



# Research Journal of Business and Management

Year: 2016 Volume: 3 Issue: 3



## THE EVALUATION OF THE TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN PRIMARY EDUCATION SCHOOLS ACCORDING TO THE OPINIONS OF THE TEACHERS AND ADMINISTRATORS

DOI: 10.17261/Pressacademia.2016321993

Sinan Tartar<sup>1</sup>, Saduman Kapusuzoglu<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Milli Eğitim Bakanlığı, Bolu-Merkez-Sarıcalar Özel Eğitim İş Uygulama Merkezi. [sinantartar@mynet.com](mailto:sinantartar@mynet.com)

<sup>2</sup>Hacettepe University. [saduman.kapusuzoglu@hacettepe.edu.tr](mailto:saduman.kapusuzoglu@hacettepe.edu.tr)

### ABSTRACT

The purpose of this research is to investigate the opinions of teachers and administrators related to the total quality management applications carried out in primary education schools. In accordance with this purpose, the opinions of the teachers (n=202) and administrators (n=74) have been gathered by the scale consisted of four dimensions and developed by Oter (2006) and the data was analyzed and assessed by statistical techniques (Mean, Mann-Whitney U, Kruskal-Wallis). As a result it was found that teachers and administrators have agreed on the sub-dimensions (Acceptance of TQM philosophy, Appropriateness of school structure, High level support for TQM applications, Establishment of TQM system) of Total Quality Management. There was no significant meaningful difference among teachers and administrators related to sub-dimensions with duty. There was no meaningful difference among the teachers with gender. There was meaningful difference with work duration among the opinions of teachers.

**Keywords:** Primary education, teacher, administrator, administration, total quality management

**JEL Classification:** I20, I21, L15

## İLKÖĞRETİM OKULLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÇALIŞMALARININ ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ DOĞRULTUSUNDA DEĞERLENDİRİLMESİ

### ÖZET

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında yürütülen toplam kalite yönetimi uygulamalarını öğretmen ve yönetici görüşleri doğrultusunda değerlendirmektir. Bu amaç doğrultusunda, öğretmen (n=202) ve yönetici (n=74) görüşleri Öter (2006) tarafından geliştirilen ve dört boyuttan oluşan ölçek yoluyla toplanmış ve elde edilen veriler istatistiksel teknikler (Ortalama, Mann-Whitney U, Kruskal Wallis) yoluyla analiz edilerek yorumlanmıştır. Sonuç olarak, öğretmen ve yöneticiler TKY'nin alt boyutlarına (TKY felsefesinin yerleşme düzeyi, TKY okul yapısının uygunluğu, TKY çalışmalarında üst düzey destek olup olmadığı, TKY sisteminin kurulup kurulmadığı) katılmaktadırlar. Öğretmen ve yöneticilerin söz konusu alt boyutlara ilişkin görüşleri görev tanımına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Cinsiyet değişkenine göre de öğretmenleri puanları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Kıdem yönünden ise, öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür.

**Anahtar Sözcükler:** ilköğretim, öğretmen, yönetici, yönetim, toplam kalite yönetimi

**JEL Sınıflandırması:** I20, I21, L15

### 1. GİRİŞ

Kalite kavramının içeriği belirlenirken, farklı referanslarda değişik tanımlarla karşılaşılır. Türkçe Sözlük'te kalite, Fransızca kaynaklı olarak gösterilmiş ve tek sözcükle "nitelik" biçiminde tanımlanmıştır. Niteliğin tanımı ise, "varlıklar arasında bulunan ve nicilikle ilgisi olmayan ayrımları şu ya da bu bakıma göre oluşturan durum, bir şeyin nasıl olduğunu belirten durum" betimlemesiyle yapılmıştır (TDK,1979). İngilizce sözcüklerde, kalitenin karşılığında önceki tanımlarla birlikte, "bir şeyin yetkinlik derecesi" ifadesinin de yer aldığı görülmektedir (Neufeldt, 1990, aktaran: Aksu, 2002). Dr. K. Ishikawa'ya göre kalite, en ekonomik, en kullanışlı ve her zaman

tüketiciyi tatmin eden ürünün üretilmesidir (Muluk vd., 2000). ISO 8402 Kalite Sözlüğünde ve ISO 9000 serilerinde kalite; açıkça belirtilen ve ifade edilmemiş gizli ihtiyaçları tatmin edebilme konusunda bir yeteneğe sahip olan mal/veya hizmetin özellik ve karakteristiklerinin, görülebilir ayırıcı niteliklerinin toplamıdır (Halis, 2000). Amerikan Kalite Kontrol Derneği ise kaliteyi, “bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür” şeklinde tanımlamaktadır (Bolat, 2000). Avrupa Kalite Kontrol Birliği’ne göre kalite; bir mal veya hizmetin belli bir ihtiyacı karşılayabilme yeterliliklerini ortaya koyan özelliklerin tümüdür. Bu özelliklerden bazıları boyut, biçim, kimyasal-fiziksel özellikler, ömür ve güvenilirliktir (Kovancı, 2001). Japon Sanayi Standartları Komitesi’ne göre kalite, ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir (Elif, 1999). Bugünkü anlamıyla TKY, felsefe ve ilkeler bütünü olma yanında, uygulama araçlarıyla bir yönetim biçimidir (Özden, 2000). TKY; bir kuruluşteki herkesin katılımı (employee involvement) ile süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi (continuous improvement) suretiyle iç ve dış müşteri kalite (internal/external customer) gereksinimlerinin karşılanması ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi ürün ve hizmet yapılanmasında oluşturmaya çalışan bir yönetim biçimidir (Soylu vd., 1998). TKY “İç ve dış müşteri beklentilerinin aşılmasını temel amaç olarak alan, çalışanların bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve takım çalışmalarıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesi” olarak tanımlanabilir (Gürsoy ve Büyükbaş, 2002). TKY, müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan bir yaklaşım olduğu kadar, maliyetleri de düşüren bir yönetim tarzıdır (Turan, 1998). TKY, tüm örgüt süreçlerinin sürekli geliştirilmesine, iyileştirilmesine ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik, çağdaş katılımcı bir yönetim anlayışıdır (Türkmen, 1995).

