Route Educational and Social Science Journal

Volume 1(2), April 2014

CONCEPT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT EDUCATION INSTITUTIONS: CASE MANAGEMENT EDUCATION ŞIRNAK

EĞİTİM KURUMLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI: ŞIRNAK MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ

***Arzu YILDIRIM*[1]**
***Oktay YILDRIM*[2]**

Abstract

Globalization and rapidly changing every institution in the world, to compete with other institutions in their respective fields, to closely monitor the age of continuous self-renewal, development, and should be in a dynamic structure. Catch constantly evolving and changing needs of society and the corporate level of contemporary civilization itself can move forward. Total Quality Management, the development of the education system, improving and upbringing personnel to respond to society's expectations, according to the traditional educational approach is a more advanced understanding of management. Organizations attain qualified staff in the education system, the education system to follow the continuous development and consequently making the necessary improvements to keep pace with these developments met. This development efforts and improvements made to society's expectations, demands and needs, resistance to change is not possible with the conventional system to respond. Development of the education system, countries in the increase of production capacity and quality standards have a significant impact on the arrest. Therefore, the concept of Total Quality Management in educational institutions should be carried out effectively. Therefore, occurring in the world in terms of scientific and educational developments of importance to our country's education system, adapting the education system to create a realistic and permanent policies are of great importance. To keep pace with this rapid change and to train qualified people in different educational institutions quest has entered into management. As in all areas to promote the understanding of quality in education; All institutions, organizations and individuals to provide a competitive advantage. Evolving rapidly growing and changing educational needs of our society, our education system and the people of the 21st century contemporary techniques to produce manpower makes it imperative to strengthen the structure and functioning. This implementation of modern management concept and the quality of education provision will be with the understanding of Total Quality Management. This management process to implement an effective educational system, an indispensable element of life that depends on the use of communication effectively. So in the social structure should be established effective communication network, all communication should be established in a manner consistent with the social structure. TQM in education, students or parents present and future expectations in order to meet time and within budget, with the participation of all employees, continuous improvement and renewal of educational activities envisaging is a management approach. The aim of this study was the importance of the quality of education and explain the effectiveness of TQM in education, to discuss the feasibility and ultimately to the adoption in the education sector is to bring high benefits will be provided.

Key words: Quality, total quality, total quality management, communication.

Özet

Küreselleşen ve hızla değişen dünyada her kurum, kendi alanındaki diğer kurumlarla rekabet edebilmek, çağı yakından takip etmek için sürekli olarak kendini yenilemesi, geliştirmesi ve dinamik bir yapı içinde olması gerekmektedir. Sürekli gelişen ve değişen toplum ihtiyaçlarını yakalayan kurumlar kendini daha ileriye ve çağdaş uygarlık seviyesine taşıyabilmektedir. Toplam Kalite Yönetimi, eğitim sisteminin geliştirilmesinde, iyileştirilmesinde ve toplumun beklentilerine cevap verebilecek eleman yetiştirilmesinde, gelenekçi eğitim anlayışına göre daha ileri bir yönetim anlayışıdır. Eğitim sisteminde örgütlerin nitelikli elemana kavuşması, eğitim sisteminin sürekli gelişmeleri yakından takip etmesi ve bunun sonucunda gerekli iyileştirmeleri yaparak bu gelişmelere ayak uydurması ile karşılanabilir. Bu gelişmenin ve yapılan iyileştirme çabalarının toplumun beklentilerine, talep ve ihtiyaçlarına, değişime karşı direnç gösteren geleneksel sistemle cevap verilmesi mümkün görünmemektedir. Eğitim sisteminin geliştirilmesi, ülke üretim kapasitesinin artmasında ve kalite standartlarının yakalanmasında önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle Toplam Kalite Yönetimi anlayışının eğitim kurumlarında etkili bir şekilde yürütülmesi gerekir. Bu yüzden, dünyada meydana gelen bilimsel ve eğitim açısından önem taşıyan gelişmeleri ülkemiz eğitim sistemine

[1] Öğr. Gör., Şırnak Üniversitesi, a_ucar_44@hotmail.com
[2] Öğretmen,MEB, oktay_yildirim_44@hotmail.com.

