

İLKÖĞRETİM OKULLARINDAKİ YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ; AMASYA İLİ ÖRNEĞİ

Ahmet ÜSTÜN*

Özet

Bu çalışma, İlköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerini almak ve EFQM Mükemmellik Modelini temel alarak genel bir değerlendirmenin yapılması amacıyla yürütülmüştür. Çalışma, Amasya ilindeki ilköğretim okullarında görev yapan 29 yönetici ve 411 öğretmen ile yürütülmüştür. Verilerin toplanmasında EFQM Mükemmellik Modeli Durum saptama anketi kullanılmış ve veriler SPSS paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Çalışma sonucunda, İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimine ilişkin dokuz alt başlık olarak belirlenen kriterlerin tamamında, yöneticilerin görüşlerinin daha olumlu olduğu açık bir şekilde görülmüştür. Yöneticilerin öğretmenlere nazaran Toplam Kalite Yönetimini daha fazla dikkate aldıkları ve önemsedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler; Toplam Kalite Yönetimi.

The Evaluation Of The Ideas Of The Managers And Teachers In Primary School; A Sample In Amasya

Abstract

This study was carried out to get the ideas of managers and teachers working in primary school about the application of total quality management and to evaluate these ideas by taking the EFQM model as the basis. The sample group consisted of 29 manager and 411 teachers working in primary schools in Amasya. EFQM model questionnaire was used to obtain the data and SPSS program was used to analyses the data.

The result indicate that the ideas of the managers and the teachers are more positive about the total quality management related to the criteria embedded in nine subtitles. It is also clear that managers take the total quality management in to consideration more seriously than the teachers.

Key words; Total Quality Management.

1.Giriş

Toplumsal değişmelerin örgütlere getirdiği rekabet ortamında, daha mükemmeli yakalama çabaları, “sürekli gelişim” felsefesiyle hareket eden Toplam Kalite Yönetimi anlayışını oluşturmuştur. Yönetim sürecinde insanı merkeze alarak demokratik değerlere vurgu yapan bu anlayış, Japonya’daki başarılı uygulamalarıyla dikkatleri üzerine çekmiştir. 1970’lerin sonuna gelindiğinde dünya pazarındaki sarsılmaz gibi görünen yerlerini

* 19 Mayıs Üniversitesi Amasya Eğitim Fakültesi

kaybeden Amerikan şirketleri, başarısını Japonya örneğinde tüm dünyaya kabul ettiren Toplam Kalite Yönetimini öğrenmek ve uygulamak için yarışır hale gelmiştir. Günümüzde ise yalnızca Amerikan şirketleri değil, geleceğin dünyasında rekabeti düşünen tüm dünya örgütleri Toplam Kalite Yönetimi hususunda birbirleri ile yarışır duruma gelmişlerdir (Hesapçioğlu, 2003). Toplam Kalite Yönetimi nedir? ve hangi temel unsurlara dayanmaktadır?

Toplam Kalite Yönetimi temel olarak altı temel unsura dayanmaktadır. Bunlar sırasıyla müşteri odaklılık (Aguaya, 1994), üst yönetim liderliği (Şişman ve Turan, 2001), sürekli gelişim (Yenersoy, 1997), katılım ve takım çalışması (Ensari, 2002), iletişim ve işbirliği (Aguaya, 1994) ve verilerle çalışmadır (Köksal, 2001).

Ülkemizde de gelişme ve dışa açılma süreci içinde gelişen Avrupa Birliğine girme çabaları ve yaşadığımız gümrük birliği süreci, müşteri beklentilerini de yükselterek kaliteye verilen önemi artırmıştır. Buna paralel olarak 1991 yılında Kalite Derneği kurulmuş olup, EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) tarafından geliştirilen “Mükemmellik Modeli”nin yaygınlaştırılması yönünde de çalışmalar yapmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı okul ve kurumlardaki Toplam Kalite Yönetimi uygulaması da EFQM Mükemmellik Modelini temel alan öz değerlendirme çalışmalarıyla yürütülmektedir. Bu modelde yer alan değişik ağırlıktaki dokuz kriterle bir kurumun/kuruluşun kuvvetli yönleri ile iyileştirmeye açık alanları ortaya çıkmaktadır (MEB, 2002). Modelde yer alan bu kriterlerden beşi girdi kriterleri olup, kurumda nelerin, nasıl yapıldığını göstermektedir. Diğer dört kriter ise sonuç kriterleri olarak adlandırılmakta ve kurumun bu faaliyetleri sonucunda ulaştığı durumu sergilemektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Teşkilatı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi Kılavuzunda yer verilmiş olan EFQM mükemmellik modelinin eğitim kurumlarında uyarlanmış kriterlerini ise şöyle özetlemek mümkündür (MEB, 2002; Drucker, 1998; Şimşek, 2000; Şişman ve Turan, 2001):