Yukarıdaki tanımlar incelendiğinde, örgütler açısından yaygın bir kabul gören tanıma göre, kalite üretilen bir ürün ya da hizmetin özelliklerinin toplamı olup bunun temel belirleyicisi de müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Kısaca kalite, müşteri merkezli açıdan müşteri beklentilerine uygunluk, müşteri ihtiyaçlarının ve doyumunun karşılanması olarak tanımlanabilir. Şu halde örgütler açısından kalitenin temel belirleyicisi, müşteri olmaktadır (Şişman ve Turan, 2001). Kalitenin en önemli özelliği, etik anlamda üreticinin emeğinin, tüketicinin ise, yine emeği ile kazandığı paranın karşılığının alınmasındaki temel değer olarak taşıdığı anlamdır (Taptık ve Keleş, 1998).

TKY, dinamizme sahip, karmaşık bir örgütlenme gösteren toplumsal ve kültürel yapının başta ekonomik aktiviteler olmak üzere her alanda insanların (müşterilerin) tatmin edilmesini amaçlayan bir stratejidir. Salt “mükemmellik” anlamına gelmeyen, fakat böyle bir yaklaşımla yola çıkan TKY, günümüzde sanayi alanında hedeflenen “sıfır hata” ereğini de aşarak “sürekli iyileştirme” kavramını esas almıştır (Yahyagil, 1998).

Juran, Ishikawa ve Deming gibi yazarların bakış açılarına göre, bir organizasyonun temel amacı, çevresindeki toplumun istikrarına katkıda bulunabilmek, müşteriye yararlı ürün ve hizmetler üretebilmek ve organizasyonun mensuplarına tatmin ve gelişme sağlayacak bir ortam oluşturabilmek için varlığını sürdürmektir (Hardjono ve diğerleri, 1997, aktaran: Yıldırım, 2002). Bu da ancak TKY alanında uzmanlaşmış profesyonel eğitimcilerle mümkün görünmektedir. TKY’nin diğer yönetim, sistemlerinden olan en önemli farkı, her çeşit organizasyonu daha mükemmel götürebilecek, bir yönetim sistemi olarak evrensel bir kabul bulmasıdır. Bu kabulün altında yatan en önemli neden, kurumların ihtiyaçlarını, geleneksel yaklaşımlardan çok farklı bir boyutta değerlendirerek oluşturduğu sentezi yaratan düşünce tarzı, yani felsefesidir (Yenersoy, 1997). TKY güçlü bir yönetim paketi olup sadece sözde kalan bir felsefe değildir. Pratikte de uygulanmaktadır. Bu yöntemde üç unsur bulunmaktadır. Birincisi; işe ilişkin mantıksal bir düşünce biçimi geliştirmek, ikincisi, kaliteyi geliştirmek için çalışanları motive etmek, üçüncüsü ise pazarlama şansını artırıcı bir şirket kültürü meydana getirmektir. TKY’nin felsefesi; gelişme ve yeni buluşlar için tüm çalışanların, analiz, problem çözme ve karar verme tekniklerinin sistematik bir biçimde kullanılmasına dayanmaktadır (Takan, 2000: 3). Toplam kalite felsefesine göre kalite herkesin işidir, yani tüm örgütün kalitesidir. Bu yeni felsefe müşteri ihtiyaçlarının ve beklentilerinin hızlı, sürekli ve hatasız olarak tüm çalışanların katkılarıyla uygun bir maliyetle karşılanmasını amaçlamaktadır (Ersen, 1997). Örgüt üyeleri arasındaki işbirliği ve samimiyet beraberinde başarıyı getirecektir. Örgütte bir takım ruhunun oluşturulması, kararların verilere dayalı olarak alınması, dürüstlük ve yanlış yapmama gibi özellikler her türlü ilişkinin temelini oluşturmaktadır (Özdemir, 1996). Toplam kalite yönetimi, düşünen, sorgulayan, koşullara uyum sağlayan ve bunların sonucunda kaliteyi yaratan bir yönetim olarak anlaşılmalıdır (Düren, 2000).

Eğitim örgütlerinde TKY kültürü belirlenir ve yerleştirilirse insanlar birbirlerinin davranışlarından beklentilerini anlayabilir, hangi davranışların doğru, hangilerinin yanlış olduğuna daha iyi karar verebilir ve ilişkilerini ayarlayabilirler. Yönetici-öğretmen-yardımcı personel ve öğrencilerin kendilerinin kararlarına ve davranışlarına rehberlik eden normlara, değerlere ve prensiplere sahip olmaları gerekir. Bunlar, onlara yeni durumlarla karşı karşıya kaldıklarında o durumu en iyi şekilde yorumlama imkânı sağlayacaktır. Burada önemli olan, bu değerlerin herkes tarafından olabildiğince iyi algılanıp olumlu ortamlarda sürekli geliştirilmesidir (Cafoğlu, 1996).

Eğitimde kalite denildiği zaman, eğitim sisteminin beğenilmesi, kusursuzluğu insanların yenilikleri izleyebilme bilgi ve becerisine sahip olması; kısaca, bu davranışları gösteren insanların yetiştirilmesi akla gelmektedir (Temel, 1999). Eğitimde kalite, eğitimin kullanma amaçlarına uygunluğu ve mezuniyet sonrasında iş dünyasında oluşan işveren taleplerinin öğrencilerce yerine getirilmesi; öğrenci performansı, deneyimi ve teorik-uygulamalı bilgi donanımıdır. Eğitimde kalite doğru eğitimin, doğru zamanda, doğru kişilere, doğru mekânda, doğru eğitimlerle verilmesiyle gerçekleşir (Bulut, 1998).

TKY, çevre ile iletişim ve etkileşim içerisinde, çevrenin ihtiyaçlarını takip eden, okulu etkileyen unsurları dengede tutan, değişime açık, okul içerisinde öğretmen, öğrenci ve personel arasında ahengi sağlayan, iyi ilişkiler kuran, demokratik, hoşgörülü, anlayışlı, statükocu olmayan geniş görüş açısına sahip, eldeki kaynakları rasyonel kullanan bir yönetim felsefesidir. TKY'nin eğitime uygulanması, ancak okul yöneticisinin bu kavramı benimsemesiyle mümkün olacaktır (Şimşek, 2000). Bir toplumun çağdaş uygarlık düzeyine çıkmasında en önemli öge, eğitimidir. Eğitim sisteminin yapısal özellikleri ve amacı, çağdaş uygarlığı yakalamanın ve kalkınmayı sağlamanın temelini oluşturmaktadır. Ancak, sistemin yapısal özelliği ve amacının ideal ölçüde olması bir anlam ifade etmemektedir. Önemli olan bu sistem içerisindeki insan girdisinin niteliğidir. Bu insan en ideal sistemi çalışmaz hale getirebileceği gibi, en olumsuz koşulları içeren bir sistemde nitelikli ürünler ortaya çıkartabilir (Celep, 2001). TKY uygulamalarında insana verilen önem, eğitim kurumlarında, diğer örgütlere göre daha bir önem kazanmaktadır. Çünkü okullar insan yetiştiren kurumlardır (Yıldırım, 2002). TKY uygulamalarında insana verilen önem, eğitim kurumlarında, diğer örgütlere göre daha bir önem kazanmaktadır. Çünkü okullar insan yetiştiren kurumlardır (Yıldırım, 2002).