uyarlayarak, eğitim sistemi için gerçekçi ve kalıcı politikalar oluşturmak büyük önem taşımaktadır. Yaşanan bu hızlı değişime ayak uydurmak ve nitelikli insan yetiştirmek içinde eğitim kurumları faklı yönetim arayışları içine girmiştir. Her alanda olduğu gibi eğitimde de kalite anlayışını yaygınlaştırmak; tüm kurum, kuruluş ve bireylere rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Toplumumuzun hızla artan ve değişerek gelişen eğitim ihtiyaçları, eğitim sistemimizin 21. yüzyılın insanını ve teknik insan gücünü yetiştirecek çağdaş bir yapı ve işleyişe kavuşturulmasını zorunlu hale getirmektedir. Bu çağdaş yönetim anlayışının uygulanması ve eğitimde kalitenin sağlanması da Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile olabilecektir. Bu yönetim sürecinin etkili bir şekilde eğitim sistemimize uygulanması, yaşamın vazgeçilmez unsuru olan iletişimin etkili bir şekilde kullanılmasına bağlıdır. Yani toplumsal yapı içerisinde etkili bir iletişim ağı kurulmalı, tüm toplumsal yapıyla uyumlu bir şekilde iletişim kurulmalıdır. TKY eğitimde, öğrenci veya velinin mevcut ve gelecekteki beklentilerini zamanında ve ekonomik olarak karşılamak amacıyla, tüm çalışanların katılımı ile eğitim öğretim faaliyetlerinin sürekli geliştirilmesi ve yenilenmesini öngören bir yönetim anlayışıdır. Bu çalışmanın amacı eğitimde kalitenin önemini ve TKY'nin eğitimde etkililiğini açıklamak, uygulanabilirliğini tartışmak ve sonuçta eğitim sektöründe benimsenmesiyle yüksek yararlar sağlanacağını gözler önüne sermektir.
Anahtar sözcükler: Kalite, toplam kalite, toplam kalite yönetimi, iletişim.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI

Yönetim konusunda özellikle 1990'lı yıllarda diğer yönetim yaklaşımlarına göre daha bir popülerlik kazanan ve kristalleşen Yeniden Yapılanma, Değişim Mühendisliği, Stratejik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) yaklaşımlarının kurumlar için daha çekici ve yer yer de kullanımının moda haline geldiği görülmektedir (Çetin, 2002). Toplam Kalite Yönetiminin önce endüstride "Kalite Muayene" ile başlayan tarihsel serüveni, ardından "Kalite Kontrol", daha sonra da "Kalite Güvencesi" dönemi ile devam etmiştir. Bütün bu uygulamaların ardından rekabet, kalite, değişim ve müşteri beklentileri gibi dış faktörler Yönetim Bilimi literatüründe "Toplam Kalite Yönetimi" kavramının yer almasına zemin hazırlamıştır (MEB, 2007).

Japonya dışındaki ülkelerde, özellikle Amerika'da, yeni kalite hareketi, pazarları yabancı rakipler tarafından tehdit edilen büyük üretim firmalarınca başlatıldı. Daha sonra ise onların tedarikçi firmalarına yayıldı. Bu örnekler incelendiğinde TKY'nin başarılı uygulamalarının, yalnızca ürün ve hizmetlerin kalitesini yükseltmekle kalmayıp maliyetleri de düşürdüğü görülmektedir. Günümüzde, maliyet düşürücü ve müşteriyi tatmin edici özelikleri, TKY'yi her türlü firma için bir yasam koşulu durumuna getirmiştir. TKY uygulamasında geç kalındığı takdirde, rakipler uygulamaya başlayacaklar ve rekabet avantajı kazanacaklardır (Efil, 1999)

Toplam Kalite Yönetimi'nin ilk kez Shewhart, Deming, Juran ve Feigenbaum'un düşüncelerinden yola çıkılarak 1940'lı yıllarda Amerika'da doğduğu söylenebilir. Ne var ki Amerika'da o günün koşullarında pek ilgi görmeyen bu fikir 2.Dünya Savasından sonra Japonya'da uygulanmış ve ancak 1980'li yıllarda ABD'de kabul görmüş bir anlayıştır (Yıldırım, 2007). Yönetim konusunda özellikle 1990'lı yıllarda diğer yönetim yaklaşımlarına göre daha bir popülerlik kazanan Yeniden Yapılanma, Stratejik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımlarının kurumlar için daha çekici ve yer yer de kullanımının moda haline geldiği görülmektedir (MEB, 2007).