1. Liderlik; Bu kriterde “liderler” kelimesi üzerinde okul müdürlüğü, okul müdür yardımcılığı, bölüm başkanı/şefliği, zümre başkanlığı gibi yönetim görevi bulunan çalışanları içermektedir.

2. Politika ve Strateji; Okulun orta ve uzun vadeli hedefleri tespit edilerek, eğitim-öğretim politikası, kalite politikası, hizmet politikası, kültür, sanat, spor politikası ve çevre politikası gibi belirlenen politikalarla okulun bu hedeflere odaklanması sağlanmaktadır.

3. Çalışanlar; Çalışanlar kriteri ile de okulun insan kaynaklarına yönelik politikaları ve bunları nasıl hayata geçirdiği sorgulanmakta olup, bu kapsamdaki iyileştirmelerin sonuçlarını 7 nolu kriterde görmek mümkün olacaktır (Senge, 1997).

4. İşbirlikleri ve Kaynaklar; Okulun aile, Milli Eğitim Müdürlüğü, Rehberlik Araştırma Merkezi, yerel yönetimler, kamu kuruluşları, sivil toplum örgütleri, sağlık kuruluşları, burs veren kuruluşlar, basın, üniversite gibi kuruluşlarla nasıl bir işbirliği kurduğu sorgulanmakta ve finansal kaynakların, maddi ve maddi olmayan aktiflerin nasıl kullanıldığı ölçülmektedir.

5. Süreçler; Okulun süreçlerini nasıl tasarladığı, yönettiği ve iyileştirdiği konuları ele alınmaktadır. Okuldaki süreçler ise yönetsel süreçler (karar verme, planlama,

organize etme, iletişimi sağlama, etkileme, koordinasyonu sağlama, değerlendirme) ve işlevsel süreçler (öğrenci işleri, personel işleri, öğretim işleri, eğitim işleri, işletmecilik) olarak görülmektedir.

6. *Müşteri Memnuniyetine İlişkin Sonuçlar*; Okulun hizmetlerinden yararlananlar öğrenci, veli, toplum, bir üst sınıf, bir üst öğrenim kurumu ve işverendir. Bu kriterde de her bir kesimlerin memnuniyetleri değerlendirilmektedir.

7. *Çalışan Memnuniyetine İlişkin Sonuçlar*; Çalışan memnuniyeti anketi ve çalışan memnuniyeti performans göstergeleri ile çalışanlara yönelik sonuçlar elde edilmektedir.

8. *Toplum Memnuniyetine İlişkin Sonuçlar*; Okul yada kurumun içinde bulunduğu topluma karşı duyduğu sorumluluk anlayışıyla topluma sağladığı tüm katkılar değerlendirilmektedir.

9. *Temel Performans Sonuçları*; Okulun performansı ile ilgili olarak nasıl sonuçlar elde ettiği ile ilgilidir. Okulun finansal sonuçlarıyla birlikte mezun olan öğrenci sayısı, bir üst öğrenime devam eden öğrenci sayısı, işe yerleştirilen öğrenci sayısı gibi finansal olmayan sonuçları ve bu sonuçların yıllara göre gösterdiği eğilim değerlendirilir. Performans çıktıları ve göstergeleri olmak üzere iki alt kriterden oluşur.

Araştırmanın Amacı

İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin ülkemizde uygulanan Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerinin alınması ve değerlendirilmesi, ülkemizde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının başarı ile uygulanıp uygulanmadığının analizi açısından önem taşımaktadır.

Bu araştırmanın amacı ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerini almak ve EFQM Mükemmellik Modelini temel alarak, elde edilen sonuçların genel bir değerlendirmesini yapmaktır.