Klasik çağ filozoflarının geliştirdiği "eğitimin kökleri acı, meyvesi tatlıdır" görüşü geleneksel eğitim anlayışının çocuğa acı veren uygulamalarına haklılık sağlamışsa da artık bu anlayış tarihe karışmalı ve eğitimin kökleri de meyvesi gibi tatlı olmalıdır. Önemli olan çağa uyum gücünde "kafa yapısı" geliştirmektir. Bu sebeple eğitim; öğrenme, düşünme, yapma gibi temel süreçlerin öğrenilmesine ağırlık vermelidir. Kısaca eğitim, geleceğin şartlarında başarılı olacak insanları yetiştirmelidir (Bilgen, 1993).

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

MEB Kasım 1999 tarihi itibarıyla İlköğretim ve Ortaöğretim kurumlarında TKY uygulamalarını başlatmış, Şubat 2002 tarihinde de TKY çalışmalarının nasıl uygulanması gerektiğini açıklamıştır. İlköğretim kurumlarında TKY uygulamalarının etkili bir şekilde yerine getirilmesinde yönetici ve öğretmenlere büyük sorumluluklar düşmektedir. TKY konusunda birçok araştırma yapılmış, yapılan araştırmaların çoğu ya öğretmenleri ya da yöneticileri kapsamaktadır. Yönetici (Müdür/Müdür Yardımcısı) ve öğretmenleri karşılaştıracak çalışmalarda eksiklik hissedilmektedir. İlköğretim okullarında TKY çalışmalarının ne durumda olduğu, öğretmen ve

yöneticilerin TKY çalışmalarını nasıl değerlendirdiklerine ilişkin görüşleri bu araştırmanın problemi oluşturmaktadır.

## 2. VERİ SETİ VE METODOLOJİ

### 2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma tarama modelindedir. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Bu yaklaşımda araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne kendi koşulları içerisinde var olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2002). Bir grubun belirli özelliklerini belirlemek için verilerin toplanmasını amaçlayan çalışmalara tarama (survey) araştırması denir (Büyüköztürk, 2010). Bu doğrultuda yapılan bu çalışma ile Bolu ili merkez ilçesinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin, ilköğretim okullarında toplam kalite yönetimi çalışmalarının değerlendirilmesine ilişkin görüşleri var olan şekliyle belirlenmeye çalışılmıştır.

### 2.2. Araştırmanın Çalışma Evreni

Bolu ili merkez ilçesinde toplam 39 ilköğretim okulu vardır. Bu okulların 29'unda toplam kalite yönetimi çalışmaları yapılmaktadır. Dolayısıyla çalışmanın evrenini bu 29 okulda yer alan öğretmen ve yöneticiler oluşturmuştur. Bu okullarda 480'i branş, 438'i sınıf öğretmeni olmak üzere toplam 918 öğretmen ve 28'i müdür, 50'si müdür yardımcısı olmak üzere 78 yönetici vardır. Araştırmanın evreni 78 yönetici ve 918 öğretmenden oluşmuştur. Araştırmanın örnekleminin belirlenmesi sürecinde kota örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme olasılığa dayanmasa da elemanların seçimi titizlikle, yanlılıklardan uzak olarak yapılırsa pekala da temsili ve genellenebilir olabilir (Bailey,1987; Aktaran: Balcı, 2010). Araştırma evreninden yola çıkılarak, kota örnekleme yöntemine göre, okullarda çalışmakta olan 918 öğretmen arasından 202 öğretmen, 78 yöneticinin arasından ise 74 yönetici örnekleme yer almıştır.

### 2.3. Veri Toplama Aracı

İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Öğretmen ve Yönetici Görüşleri Doğrultusunda Değerlendirilmesini belirlemek amacıyla veri toplama aracı olarak ölçek kullanılmıştır. "İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Öğretmen ve Yönetici Görüşleri Doğrultusunda Değerlendirilmesi Ölçeği", Öter (2006)'in hazırlamış olduğu "İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Değerlendirilmesi" tez çalışmasından alınmıştır.

Araştırmanın veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öğretmen ve yöneticilerin kişisel bilgilerini elde etmek amacıyla kişisel bilgi formu hazırlanmıştır. Kişisel bilgi formunda öğretmen ve yöneticilerle ilgili kişisel bilgilere ulaşmak için maddeler bulunmaktadır. Bu bölümde öğretmen ve yöneticilere cinsiyet, mesleki kıdem, öğrenim durumları ve görevleri sorulmuştur.

İkinci bölümde ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yönetici görüşlerinden hareketle ilköğretim okullarında TKY çalışmalarının değerlendirilmesine ilişkin görüşleri içeren maddeler bulunmaktadır. Araştırmada, öğretmen ve yöneticilerin belirtilen maddelere ait katılma düzeyleri "Tamamen Katılıyorum (5)", "Katılıyorum (4)", "Kararsızım (3)", "Katılmıyorum (2)" ve "Tamamen Katılmıyorum (1)" olmak üzere beşli likert tipi dereceleme ölçeği kullanılarak tespit edilmeye çalışılmıştır.

İlköğretim okullarında toplam kalite yönetimi çalışmalarının değerlendirilmesi ölçeği, toplam 52 madde ve dört alt boyuttan oluşmaktadır. Alt boyutlar, "TKY Felsefesinin Yerleşme Düzeyi (1-15)", "TKY Okul Yapısının Uygunluğu (16-30)", "TKY Çalışmalarında Üst Destek Olup Olmadığı (31-35)", "TKY Sisteminin Kurulup Kurulmadığı (36-52)" şeklindedir.

Geliştirilen ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,975 olarak hesaplandığı belirtilmiştir (Öter, 2006). Yapılan çalışmada elde edilen verilerin analizi sonucunda aynı ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,979 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısının yüksek seviyede olması ve geliştirici tarafından belirlenen güvenilirlik katsayısı ile gösterdiği uyum sonuçlarının güvenilir olduğunun göstergesidir.