TKY; insan unsurunu en değerli kaynak olarak ön plana çıkaran, yönetim dâhil her türlü faaliyette katılımcılığı, ekip çalışmasını, zamanla birlikte diğer bütün kaynakların (insan, malzeme vb.) etkin ve verimli kullanılmasını ve işin ilk seferde doğru yapılmasını esas alan, eğitimi sürekli gelişmenin temeli olarak gören ve örgüt politikalarına kalite olgusunun yön vermesini benimseyen kültürün hâkim olduğu bir yönetim şeklidir (MEB, 2007). Bu konuda Soylu, v.d. (1998); "bir kuruluştaki herkesin katılımı ile süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi suretiyle iç ve dış paydaş kalite gereksinimlerinin karşılanması ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi ürün ve hizmet yapısında oluşturmaya çalışan bir yönetim biçimidir" görüşündedirler.

Genel olarak kalitenin ilkelerine baktığımızda çalışanların ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelerek kendilerine düşen sorumlulukları en etkili bir şekilde

yerine getirerek, örgütün amaçlarına ulaşmasına yönelik gösterdikleri çabalar bütünüdür şeklinde ifade etmemiz mümkündür. Örgüt içerisindeki çalışanların hepsi kendilerine düşen sorumlulukların farkında ve bu sorumluluk bilinci ile hareket etmektedirler (Tartar, 2013).

TKY' nin Özellikleri

TKY bize bir felsefe sunmakta ve bilgi analizi yoluyla sistemlerimizin nelerden oluştuğunu, bu parçalarla neler yapılabileceğini ve başarısızlıkların sebeplerini anlamada ne tür ölçekler kullanabileceğini göstermektedir. Fakat ne yazık ki, çoğu örgütler-dünyadaki çoğu iş okul çevreleri de buna dâhil- hala Taylor'cu bir yöntemle yani; hiyerarşik; üstten alta yönetilen ve kontrol edilen; iş yapan kişilerin yaratıcı ve yöneticiliğine; kendi işlerini kendilerinin yönlendirebileceğine inanmayan; verimliliğin artmasını sağlayacak işleri değil de sadece çıktıyı iyileştirme çabası içinde olan bir yapıyla çalışmaktadırlar (Kocatepe, 2010).

Toplan Kalite Yönetiminin bir takım özellikleri vardır. Şimşek (2000)'e göre; TKY'nin kabul görmüş özellikleri şunlardır: İnsana saygı esastır. Müşterinin tam ve sürekli tatmini hedeftir. İşletmenin politikasına kalite kavramı yön vermelidir. Kalite bilinci yaygınlaştırılmalı ve çalışanların tamamı bu bilinçle her alanda kaliteyi artırmaya çalışmalıdır. Herkesin işini zamanında, ilk defada ve doğru olarak yapması esastır. Sürekli gelişme anlayışı esas olmalı, ürünün kontrolü değil sürecin kontrolü önem taşımalıdır. Yöneticiler dâhil bütün çalışanların katılacağı sürekli bir eğitim programı uygulanmalıdır. Her kademede grup çalışması yapılmalıdır. Her kademede katılımcı yönetim uygulanmalıdır.