Yöntem

Bu kısımda evren ve örneklem, veri toplama aracı ve verilerin analizi konuları üç ayrı başlık halinde verilecektir.

i) Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2003-2004 öğretim yılında Amasya ilindeki ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi, Amasya ili merkezinde bulunan tüm ilköğretim okullarında görev yapan 29 yönetici ve 411 öğretmen oluşturmaktadır.

ii) Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı, MEB Personel Genel Müdürlüğü Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı (YÖDERGEM) tarafından hazırlanmış olan "EFQM Mükemmellik Modeli 2000" Eğitim Kurumları Kılavuzunda yer alan kriterler doğrultusunda hazırlandığından, geçerlik çalışmasına gereksinim duyulmamıştır. Çünkü kılavuzda yer alan kriterler YÖDERGEM' de bulunan uzmanlarca hazırlanmıştır.

Vergi toplama aracı 9 ana bölümden oluşmaktadır. Her bir bölümün altında 8 kriter ve her bir kriterin gerçekleşme düzeylerini gösteren likert tipi dördümlü bir derecelendirme ölçeği bulunmaktadır. Derecelendirme ölçeği; *Hiçbir zaman, Bazen, Çoğu zaman ve Her zaman* olarak sıralanmıştır. Elde edilen bilgi toplama aracına son şekli verilmeden önce Amasya ili Merzifon ve Suluova ilçelerinde bulunan 10 okulda 20 okul

yöneticisi ve 30 ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine başvurulmuştur. Bu nedenle ilgili, çalışma evreni dışında tutulmuştur.

Veri toplama aracının güvenilirlik çalışmalarında aşağıdaki aşamalar izlenmiştir. EFQM modelindeki kriterler dikkate alınarak hazırlanan veri toplama aracı iki eşit parçaya bölünmüştür. Birinci bölümde Toplam Kalite Yönetimi anlayışını ölçmeye yarayan 36 soru okul yöneticileri ve öğretmenlere verilmiş, bir hafta sonra toplanmıştır. 15 gün sonra aynı yönetici ve öğretmenlere bizzat araştırmacı tarafından veri toplama aracının diğer yarısından oluşan 36 soruluk ikinci bölüm uygulanmıştır. İki bölüm arasında elde edilen sonuçlarla ilgili yapılan güvenilirlik çalışmalarında $r_{1,2}=.80$ olarak bulunmuştur. Veri toplama aracı ile ilgili yapılan istatistiksel çalışmadan sonra veri toplama aracına son şekli verilerek uygulanmıştır.

iii) Verilerin Analizi

Toplanan verilerin istatistiksel işlemlerinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Elde edilen bulguların tanımlayıcı istatistikleri yapılmış ve gruplar arasındaki fark olup olmadığı “f” testi analizi ile ortaya konmuştur. (Anlamlılık düzeyi 0.05 ve 0.01 olarak alınmıştır)

Bulgular ve Yorum

Bulgular ilköğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerinin istatistiki olarak değerlendirilme bulguları (Tablo I) ve bu verilerin grafiksel olarak gösterimi (Grafik 1) olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.

Tablo 1 incelendiğinde, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına ilişkin “Liderlik” ve “Paydaşlarla İlgili Sonuçlar”, ilköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenler için önemli bir etken olduğu görülmektedir ($p<0.01$). Bu iki kriterden “Liderlik” ile ilgili veriler incelendiğinde; yöneticiler okul vizyon ve misyonu, etik kurallar-değerlerinin oluşturulması ve uygulanması, politika ve stratejileri uygulayacak düzenin kurulması, temel faaliyetlerin tasarlanması ve uygulanması, iyileştirme çalışmaları ve diğer kuruluşlarla işbirliği, çalışanların özendirilmesi, desteklenmesi ve uygun biçimde takdir edilmesi bakımından daha olumlu görüşlere sahiptirler.

“Paydaşlarla İlgili Sonuçların” verileri incelendiğinde, yöneticilerin ilgili kriter yönünden sahip oldukları ortalama değerler öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre okulun iletişim kanallarının açık tutulması, sorunların ortaya çıkarılması ve çözülmesine ilişkin plan yapma, diğer okullarla kıyaslama ve değerlendirme, paydaşların görüşlerini dikkate alınması ve değerlendirilmesi, yeni ve farklı düşünceleri dikkate alma, okul çalışanları ve veliler için eğitim programları düzenleme faktörleri yönlerinden yöneticilerin öğretmenlere göre daha olumlu görüşe sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 1. İlköğretim Okullarında Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması.