## 2.4. Veri Toplama Aracının Uygulanması

Araştırmada kullanılan verileri uygulamak için, onay alınmıştır. Onay alındıktan sonra veri toplama aracı Mayıs 2012 tarihinde ilköğretim okullarında bizzat araştırmacı tarafından Bolu il merkezinde bulunan yönetici ve öğretmenlere uygulanıp toplanmıştır. Uygulama öncesi öğretmenlere ve yöneticilere sözlü olarak ölçeklerle ilgili gerekli açıklamalar yapılarak ne şekilde cevaplayacakları ve cevapların kesinlikle araştırmanın amacının dışında kullanılmayacağı belirtilmiştir.

## 3. BULGULAR

Araştırma sonunda elde edilen bulgular aşağıda tablo halinde sunulmuş ve açıklanmıştır:

### 3.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında “İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin toplam kalite yönetimine ilişkin görüşleri nelerdir?” sorusunun cevabı verilmiştir. Öncelikle araştırmaya katılan öğretmenlerin boyutlara ilişkin olan ve ölçekten alınan toplam puanlarına ait betimsel istatistikler gösterilmiştir. Ardından her bir boyuta ilişkin olarak öğretmenlerin ne düzeyde cevap verdikleri belirlenmiştir.

**Tablo 1: Öğretmenlere Ait Puanların Betimsel İstatistikleri**

Boyut	n	En düşük puan	En yüksek puan	$\bar{X}$	S
TKY Felsefesinin Yerleşme Düzeyi	202	18.00	75.00	56.4445	10.66913
TKY Okul Yapısının Uygunluğu	202	21.00	75.00	52.2921	9.53229
TKY Çalışmalarında Üst Destek Olup Olmadığı	202	5.00	25.00	17.9059	3.85251
TKY Sisteminin Kurulup Kurulmadığı	202	17.00	85.00	63.4554	11.89090
Toplam	202	69.00	260.00	19.50990	33.13593

Tablo 1. incelendiğinde öğretmenlerin, TKY felsefesinin yerleşme düzeyi alt boyutundaki ortalamaları 56.4445, TKY okul yapısının uygunluğu alt boyutundaki ortalamaları 52.2921, TKY çalışmalarında üst destek olup olmadığı alt boyutundaki ortalamaları 17.9059 ve TKY sisteminin kurulup kurulmadığı alt boyutundaki ortalamaları ise 63.4554 olarak tespit edilmiştir. Öğretmenlerin boyutlara ilişkin görüşleri ile ilgili tespit edilen bulgular şunlardır: Öğretmenlerin boyutlara ilişkin görüşleri ile ilgili tespit edilen bulgular şunlardır: TKY felsefesinin yerleşme düzeyi alt boyutu için, öğretmenlerin tespit edilen puanı “katılıyorum” aralığına denk gelmektedir ( $\bar{x}=3.766$ ). TKY okul yapısının uygunluğu alt boyutu için, öğretmenlerin tespit edilen puanları “katılıyorum” aralığında yer almaktadır ( $\bar{x}=3.486$ ). TKY okul yapısının uygunluğu alt boyutu için, öğretmenlerin tespit edilen puanları “katılıyorum” aralığında yer almaktadır ( $\bar{x}=3.486$ ). TKY çalışmalarında üst destek olup olmadığı boyutuna ilişkin öğretmenlerin tespit edilen ortalamaları da “katılıyorum” aralığındadır ( $\bar{x}=3.581$ ). Son olarak TKY sisteminin kurulup kurulmadığı boyutunda elde edilen öğretmen puanlarının da ortalaması “katılıyorum” düzeyindedir ( $\bar{x}=3.732$ ). Öğretmenlerin ölçekten ve ayrı ayrı boyutlardan almış oldukları puanların ortalamaları incelendiğinde, bütün alt boyutlara “katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri görülmüştür. Araştırmanın bu bulgusu Aksu (2009)’nun araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Aksu’nun yapmış olduğu araştırma sonucunda da, kalitenin ölçülmesi ve değerlendirilmesi, kaliteyi geliştirmede liderlik, katılımın sağlanması, insan kaynaklarının yönetimi, TKY genel ve vizyoner liderlik alt boyutlarında algılarının “sıklık” düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

### 3.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında “İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin toplam kalite yönetimine ilişkin görüşleri nelerdir?” sorusunun cevabı sunulmuştur. Araştırmaya katılan 74 yöneticiye ait alt boyutlara ilişkin olan ve ölçekten alınan toplam puanların betimsel istatistiklerine yer verilmiştir. Daha sonra her bir boyuta ilişkin olarak yöneticilerin ne düzeyde cevap verdiklerinden söz edilmiştir.

**Tablo 2: Yöneticilere Ait Puanların Betimsel İstatistikleri**

Boyut	n	En düşük puan	En yüksek puan	$\bar{X}$	S
TKY Felsefesinin Yerleşme Düzeyi	74	18.00	75.00	56.9730	10.05733
TKY Okul Yapısının Uygunluğu	74	26.00	75.00	58.2297	9.91408
TKY Çalışmalarında Üst Destek Olup Olmadığı	74	6.00	25.00	17.3378	4.38640
TKY Sisteminin Kurulup Kurulmadığı	74	26.00	85.00	63.0135	12.10965
Toplam	74	87.00	260.00	195.5541	33.15267

Tablo 2. incelendiğinde yöneticilerin, TKY felsefesinin yerleşme düzeyi alt boyutundaki ortalamaları 56.9730, TKY okul yapısının uygunluğu alt boyutundaki ortalamaları 58.2297, TKY çalışmalarında üst destek olup olmadığı alt boyutundaki ortalamaları 17.3378 ve TKY sisteminin kurulup kurulmadığı alt boyutundaki ortalamaları ise 63.0135 olarak tespit edilmiştir. Yöneticilerin boyutlara ilişkin görüşleri ile ilgili tespit edilen bulgular şunlardır: TKY felsefesinin yerleşme düzeyi alt boyutu için, yöneticilerin tespit edilen puanı “katılıyorum” aralığına denk gelmektedir ( $\bar{x}=3.798$ ). TKY okul yapısının uygunluğu alt boyutu için, yöneticilerin tespit edilen puanları “katılıyorum” aralığında yer almaktadır ( $\bar{x}=3.886$ ). TKY çalışmalarında üst destek olup olmadığı boyutuna ilişkin yöneticilerin tespit edilen ortalamaları da “katılıyorum” aralığındadır ( $\bar{x}=3.467$ ). Son olarak TKY sisteminin kurulup kurulmadığı boyutunda elde edilen yönetici puanlarının da ortalaması “katılıyorum” düzeyindedir ( $\bar{x}=3.706$ ). Yöneticilerin, ölçekten ve ayrı ayrı boyutlardan almış oldukları puanların ortalamaları incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler gibi bütün alt boyutlara “katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri görülmüştür. Araştırmaya katılan yöneticilerin de öğretmenler gibi toplam kalite yönetimine olumlu bir bakış açısına sahip olduğu görülmüştür.