TKY felsefesinin amacı hedef alınan çıktının ilk defada ve her zaman doğru, kusursuz ve yüksek kalitede alınmasıdır. Bu doğrultuda müşterilerin arzu ettiği kalite daha tasarım aşamasında yakalanarak gerçekleştirilmeye çalışılır. İşte bu noktada TKY'nin bir bakıma iletişim süreciyle ortaya çıkan etkileşim sürecinden yararlandığı görülmektedir. Diğer bir ifade ile işletme, müşteri kitlesi ile çift yönlü bir iletişime girmek suretiyle onların arzu ve beklentileriyle çakışan bir kaliteyi elde edebilmektedir. Sürecin açılımı daha açık bir ifadeyle ortaya konulduğunda, müşteri arzularının sistematik bir biçimde belirlenerek teknik özelliklere dönüştürüldüğü saptaması yapılabilir. Sonuç olarak, işletme TKY ile gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı iletişim sürecini kullanarak yüksek kalite, düşük maliyet, zamanında ve kısa sürede teslim ilkelerini hayata geçirmektedir (Halis, 2000).

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Başarıya Ulaşmanın Yolları

Toplam kalite yönetiminin başarıya ulaşması için yapılması gerekenler şöyle özetlenebilir (Gencel, 2001): Tüm personelin TKY sürecine katılım ve desteği sağlanmalıdır. Değişimin gerekliliğine inanılmalıdır. Üst yönetimin liderliği sağlanmalıdır. Uygun örgüt yapısı ve kontrolü yaratmaya yönelik çabalar sarf edilmelidir. İşletme içinde bir güven ortamı yaratılmalıdır. Çalışanların performanslarını ve verimliliklerini arttırmalarına yönelik beceri geliştirme çalışmaları yapılmalıdır. Çalışanlar sürekli eğitime tabi tutulmalıdır. Takım halinde çalışma teşvik edilmeli, bireyselliğin önüne geçilmelidir. Planlı ve disiplinli çalışılmalıdır. Sürekli gelişme anlayışı benimsenmelidir. Hedefler uzun dönemli olmalıdır. Toplam kalite yönetiminin başarıya ulaşması için gerekenler tam olarak sağlanırsa yapılan çalışmalardan olumlu sonuçlar alınmaktadır.

TKY'nin gelişmesi, dört ana aşamada özetlenebilir. Muayene, kalite kontrol, kalite güvenliği ve toplam kalite yönetimi. Muayene bir ürün veya hizmetin, bir veya daha fazla karakteristiğinin incelenmesi, ölçülmesi, denenmesi ve uygunluğunun belirlenmesi için bu bulguların istenen özelliklerle karşılaştırılmasıdır. Kalite kontrol ise kalite için gerekli ihtiyaçları yerine getirmede kullanılan operasyonel teknikler ve aktivitelerdir. Bu iki aşama kalite yönetiminde muayene ve kontrol, yani hataları

bulma ve ayıklama esasına dayanmaktadır. Kalite güvenliği ve TKY anlayışları ise kusuru oluşmadan önleme esasına dayanmakta ve ürün, hizmet ve süreç dizaynları üzerinde yoğunlaşmaktadır (Şimşek, 2000).

TÜRKİYE'DE VE DÜNYADA EĞİTİMDE TKY UYGULAMALARI

Dünyada eğitimde Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının öncüsü Amerika'dır. Mt Edgecumbe Lisesi, Fox Valley Teknik Koleji, George Westinghouse Lisesi, Millcreek Okul bölgesi, bilinen önemli kurumlardır. Türkiye'de ise Eğitimde TKY çalışmalarını MEB sürdürmektedir. 21. yy. 'a girerken, Amerika Birleşik Devletleri'nin, yanı sıra Avrupa Topluluğu'nda öğretimde sürekli gelişimi sağlamak için çeşitli uygulamalar başlatılmıştır (Çakıl,2006).

Türkiye'de Eğitimde TKY Uygulamaları

Eğitimde kalite uygulamaları Millî Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra teşkilâtında, Kasım 1999 tarih ile 2506 sayılı Tebliğler Dergisinde yayımlanan "MEB Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi" ile başlamıştır. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) geliştirdiği "Mükemmellik Modeli" temel alınarak yapılan öz değerlendirme çalışmalarıyla başlayan TKY uygulamaları, sonucunda meydana gelen iyileştirmeler plan doğrultusunda devam etmektedir. Günümüzde eğitim kurumları ulusal düzeyde örnek olabilecek iyi sonuçlara ulaşmıştır (Çakıl,2006).