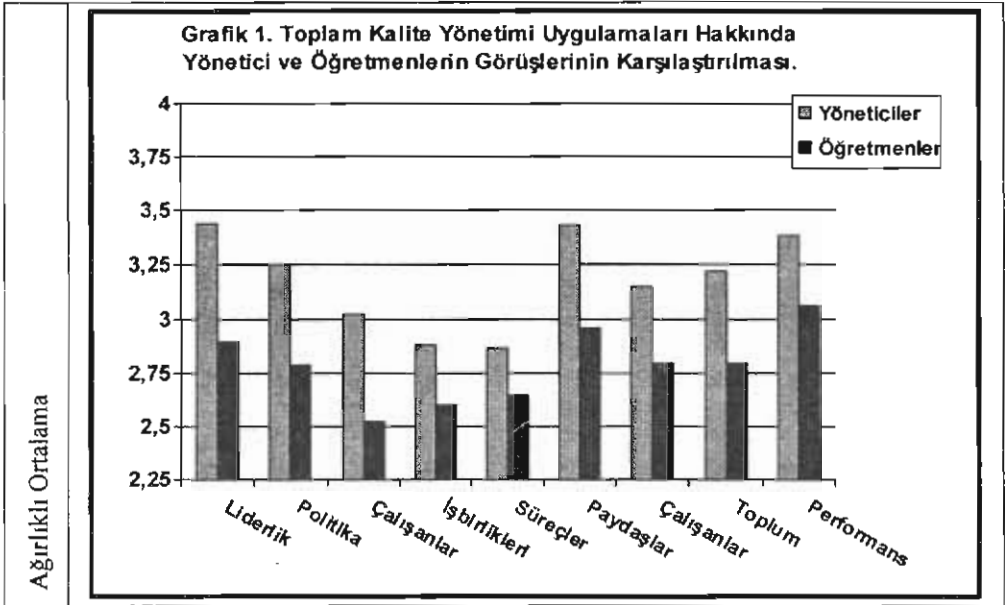
| | | N | A.Ort. | S.Sap. | Mini mum | Maks imum | t-değeri | Sig |
|------------------------------|---|-----|--------|--------|----------|-----------|----------|--------|
| Liderlik | Y | 29 | 3,44 | 0,57 | 2,00 | 4,00 | 4,68 | ,001** |
| | Ö | 411 | 2,90 | 0,86 | 1,00 | 4,00 | | |
| | T | 440 | 2,94 | 0,85 | 1,00 | 4,00 | | |
| Politika ve Strateji | Y | 29 | 3,25 | 0,57 | 2,13 | 4,00 | 2,96 | ,003* |
| | Ö | 411 | 2,79 | 0,82 | 1,00 | 4,00 | | |
| | T | 440 | 2,82 | 0,82 | 1,00 | 4,00 | | |
| Çalışanlar | Y | 29 | 3,02 | 0,70 | 1,38 | 4,00 | 2,90 | ,004* |
| | Ö | 411 | 2,52 | 0,91 | 1,00 | 4,00 | | |
| | T | 440 | 2,55 | 0,91 | 1,00 | 4,00 | | |
| İşbirlikleri ve Kaynakları | Y | 29 | 2,88 | 0,79 | 1,00 | 4,00 | 1,83 | ,076 |
| | Ö | 411 | 2,60 | 0,88 | 1,00 | 4,00 | | |
| | T | 440 | 2,62 | 0,87 | 1,00 | 4,00 | | |
| Süreçler | Y | 29 | 2,87 | 0,73 | 1,38 | 4,00 | 1,57 | ,126 |
| | Ö | 411 | 2,65 | 0,87 | 1,00 | 4,00 | | |
| | T | 440 | 2,67 | 0,86 | 1,00 | 4,00 | | |
| Paydaşlarla İlgili Sonuçlar | Y | 29 | 3,43 | 0,58 | 2,00 | 4,00 | 2,89 | ,001** |
| | Ö | 411 | 2,96 | 0,85 | 1,00 | 4,00 | | |
| | T | 440 | 2,99 | 0,84 | 1,00 | 4,00 | | |
| Çalışanlarla İlgili Sonuçlar | Y | 29 | 3,15 | 0,57 | 1,88 | 4,00 | 2,19 | ,004* |
| | Ö | 411 | 2,80 | 0,86 | 1,00 | 4,00 | | |
| | T | 440 | 2,82 | 0,84 | 1,00 | 4,00 | | |
| Toplumla İlgili Sonuçlar | Y | 29 | 3,22 | 0,71 | 1,50 | 4,00 | 2,98 | ,005* |
| | Ö | 411 | 2,80 | 0,89 | 1,00 | 4,00 | | |
| | T | 440 | 2,83 | 0,88 | 1,00 | 4,00 | | |
| Temel Performans Sonuçları | Y | 29 | 3,38 | 0,54 | 2,13 | 4,00 | 2,04 | ,042* |
| | Ö | 411 | 3,06 | 0,82 | 1,00 | 4,00 | | |
| | T | 440 | 3,09 | 0,81 | 1,00 | 4,00 | | |