### 3.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında “İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin toplam kalite yönetimine ilişkin görüşleri arasında manidar bir farklılık var mıdır?” sorusuna cevap aranmaya çalışılmıştır.

**Tablo 3: Toplam Kalite Yönetimine Görüşlerinin Görev Tanımına Göre TKY Felsefesinin Yerleşme Düzeyi Boyutuna İlişkin U Testi Bulguları**

Görev Tanımı	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Öğretmen	202	137.17	27708.00	7205.000	.647
Yönetici	74	142.14	10518.00		

Tablo 3. incelendiğinde, öğretmen ve yöneticilerin, toplam kalite yönetimine ilişkin görüşleri TKY felsefesinin yerleşme düzeyi boyutunda manidar bir farklılık göstermemektedir,  $U=7205.00$   $p>0.05$ .

**Tablo 4: Toplam Kalite Yönetimine Görüşlerinin Görev Tanımına Göre TKY Okul Yapısının Uygunluğu Boyutuna İlişkin U Testi Bulguları**

Görev Tanımı	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Öğretmen	202	136.43	10668.00	7055.000	.475
Yönetici	74	144.16	10668.00		

Tablo 4. incelendiğinde, öğretmen ve yöneticilerin, toplam kalite yönetimine ilişkin görüşleri TKY okul yapısının uygunluğu boyutunda manidar bir farklılık göstermemektedir, U=7055.00 p>0.05.

**Tablo 5:Toplam Kalite Yönetimine Görüşlerinin Görev Tanımına Göre TKY Çalışmalarında Üst Destek Olup Olmadığı Boyutuna İlişkin U Testi Bulguları**

Görev Tanımı	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Öğretmen	202	142.06	28696.00	6755.000	.217
Yönetici	74	128.78	9530.00		

Tablo 5. incelendiğinde, öğretmen ve yöneticilerin, toplam kalite yönetimine ilişkin görüşleri TKY çalışmalarında üst destek olup olmadığı boyutunda manidar bir farklılık göstermemektedir, U=6755.00 p>0.05.

**Tablo 6: Toplam Kalite Yönetimine Görüşlerinin Görev Tanımına Göre TKY Sisteminin Kurulup Kurulmadığı Boyutuna İlişkin U Testi Bulguları**

Görev Tanımı	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Öğretmen	202	138.74	28025.00	7426.00	.935
Yönetici	74	137.85	9530.00		

Tablo 6. incelendiğinde, öğretmen ve yöneticilerin, toplam kalite yönetimine ilişkin görüşleri TKY sisteminin kurulup kurulmadığı boyutunda manidar bir farklılık göstermemektedir, U=7426.00 p>0.05.

**Tablo 7: Toplam Kalite Yönetimine Görüşlerinin Görev Tanımına Göre Toplam Puana İlişkin U Testi Bulguları**

Görev Tanımı	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Öğretmen	202	137.47	27768.50	7265.500	.723
Yönetici	74	141.32	10457.50		

Tablo 7. incelendiğinde, öğretmen ve yöneticilerin, Toplam kalite yönetimine ilişkin görüşleri toplam puan bakımından manidar bir farklılık göstermemektedir, U=7265.00 p>0.05.

Yukarıdaki tablolar incelendiğinde yönetici ve öğretmen görüşleri arasında bütün boyutlarda toplam puan bakımından manidar bir farklılığın oluşmadığı görülmektedir.

#### 4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında “Öğretmenlerin toplam kalite yönetimi çalışmaları konusundaki görüşleri ile öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem, öğrenim durumu, görev türü (Sınıf Öğretmeni/Branş Öğretmeni) değişkenleri açısından

anlamli bir farklılık var mıdır?" sorusu cevaplanmaya çalışılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri, ölçekten aldıkları toplam puan ve her bir alt boyut açısından değerlendirilecektir.

Cinsiyet değişkeni açısından, incelenen boyut puanları ve toplam puan açısından istatistiksel açıdan manidar bir farklılık görülmemektedir. Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin puanları arasında, TKY felsefesinin yerleşme düzeyi boyutunda  $U=4784.000$ ,  $p>.05$ , TKY okul yapısının uygunluğu boyutunda  $U=4967.500$ ,  $p>.05$ , TKY çalışmalarında üst destek olup olmadığı boyutunda  $U=4707.000$ ,  $p>.05$ , TKY sisteminin kurulup kurulmadığı boyutunda  $U=5044.000$ ,  $p>.05$  ve ölçekten elde edilen toplam puanlar arasında  $U=5044.000$ ,  $p>.05$ , manidar bir farklılık tespit edilmemiştir.

Hizmet yılı değişkenine göre öğretmenlerin ölçekten aldıkları toplam puan ve ölçekte yer alan tüm alt boyutlardan aldıkları puanları bakımından manidar bir farklılık tespit edilmiştir. Nitekim hizmet yılı değişkenine göre öğretmenlerin puanları arasında, TKY felsefesinin yerleşme düzeyi boyutunda  $U=3004.500$ ,  $p<.05$ , TKY okul yapısının uygunluğu boyutunda  $U=31960.000$ ,  $p<.05$ , TKY çalışmalarında üst destek olup olmadığı boyutunda  $U=3452.000$ ,  $p<.05$ , TKY sisteminin kurulup kurulmadığı boyutunda  $U=3360.500$ ,  $p<.05$  ve ölçekten elde edilen toplam puanlar arasında  $U=3024.000$ ,  $p<.05$ , istatistiksel olarak manidar bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgular, kıdem süreleri arttıkça öğretmenlerin genel olarak TKY uygulamalarına ilişkin algılarının arttığını göstermektedir.