Bu konuda Araştırmalar MEB merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatı ve bağlı eğitim kurumlarında devam eden Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin uygulanması konusunda esasları düzenlemek için "Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi ile TKY Uygulama Projesi" hazırlanarak yürürlüğe girmiştir. TKY'nin eğitimde uygulanabilirliği Müfredat Laboratuvar Okulları (MLO) projesi ile başlamış ve MLO uygulamalarını yaygınlaştırma yönergesi doğrultusunda bütün eğitim kurumlarında uygulanmasına karar verilmiştir. Proje ile eğitimde kalite artırmayı, yönetim ve eğitim personelinin yeterlilik düzeyini artırmayı, mesleğe yönelik beceriyi geliştirmeyi, kaynakların daha etkili ve verimli kullanılması ve teknolojiyi eğitim faaliyetlerinde etkili şekilde kullanmayı amaçlamış ve bu amaçla okullarda Okul Gelişim Yönetim Ekipleri (OGYE) oluşturulmuştur. OGYE Okul idare Temsilcisi, ögrenci, öğretmen, veli, sanayi ve ticaret odaları, sivil toplum örgütleri temsilcilerinden oluşmaktadır (Taşdemir, 2014).

ABD ve Avrupa'da Eğitimde TKY Uygulamaları

Eğitim sisteminde dünyadaki ilk değişiklik 25 Mayıs1998' de Alman, Fransız, İngiliz ve İtalya gibi Sorbon Deklarasyonunu sağlamıştır. Daha sonraki çalışma 19 Haziran 1999' da Avrupa'daki 31 ülkeyi içine alan Eğitim Bakanlarının imzalamış olduğu Bolonya Deklarasyonudur. Türkiye Milli Eğitim Bakanlığı Bolonya Deklarasyonunda yer almamıştır. Avrupa Birliğinin temel hedefleri arasında yer alan kaliteli eğitim, büyüme ve rekabet gücüne büyük katkı yapacak bir etkendir. Üye ülkelerin değişik eğitim sistemleri ve kültürel gelenekleri nedeniyle, topluluk içinde kaliteyi tanımlayacak kriterlerin ortaklaşa belirlenmesi gerekliliğini doğurmaktadır. Avrupa Topluluğu düşüncesini ve hedeflerini yaymak için 1985 yılında Socrates ve Erasmus Programlarını başlatmıştır. Öğrencilerin desteğini almak için programları destekleyen Avrupa Kredi Transfer Sistemi geliştirildi. Socrates Programı (1995-1999) uygulanmasıyla öğrenciler öğretim elemanları, öğretmenler ve eğitimcileri içine alan toplam 275. 000 Avrupalı ülkeler arası geçiş ve değişim olanağına kavuşmuştur (Taşdemir, 2014).

Avrupa ülkelerine ek olarak Türkiye' nin de katıldığı ikinci dönem Socrates programının alt programları ve çalışma alanları şunlardır:

1. Comenius: İlköğretim ve ortaöğretimle ilgili program

2. Erasmus: Yükseköğretimle ilgili program

3. Grundtvig: Yetişkinlere yönelik eğitim ve diğer eğitimsel programların kapsamaktadır.

4. Lingua: Avrupadaki dillerin öğretilmesini amaçlayan program

5. Minerva: Eğitimde haberleşme ve enformasyon teknolojisiyle ilgilidir

6. Eğitim politikaları ve sistemlerini inceleme ve yenileme çalışmaları

7. Diğer programlarla iletişimde olma çalışmaları (http://bilimpolitikasi. tripod.

com/Konular/avrupa, Erişim:30.06.2014).

