halâ uygulanması, TKY felsefesine aykırı bir durumdur.

5.Bu programın uygulandığı ilköğretim okullarında, öğretmen ve velilerin görüş ve önerileri genellikle dikkate alınırken, öğrencilerin görüş ve önerilerinin ise arasına alındığı belirtilmiştir.

6.Cinsiyet değişkenine göre; ilke 2, 9a, 9b ve 14a’ya verilen yanıtlarda kadın öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması ile erkek öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması arasında anlamlı bir fark saptanmıştır. Kadın öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması, erkek öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından daha yüksektir. Yani kadın öğretmenler, bu programın uygulandığı okullarda, “sürekli gelişme ve yenileşme felsefesinin benimsenme düzeyinin, işbirliği ve iletişim ile etkili bir takım ruhunun daha iyi kurulduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca onlara göre, “velilerin görüş ve önerilerinin alınması” ilkesinin gerçekleştirilme düzeyinin, erkek öğretmenlerin görüşlerine göre daha fazla gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir. Fakat diğer ilkelerin gerçekleştirilme düzeyi ile ilgili olarak görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

7. Kıdem değişkenine göre; varyans analizi sonuçları incelenmiş ve düzeyler arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Yalnız “sürekli gelişme ve yenileşme felsefesi benimsenmiştir” ilkesinin, 16 yıl ve üstü kıdeme sahip olan öğretmenlerin verdikleri yanıtların ortalaması olan 4.11 değeri, bu çalışmada bir boyuta verilen yanıtların ortalamalarındaki en yüksek değere sahip olması ile dikkat çekicidir.

8.TKY ile ilgili bir programa katılıp katılmama değişkenine göre; yalnız 14a’da belirtilen ilke ile ilgili olarak TKY ile ilgili bir programa katılanların görüşleri ile programa katılmayanların görüşleri arasında anlamlı bir fark saptanmıştır. Bu ilkeye verilen yanıtların ortalamaları incelendiğinde, bir programa katılmayan öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması, katılanların görüşlerinin ortalamasından daha yüksektir. Yani bir programa katılmayan öğretmenlere göre, velilerin görüş ve önerilerine daha yüksek düzeyde önem verilmektedir. Bu ilke dışındaki ilkeler ile ilgili olarak, bu değişkene göre öğretmenlerin verdikleri yanıtların ortalamaları arasında anlamlı fark saptanamamıştır.

### **Öneriler**

1. Öncelikle TKY anlayışının uygulanması ile ilgili olarak, bu programı uygulayan okullarda TKY anlayışının ilkelerinin uygulanabilirlik düzeyini saptamak amacıyla TKY anlayışıyla ilgili daha kapsamlı araştırmalar yapılmalı, TKY

anlayışını uygulayacakların görüş ve önerileri dikkate alınmalı ve elde edilecek sonuçlar doğrultusunda uygulamaya geçilmelidir.

2. Uygulamanın etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi için etkili bir yönetim, işbirliği, iletişim, koordinasyon ve sürekli değerlendirmeden oluşan bir sistem plânlanmalıdır.

3. TKY uygulamalarının etkili biçimde gerçekleştirilmesi için yöneticilerin ve öğretmenlerin TKY konusunda eğitilmesi gereklidir. Yöneticilerin ve öğretmenlerin alanda eğitimi için üniversitelerde bu alanda yetişmiş olan öğretim üyelerinden gerekli yardım sağlanmalıdır. Hatta her okulun üniversite öğretim üyelerinden TKY uygulamalarına geçiş sürecinde danışman olarak yararlanabilmeleri için gerekli sistem oluşturulmalıdır.

4. Mevcut okul yöneticilerinin etkili bir lider olabilmeleri için okul yöneticilerinin TKY konusunda etkili bir eğitim programından geçirilmeleri ve daha sonra alanda yüksek lisans eğitimine tabi tutulmaları gereklidir. Bundan sonra yönetici olarak atanacak olan öğretmenlerinde, eğitim bilimleri alanında yüksek lisans eğitimi almış öğretmenlerin içerisinden seçilerek, atanması önerilebilir.

5. Öğretmen, veli ve öğrencilerin karar alma sürecine katılmalarının düzeyi arttırılmalıdır. Okul yöneticileri, seçilmiş veli, seçilmiş öğretmen ve öğrenci temsilcilerinden oluşan bir okul yönetim kurulu oluşturulmalıdır. Okul ile ilgili kararlar burada oyçokluğu ile alınmalıdır. Bu kurul sık sık toplantılara yapmalıdır. Böylece okullarda alınan kararların uygulanabilirlik düzeyi arttırılabilir.

6. Yeteri düzeyde başarıya ulaşamadığı saptanan ilkelere birisi de, bu okullarda öğretmenliğin nasıl yapılmasına yönelik olan yöntemler ile ilgili eğitim verilmesi yerine nasihat verilmesidir. Şüphesiz bunun en önemli sebeplerinden birisi okul yöneticilerinin bu alanlarda da yeteri kadar bilgiye sahip olmamalarını belirtebiliriz. Okul yöneticileri olarak atanacak öğretmenlerin liyakata göre seçilmeleri, yetiştirilmeleri ve atanmalarının yanısıra, atandıktan sonra da mesleki gelişimlerinin sürdürülebilmesi için sürekli eğitime tabi tutulmaları önem taşımaktadır. Bunun için M.E.B. tarafından internette bu alandaki yenilikleri aktarmak amacıyla sürekli yenilenen bir site oluşturulabilir.

7. Araştırma sonuçlarına göre, MLO kapsamındaki okulların TKY 'ne geçiş süreci önemli ölçüde tamamlanmıştır. Bu nedenle, TKY uygulamasının başlayacağı diğer okul yöneticilerine MLO programının uygulandığı okulları inceleme olanağı sağlanmalı ve uygulamaya geçiş ile ilgili olarak bu okul yöneticilerinden danışman olarak yararlanma olanağı sağlayacak bir sistem oluşturulmalıdır.

### KAYNAKÇA

- Balcı,A.(1999). Toplam Kalite Yönetimi. “Yönetici Adaylarının Eğitimi Semineri.” Ankara:A.Ü. Basımevi.
- Efil, İ. (1999). Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvencesi. İstanbul: Alfa Basım-Yayıncılık,  
Genişletilmiş 4.Baskı.
- Hergüner, R.(1998). Eğitimde Toplam Kalite Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar. Ankara: Pegem  
Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı:13.
- Karasar, N. (1991). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Sanem Matbaacılık, 4.  
Baskı.
- M.E.B. (1995). Müfredat Laboratuvar Okulu Modeli. Ankara: Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi  
Başkanlığı Yayını.
- M.E.B. (1999). Müfredat Laboratuvar Okulu Modeli. Ankara: Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi  
Başkanlığı Yayını.
- M.E.B.(2000). “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları.” Milli Eğitim Bakanlığı Genelge ve  
Yönergesi. Sayı:310-361/4590.
- Özalp, İ.; Koparal, C.; Berberoğlu, G. (1997). Yönetim ve Organizasyon. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:951.
- Özdemir, S. (1998). Eğitimde Örgütsel Yenileşme. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tribus, M. (1994): “Total Quality Management İn Education” Developing Quality System in  
Education. London:11. Nev fetter Lanee.