Görev türü değişkenine göre öğretmenlerin ölçekte yer alan tüm alt boyutlardan aldıkları puanları ve ölçekten aldıkları toplam puan bakımından manidar bir farklılık bulunamamıştır. Görev türü değişkenine göre öğretmenlerin puanları arasında, TKY felsefesinin yerleşme düzeyi boyutunda  $U=4824.500$ ,  $p>.05$ , TKY okul yapısının uygunluğu boyutunda  $U=5024.000$ ,  $p>.05$ , TKY çalışmalarında üst destek olup olmadığı boyutunda  $U=4838.500$ ,  $p>.05$ , TKY sisteminin kurulup kurulmadığı boyutunda  $U=4955.000$ ,  $p>.05$  ve ölçekten elde edilen toplam puanlar arasında  $U=4832.000$ ,  $p>.05$ , manidar bir farklılık tespit edilmemiştir.

TKY felsefesinin yerleşme düzeyi, TKY okul yapısının Uygunluğu, TKY sisteminde üst destek olup olmadığı, TKY sisteminin kurulup kurulmadığı boyutları için, öğrenim durumu değişkenine göre, öğretmenlerin puanları arasında manidar bir farklılık tespit edilmemiştir. Ayrıca öğretmenlerin toplam puanları arasında da manidar bir farklılık olmadığı görülmüştür. Çoklu karşılaştırmalar incelendiğinde de, hiçbir boyutta, farklı öğrenim grupları arasında manidar bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

#### 4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu kısımda, "Yöneticilerin toplam kalite yönetimi çalışmaları konusundaki görüşleri ile yöneticilerin cinsiyet, mesleki kıdem, öğrenim durumu, görev türü (Müdür /Müdür Yardımcısı) değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık var mıdır?" sorusu cevaplanmaya çalışılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin görüşleri, ölçekten aldıkları toplam puan ve her bir alt boyut açısından değerlendirilecektir.

Yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre hiçbir boyut ve toplam puan bakımından manidar farklılık göstermediği görülmüştür. Alt boyutlara ve toplam puana ilişkin U değeri ve manidarlık katsayısı şu şekildedir: TKY felsefesinin yerleşme düzeyi alt boyutu:  $U= 125.500$   $p>.05$ , TKY okul yapısının uygunluğu alt boyutu :  $U=78.500$   $p>.05$ , TKY çalışmalarında üst destek olup olmadığı alt boyutu:  $U=109.000$   $p>.05$ , TKY sisteminin kurulup kurulmadığı alt boyutu:  $U=79.000$   $p>.05$ , Toplam puan:  $U=88.500$   $p>.05$ .

Yöneticilerin hizmet yılı değişkenine göre hiçbir boyut ve toplam puan bakımından manidar farklılık göstermediği görülmüştür. Alt boyutlara ve toplam puana ilişkin U değeri ve manidarlık katsayısı şu şekildedir: TKY felsefesinin yerleşme düzeyi alt boyutu:  $U= 383.000$   $p>.05$ , TKY okul yapısının uygunluğu alt boyutu:  $U=434.500$   $p>.05$ , TKY çalışmalarında üst destek olup olmadığı alt boyutu:  $U=380.000$   $p>.05$ , TKY sisteminin kurulup kurulmadığı alt boyutu:  $U=429.000$   $p>.05$ , Toplam puan:  $U=426.500$   $p>.05$ .

Yöneticilerin görev türü değişkenine göre bütün alt boyutlarda ve toplam puan bakımından manidar farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yönetici grubunu oluşturan müdür ve müdür yardımcılarının toplam kalite yönetimine ilişkin görüşleri arasında manidar bir farklılık olduğu saptanmıştır. Alt boyutlara ve toplam puana ilişkin U değeri ve manidarlık katsayısı şu şekildedir: TKY felsefesinin yerleşme düzeyi alt boyutu:  $U= 310.000$   $p<.05$ , TKY okul yapısının uygunluğu alt boyutu:  $U=425.000$   $p<.05$ , TKY çalışmalarında üst destek olup olmadığı



alt boyutu :  $U=385.500$   $p<.05$ , TKY sisteminin kurulup kurulmadığı alt boyutu:  $U=387.500$   $p<.05$ , Toplam puan:  $U=361.000$   $p<.05$ .

Öğrenim durumu değişkenine göre yöneticilerden elde edilen puanlara ilişkin bulgular şı şekildedir: TKY felsefesinin yerleşme düzeyi alt boyutu için :  $\chi^2$  (sd=2 n=74) = 6.275,  $p<.05$ , TKY okul yapısının uygunluğu alt boyutu için:  $\chi^2$  (sd=2 n=74) = 4.787,  $p>.05$ , TKY çalışmalarında üst destek olup olmadığı alt boyutu için:  $\chi^2$  (sd=2 n=74) = 2.973,  $p>.05$ , TKY sisteminin kurulup kurulmadığı alt boyutu için:  $\chi^2$  (sd=2 n=74) = 2.269,  $p>.05$ , Toplam puan için:  $\chi^2$  (sd=2 n=74) = 4.607,  $p>.05$ .

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

İlköğretim okullarında toplam kalite yönetimi çalışmalarının öğretmen ve yönetici görüşleri doğrultusunda değerlendirilmesine ilişkin olarak yapılan çalışmanın sonucunda, öğretmen ve yöneticilerin toplam kalite yönetimi çalışmalarını katılıyorum düzeyinde benimsedikleri ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin ölçekten ve ayrı ayrı boyutlardan almış oldukları puanların ortalamaları incelendiğinde, bütün alt boyutlara “katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri görülmüştür. Araştırmanın bu sonucu Aksu (2009)’ nun araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Aksu’nun yapmış olduğu araştırma sonucunda da öğretmenlerin TKY’ye ilişkin algılarının alt boyutlarda ve ölçek genelinde “sıklıkla” düzeyinde algılandığı belirlenmiştir. Bu durum öğretmenlerin toplam kalite yönetimine ilişkin olumlu bir bakış açısına sahip olduğunun bir göstergesidir. Öğretmenler, çalışmakta oldukları okul genelinde toplam kalite yönetiminin benimsendiğini ve toplam kalite yönetimi ile ilgili tüm çalışanların bir görev yüklendiğini belirtmiştir. Ayrıca toplam kalite yönetimi faaliyetlerinin, bu yöntemle ilgili eğitim almış olan çalışanlar tarafından bir plan dahilinde gerçekleştirildiğini söylemektedir. Faaliyetlerle ilgili ödüllerden memnun oldukları görülen öğretmenler, öğrenci başarısına dönük gelişmeler olduğunu ve okullarındaki gelişmenin hiçbir zaman durmayacak bir süreç olduğunu gösterir nitelikte cevaplar vermiştir. Ayrıca öğretmenler tarafından toplam kalite yönetimlerinin, Milli Eğitim Bakanlığı, bakanlığa bağlı diğer kurumlar ve sivil toplum örgütleri ile koordineli şekilde yürütüldüğü konusunda cevaplar verildiği belirlenmiştir.