TKY ilkeleri 1990'lı yıllarda Amerikan Eğitim sisteminde yaygın olarak uygulanmaya başlayarak anaokulu seviyesinden lisansüstü programlarına kadar uzanan bir şekilde devam etmektedir. Günümüzde dünyada 25'in üzerinde ülkede eğitimde kalite uygulamaları sürdürülmektedir. Hollanda'da 1992 yılında kaynakların daha iyi kullanımı için TKY uygulanmaya başlanarak şeffaflık, bağlılık ve katılım arttırılmıştır (Çakıl,2006). Hollanda'da eğitimde memnuniyet konusunda yapılan analizler sonucunda Milli Eğitim Bakanlığı yeterli olmayan kalite durumlarını saptayarak eğitim kurumunun finansal kaynaklarını iptal etme, okulun diploma verme hakkını iptal etme gibi yaptırımları uygulamaya koyabilmektedir (Astill, 2004).

Amerika'da Fox Valley'deki uygulamalarda çoğunlukla müşteri hizmetlerinin geliştirilmesine önem verilerek etkin sonuçlar meydana getirilmiştir. Mezunların büyük kısmının iş bulması, ayrılan öğrenci sayısının azalması ile üniversitelerle yapılan anlaşmalar, öğrencilerin finansal desteğinin ve akademik, idari birimlerin etkinliğin artması sonuçlardan birkaçıdır (Çakıl, 2006).

Almanya'da, standartlarını geliştirmiş olan tedarikçilere sertifika veren mesleki eğitim kuruluşlarının kalite bölümleri meydana getirilmiştir (Yaman, 2006).

İskoçya'da, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında standardı sağlayabilmek için okul öncesinden meslek yüksek okuluna kadar uzanan düzeyde İskoç ileri eğitim birimi kurularak ulusal düzeyde iyi uygulamaların yaygınlaşması danışmanlık yapmaktadır. Bu kapsamda gelişmelerle ilgili konferanslar verilerek, etkili öğrenme için teknoloji kullanımına önem verilerek eğitim kurumlarına gelişimleri düzenli takip edilmektedir (Yaman, 2006).

Japonya'da Eğitimde TKY Uygulamaları

Japonya'nın 1867'den sonra dış dünyaya yönelmesiyle birlikte birçok Japon öğrenci Avrupa ülkelerindeki eğitim sistemlerini araştırmak amacıyla batıya gittiler. Öğrencilerin gelmeleriyle birlikte yeni bir eğitim sistemi ortaya çıktı. Okullaşma oranı Japonya'da 1870' lerde % 40-50 iken 1900 yılında % 90 gibi yüksek bir rakama ulaşmıştır (Çakıl, 2006).

Japonya 2001 yılında yaptığı araştırmalar sonucunda 21. yy. Eğitim Reformu İçin Gökkuşağı Planı hazırlamıştır.

Bu planda yedi adımdan oluşup aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir:

- Öğrencilerin temel öğrenme yeterliliklerini arttırmak.
- Çeşitli programlarla topluma hizmet için bireyler yetiştirmek.
- Ailelerin ve toplulukların güvenebilecekleri okul ortamları meydana getirmek.
- Eğitimde öğretmenleri profesyonel anlamda eğitmek.
- Üniversiteleri uluslararası standartlar düzeyine ulaştırmak
- Eğitim felsefesi yeni yüzyıla göre dizayn etmek ve eğitimin ihtiyaçlarına cevap vermek.

- Öğrenciye yönelik rehberlik ve psikolojik danışmanlık hizmetlerini geliştirmek (Yaman,2006).

TKY'NİN EĞİTİM KURUMLARINA UYGULANMASIYLA BİRLİKTE EĞİTİM SİSTEMİNDE ORTAYA ÇIKABİLECEK BAŞARISIZLIK NEDENLERİ

TKY uygulamalarında her alanda olduğu gibi eğitim kurumlarında da bazı problemlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu problemler şu şekilde özetlenebilir:

1- Liderlik yapısının zayıf olması ve üst yönetiminin yetersiz kalması: Üst yönetim Toplam Kalite Yönetimine inanmıyor ve bağlılık göstermiyorsa kurumda uygulamayı kolaylaştıran vizyon sahibi liderlik anlayışı yoktur. Toplam Kalite Yönetiminin amaçların gerektirdiği anlayışa sahip vizyon sahibi bir lider gerçekleştirebilir. Bu sayede güçlü bir liderlik kurumu eğitimde kaliteyi sağlayarak ve sürekliliği hedefleyerek gidebilir. Liderlilik yapısının yanında üst yönetimin yapmış olduğu teşviklerin sonuç vereceği ve etkin bir motivasyon yaklaşımının olacağı inancına sahip olmalıdır.