* p<0.05; **p<0.01.

Y=Yöneticiler

Ö=Öğretmenler

T=Toplam



Grafik 1 incelendiğinde, bütün etkenler yönetici ve öğretmen görüşleri doğrultusunda karşılaştırıldığında, elde edilen sonuçlar; yöneticilerin öğretmenlere göre Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları açısından daha aktif oldukları görülmektedir. Grafik ve tablodaki verilere göre, ilköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenler Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında önemli bir işleve sahiptirler.

Sonuç ve Öneriler

İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimine ilişkin dokuz alt başlık olarak belirlenen kriterlerin tamamında yöneticilerin görüşlerinin daha olumlu olduğu açık bir şekilde görülmüştür. Bu nedenle, öğretmenlere nazaran yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimini daha fazla dikkate aldıkları ve önemsedikleri sonucuna ulaşılabilir.

Özellikle "Liderlik" ve "Paydaşlarla İlgili Sonuçlar" kriterlerinde elde edilen anlamlı farklılıklar yönetici ve öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimine bakış açılarındaki farklılığın en önemli göstergesidir.

Öğretmen ve yöneticilerin ayrı ayrı ortalamalarından farklı olarak genel ortalama değerleri dikkate alındığında en yüksek değere "Temel Performans Sonuçları (3.09)" kriterinin sahip olduğu, en düşük ortama değere ise "Çalışanlar (2.55)" kriterinin sahip olduğu görülmektedir. Bu veriler, çalışanların gerekli eğitimi alması hususuna verilmesi gereken kadar önemin verilmemesini, fakat performans değerlendirmeye oldukça fazla önem verildiği sonucunu ortaya koymaktadır.

Bu çalışma sırasında anlamlı sonuçlara ulaşamayan "İşbirlikleri ve Kaynakları ile Süreçler" alt kriterleri konuları üzerinde önemle durulması gerekmektedir. İlköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerden en üst düzeyde verim alınabilmesi için, Toplam Kalite Yönetimi kavramının bu kişilere kavratılması ve bu kavramın öneminin

farkına varabilmeleri için periyodik hizmet içi eğitim seminerlerinin düzenlenmesi gerekmektedir. İlgili seminerlerin faydalılık düzeyinin artırılabilmesi için seminer sürecinde performans değerlendirmesi etkili ve gerçekçi bir şekilde yapılmalıdır. Bu değerlendirme sonuçları MEB ile koordineli bir şekilde değerlendirilmelidir.

Kaynaklar

AGUAYO, R., (1994), Dr. Deming. Japonlara Kaliteyi Öğreten Amerikalı Japon Mucizesinin Mimarı (Çev.:Y.Kaan Tunçbilek), Form Yayınları, İstanbul.

DRUCKER, P. F., (1998). Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası, Çev. Fikret Üçcan, Beşinci Baskı, T.İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.

ENSARİ, H., (2002). 21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi, İkinci Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

HESAPÇIOĞLU, M., (2003). Okul, "New Public Management" ve Toplam Kalite Yönetimi, Kramda ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi, 3(1), 147-165.

KÖKSAL, G., (2001). "Problem Çözme Teknikleri" Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi seminerleri, Yalova.

MEB, (2002). Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Teşkilatı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi Klavuzu, Ankara Milli Eğitim Basımevi.

SENGE, P.M., (1997). Beşinci Disiplin, (Çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan) Dördüncü Baskı, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.

ŞİMŞEK, M., (2000). "Toplam Kalite Yönetiminin Amacı ve Felsefesi", Standard Dergisi, Sayı:468.

ŞİŞMAN, M., ve TURAN, S., (2001). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

YENERSOY, G., (1997). Toplam Kalite Yönetimi Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım, Rota Yayınları, İstanbul.