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin puanları arasında, istatistiksel açıdan manidar bir farklılık görülmektedir. Bu bulgular Öter (2006)’in yaptığı çalışmanın sonuçları ile örtüşmektedir. Türkmen (2006)’in yapmış olduğu çalışmada da cinsiyete göre öğretmenlerin TKY uygulamalarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık oluşmadığı tespit edilmiştir. Türkmen’in araştırmasına göre her iki grupta ilköğretim okullarında TKY ile ilgili yapılan çalışmaların yetersiz olduğu görüşünde birleşmiştir. Bu çalışmada ise genelde erkek ve bayan katılımcıların maddelere “katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri görülmektedir. Bu durum öğretmenlerin TKY seminerlerinden ve TKY il formatörlerinden etkili bir şekilde yararlandığının sonucu olarak görülebilir.

Elde edilen sonuçlar, kıdem süreleri arttıkça öğretmenlerin genel olarak TKY uygulamalarına ilişkin algılarının arttığını göstermektedir. Bu bulgular, Sarı (2002), Hamedoğlu (2002), Yiğit ve Bayraktar (2003) tarafından yapılan çalışmalarda elde edilen; “Yönetici ve öğretmenlerin kıdem süreleri arttıkça TKY uygulamalarına ilişkin algı ortalamaları da yükselmektedir.” sonucuyla da örtüşmektedir. Bu durumun sebebi, kıdemi fazla olan öğretmenlerin TKY çalışmalarına daha fazla katılmaları, TKY felsefesine olan inançlarının arttığı, deneyim sahibi olmaları, yönetici, veli ve öğrencilerle daha etkili iletişim kurmaları olabilir. Kıdemi az olan öğretmenlerin ise okul kültürüne daha geç uyum sağlamaları, gerekli seminerlerden yeteri kadar faydalanamamaları, okulda alınan kararlara yeteri kadar katılmaması olarak düşünülebilir.

Görev türü değişkenine göre öğretmenlerin ölçekte yer alan tüm alt boyutlardan aldıkları puanları ve ölçekten aldıkları toplam puan bakımından manidar bir farklılık bulunmamıştır. Bu durum Türkmen (2006)’in yapmış olduğu araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Türkmen’in yapmış olduğu çalışmada katılımcıların ilköğretim okullarında TKY ile ilgili yapılan çalışmaların az derecede olduğu görüşünü paylaşmaktadır. Bu çalışmada ise katılımcı görüşlerinin her iki alan değişkeninde de bütün alt boyutlarda ve madde boyutunda “katılıyorum” düzeyinde çıkmış olması, sınıf ve branş öğretmenlerinin TKY ile ilgili yapılan çalışmalardan ve seminerlerden etkili bir şekilde yararlandıkları şeklinde yorumlanabilir.

Yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre hiçbir boyut ve toplam puan bakımından manidar farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular Türkmen (2006) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarında Toplam Kalite

Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi” adlı araştırma sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Türkmen (2006)’in yapmış olduğu araştırma sonuçlarında her iki katılımcı grup da TKY ile ilgili yapılan çalışmaları orta derecede bulmuştur. Ayrıca Sarı (2002) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Projesi Uygulama Sonuçları” adlı verileriyle de örtüşmektedir. Katılımcı grup içindeki bayan yönetici sayısının az olması da yönetici görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre hiçbir boyut ve toplam puan bakımından manidar bir farklılık göstermemesinin bir nedeni olarak görülebilir.

Yöneticilerin hizmet yılı değişkenine göre hiçbir boyut ve toplam puan bakımından manidar farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Türkmen (2006)’in yaptığı çalışmada, mesleki kıdem durumlarına göre yöneticilerin TKY uygulamalarına ilişkin algılarının arasında anlamlı fark oluştuğunu göstermiştir. Anlamlı farkın genelde 6-10 yıllık mesleki kıdeme sahip yöneticiler ile 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler arasında olduğu sonucuna varmıştır. Türkmen (2006), 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerin algı ortalamalarının daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Yiğit ve Bayraktar (2003), Sarı ve Hamedoğlu (2002)’da yönetici ve öğretmenlerin, kıdem süreleri arttıkça TKY uygulamalarına ilişkin algı ortalamalarının da yükseldiğini tespit etmiştir. Saptanan bu bulgular araştırma sonuçlarıyla örtüşmemektedir. Araştırma grubunda 16 yıl ve mesleki kıdeme sahip yöneticilerin fazla olması bu farklılığın bir nedeni olarak görülebilir. Yöneticilerin kıdem sürelerinin fazla olması, TKY seminerlerine daha fazla katılmış olmalarına, TKY hakkında daha fazla bilgi sahibi olmuş olmalarına, TKY felsefesini daha iyi kavradıklarına ve bu durumda mesleki kıdem değişkenine göre yönetici görüşleri arasında anlamlı bir farkın oluşmamasına yol açtığı şeklinde yorumlanabilir.