2-Yetersiz Destek: Toplam kalite yönetimi uygulamasıyla yapılan değişimlerin başlaması ve yapılanmanın oluşturulmasını esas alan bir kurumsal değişimin zaman ve enerjiye ihtiyacı vardır. Yapılan çabaların yetersiz olmasıyla bazı boyutlarda gerekli davranış ve kültürel değişimler kendini ortaya çıkaramayacaktır. Bunun sonucunda desteğin az olmasına paralel olarak yapılan yenilik ve adımların destekleyicilerinin sınırlı kalması uygulamada ilerlemeyi güçleştirecektir.

3-Maliyeti konusundaki sıkıntılar: Toplam Kalite Yönetimi personel öğretim elemanları ve yöneticilerin yetiştirilmesini ve eğitilmesini zorunlu kılar. Bunun sonucunda bazı maliyetler ortaya çıkar. Bu maliyetin yeterince karşılanmaması ve zamanın önemsenmemesi sonucunda Toplam Kalite Yönetimi başarısızlıkla sonuçlanır.

4-Toplam kalite konusunda hedeflere ulaşmak için belirlenen araç ve malzemelere aşırı bağlı olmak: Toplam kalite konusunda belirlenen sorumluluğu üstlenmemenin yanında ulaşılması beklenen hedefleri yalnızca araç gereçlerden beklemek. Teknik olarak İstatistiksel işlem kontrolü, kalite maliyeti, kalite devri, kalite işlem devri gibi özellikler.

5-Projelerin kolay anlaşılmaması, yetersiz zaman ve insan faktörü: Kurumlar genellikle birçok problemi önceden fark ederler, fakat problemin altındaki nedenleri çoğu zaman dikkate almazlar. Bunun nedeni ise zamanın ve insan faktörünün yeterince ve bilinçle kullanılmayışıdır. Problemlerin görülmesi, bölünmeleri ve çözümleri geleneksel tavır ve tutumların değiştirilmesiyle olur. Hedeflere ulaşılma konusunda acele edilmesinin yanı sıra küçük çaplı faaliyetlerden değil büyük çaptaki faaliyetlere girişerek sonucunu kestiremeyecek şekilde devam etmeleri önemli bir başarısızlık nedenidir.

6-Çalışmaların yönetsel ve destek fonksiyonları ile sınırlı olması: Eğitimde sınıftaki eğitim ve öğrenim en önemli faaliyet alanıdır. Bu yüzden değişim ve gelişim etkinliklerinin sadece yönetsel ve destek fonksiyonlarla sınırlı kalması sınıfta olup bitenleri yeterince etkilemeyecektir. Bunun sonucu olarak sınıf bu çabalardan yüzeysel olarak etkilenecektir. Asıl önemli faktör ise öğretmenlerin öğrencinin gelişen ve gelecek ihtiyaçlarını karşılamak üzere eğitimsel çevreyi değiştirmesidir. Bu sağlanmazsa sınıfta olup bitenler fazla bir değişime uğramayacaktır. Ancak gerek finansman sınırlılıkları gerekse topluma kalite için sorumluluk duyma bu çabaların yönetsel ve destek hizmetlerin ötesine geçmeyi amaçlamaktadır (Çakıl, 2006).

Araştırmanın Amacı

Bu araştırma ilköğretim okullarında toplam kalite yönetimi anlayışında mevcut algı düzeyini belirlemektir. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve idarecilerin görüşlerine dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada katılımcıların, performans

yönetimi ve performans değerlendirme, grup çalışması, insan ilişkileri, iletişim, insan kaynakları yönetimi, katılımcılık, motivasyon gibi konularda memnuniyet derecelerini ortaya koymayı amaçlanmıştır.

YÖNTEM

Araştırmanın Hipotezleri

1-Çalışanların kurum içinde alınan kararlara katılımı verimliliği arttırır.