Elde edilen bu sonuçlara bakılarak, eğitim örgütlerinin etkiliklerinin artırılması noktasında önemli bir yeri olan TKY yaklaşımına, öğretmen ve yöneticilerin olumlu bir bakış açısına sahip olduğunu söyleyebiliriz. Öğretmenler, çalışmakta oldukları okul genelinde toplam kalite yönetiminin benimsendiğini ve toplam kalite yönetimi ile ilgili tüm çalışanların bir görev yüklendiğini belirtmiştir. Ayrıca toplam kalite yönetimi faaliyetlerinin, bu yöntemle ilgili eğitim almış olan çalışanlar tarafından bir plan dahilinde gerçekleştirildiğini söylemektedir. Faaliyetlerle ilgili ödüllerden memnun oldukları görülen öğretmenler, öğrenci başarısına dönük gelişmeler olduğunu ve okullarındaki gelişmenin hiçbir zaman durmayacak bir süreç olduğunu gösterir nitelikte cevaplar vermiştir. Ayrıca öğretmenler tarafından toplam kalite yönetimlerinin, Milli Eğitim Bakanlığı, Bakanlığa bağlı diğer kurumlar ve sivil toplum örgütleri ile koordineli şekilde yürütüldüğü konusunda cevaplar verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar Kökçü’nün (2000) “İlköğretim okullarında toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliği” araştırmasında öğretmenlerin, okulun eğitim-öğretim etkinliklerinin planlanmasına katılımlarının sağlandığı, mesleki gelişim gereksinimlerinin önemsendiği, hizmet içi eğitim ve programlarını yeterli bulduğu, yöneticilerin okulda işbirliği, güven, mesleki dayanışma ve iletişimi geliştirdiği araştırmasına işaret etmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin de öğretmenler gibi toplam kalite yönetimine olumlu bir bakış açısına sahip olduğu görülmüştür. Yöneticiler, çalışmakta oldukları okul genelinde toplam kalite yönetiminin benimsendiğini ve toplam kalite yönetimi ile ilgili tüm çalışanların bir görev yüklendiğini belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra tüm çalışanların toplam kalite yönetimi ile ilgili eğitim ve seminerlerden geçtiğini ve yapılan çalışmaların da bir plan dahilinde gerçekleştirildiği şeklinde yanıtlar vermişlerdir. Yöneticiler, tam öğrenmenin amaçlandığı okullarda, öğrenci başarısına dönük olarak çalışıldığını ve asıl amacın öğrencilerin öğrenmesi olduğuna işaret etmişlerdir. Ayrıca yöneticiler gelişmenin de değişim gerektiren bir süreç olduğunu ve bu değişimin bağımsız bir şekilde değil, aynı alanda yer alan (MEB’e bağlı diğer okullar) ve sivil toplum örgütleri ile iş birliği içinde yürütülmesi gerektiğine dikkat çekecek düzeyde yanıtlamalar yapmışlardır. Bu sonuçlar, Bayrak ve Ağaoğlu’nun (1998), yapmış oldukları çalışmada yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönetimine ilişkin görüşlerinin arzu edilen yönde ve birbirine yakın olduğu sonucu ile tutarlılık göstermektedir.

**KAYNAKÇA**

- Aksu, M. 2002, "Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi". Ankara: Anı Yayıncılık.
- Aksu, A. 2009, "İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi ve Vizyoner Liderlik". *Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim ve Bilim Dergisi*, Cilt: 34, Sayı: 153, İzmir.
- Balcı, A. 2010, "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeleri". Pegem Akademi, 8. Baskı.
- Bayrak, C. & Ağaoğlu, E. 1998, "İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Görüşleri". *Eğitim Yönetimi*. (13), 23-37.
- Bilgen, H. N. 1993, "Çağdaş ve Demokratik Eğitim". Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- Bolat, T. 2000, "Toplam Kalite Yönetimi". İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Bulut, Ö. 1998, "Eğitim Yönetiminin Çağdaştırılması: Eğitimde TKY uygulaması ve Yararları". 2. Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması-Ödül Kazanan Makaleler. İstanbul: TÜSİAD-KALDER Yayınları.
- Büyükoztürk, Ş. 2010, "Bilimsel Araştırma Yöntemleri". Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyükoztürk, Ş. 2010, "Sosyal Bilimler İçin Veri Analiz El Kitabı". 12. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Cafoğlu, Z. 1996, "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi". İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı.
- Celep, C. 2001, "Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler". Ankara: Anı Yayıncılık.
- Düren, A. Z. 1993, "2000'li Yıllarda Yönetim". Alfa Yayınları No: 692, Yönetim Dizisi, İstanbul.
- Elif, İ. 1999, "Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi". Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.
- Ersen, H. 1997, "Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi". İstanbul: Sim Matbaacılık.
- Gürsoy, H. & Büyükbaş, N. 2002, "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Kuram ve Uygulama". Elazığ. MEM.
- Halis, M. 2000, "Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları". İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Hamedoğlu, M. A. 2002, "İlköğretimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasında Görülen Engeller", Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Karasar, N. 2002, "Bilimsel Araştırma Yöntemi". Ankara: Nobel Yayınları.
- Kovancı, A. 2001, "Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?" İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kökçü, İ. 2000, "İlköğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği", Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Muluk, F. Z., Burcu, E. & Danacıoğlu, N. 2000, "Türkiye'de Kalite Olgusunun Gelişimi". Ankara: KalDer Yayınları.
- Öter, H. 2006, "İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Değerlendirilmesi". Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Diyarbakır.
- Özdemir, S. 1996, "Eğitimde Örgütsel Yenileşme". Ankara: Pegem A Yayınları.
- Özdemir, S. 1996, "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi". Verimlilik Dergisi (Özel Sayı).
- Özdemir, S. 1998, "Eğitimde Örgütsel Yenileşme". Ankara: Pegem A Yayınları.
- Özden, Y. 2000, "Eğitimde Yeni Değerler". Ankara: Pegem A Yayınları.
- Sarı, B. 2002, "İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Sonuçları", Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Soylu, K., Suer, A. & Soylu, F. 1998, "Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü". Celal SEÇKİN (Der.), İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Şimşek, M. 2000, "Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri". İstanbul: ALFA Basım Yayım.
- Şişman, M. & Turan, S. 2001, "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi". Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Takan, M. 2000, "Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi". Türkiye Bankalar Birliği Yayın No: 217.
- Taptık, Y. & Keleş, Ö. 1998, "Kalite Savaşı". İstanbul: KalDer Yayınları No: 22.
- TDK. 1998, "Türkçe Sözlük". Gözden Geçirilmiş Altıncı Baskı, Sayı: 403, Ankara: 1979. Türkçe Sözlük. Dokuzuncu Baskı, Türk Dil Kurumu Yayınları: 549, Ankara.

- Temel, A. 1999, "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi". *Milli Eğitim*, 149, 48-50.
- Turan, G. 1998, "Toplam Kaliteye Geçişte Kalite Kültürünü Geliştirme Projesi". *Kamu-İş*, 4(3), 161-172.
- Türkmen, İ. 1995, "Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyen Faktörler". *Verimlilik Dergisi*, Özel Sayı.
- Yahyagil, M. Y. 1998, "Eğitim Sistemimizde TKY uygulamalarının Sağlayacağı Yararlar". 2. *Toplam Kalite Yönetimi Yarışması*. 1997 Yılı Ödül Kazanan Makaleler. İstanbul: TÜSİAD-KALDER Yayınları.
- Yenersoy, G. 1997, "Toplam Kalite Yönetimi, Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım". İstanbul: Rota Yayınları.
- Yıldırım, H. A. 2002, "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi". Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yiğit, B. & Bayraktar, M. 2003, "Toplam Kalite Yönetim İlkelerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğine İlişkin Öğretmen Algıları", *Milli Eğitim Dergisi*, 158, 33-36.