2-Yöneticilerin ödüllendirme uygulamaları çalışanların motivasyonunu arttırır ve kurum içinde hizmetlerde etkinlik, verimlilik ve kalite artar. Kurumlar hantallaşmaktan kurtulur.

3-Yöneticilerin etkili liderlik uygulamaları toplam kaliteyi arttırır.

4-Çalışanların kurumunu benimsemesi, kendini değerli ve vazgeçilmez bir varlık olarak görmesi kaliteyi arttırır.

5-Yöneticiler, çalışanların, öğrencilerin ve diğer çevrenin istek ve beklentilerini göz önüne alarak kararlar alır.

6-Yöneticilerin çalışanlarla işbirliği içinde olması toplam kaliteyi arttırır.

Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın evrenini 2013-2014 öğretim yılında Şırnak il merkezinde bulunan bazı öğretmen ve idareciler oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleminde 120 öğretmen yer almıştır. 120 kişi üzerinde yapılan araştırmaya katılanların %61,7'si erkek %38,3'ü kadındır. Araştırmaya katılanlardan %63,3'ü evli ve %36,7'si bekardır. Araştırmaya katılanların yaş dağılımına bakılacak olunursa; 20-29 yaş arasında olanlar %61,7, 30-39 yaş aralığında olanlar %33,3 ve 40-49 yaş aralığında olanlar %5,0 olarak tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan deneklerden %78, 3'ü branş öğretmeni, %11, 7'si okul öncesi öğretmeni, %8, 3'ü sınıf öğretmeni ve %1,7'si idareci olarak araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama aracını geliştirme çalışmalarına literatür taranarak başlanmış ve öncelikle Toplam Kalite Yönteminde yer alan önemli noktalar belirlenmiştir. Daha sonra bu önemli noktalara cevap teşkil edecek öğretmen ve yöneticilerin demografik özelliklerinin de yer aldığı, 20 sorudan oluşan anket formu oluşturulmuştur. Veri toplamama aracındaki soruların cevap seçenekleri ve bu seçeneklere verilen değerler; Tamamen katılıyorum: 5, Katılıyorum: 4, Fikrim Yok: 3, Katılmıyorum: 2, Tamamen Katılmıyorum:1 puan olarak belirlenmiştir. Araştırmanın örnekleminde 120 öğretmen yer almıştır. Verilerin çözümlenmesinde SPSS paket programından yararlanılmıştır.

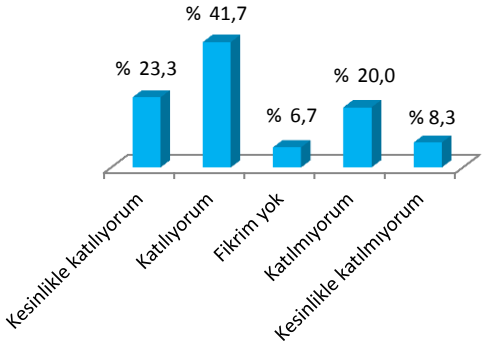
BULGULAR VE YORUM

Araştırmada deneklerin sorulan sorular hakkındaki görüş ve önerileri aşağıdaki gibi tespit edilmiştir.

Yöneticilerin Liderlik Davranışı Boyutuna İlişkin Bulgular

Tablo 1.
Yöneticilerimiz okulda çalışanların görüşlerini dikkate almaktadır." sorusuna ilişkin verilen cevaplar

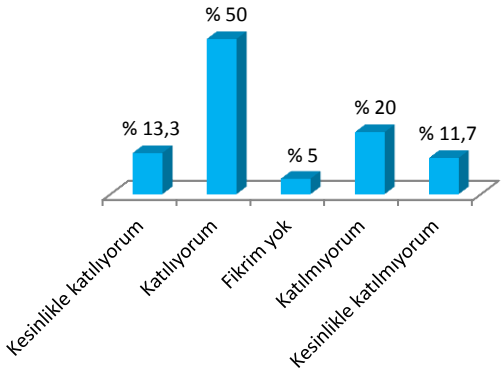
	f	%
Kesinlikle katılıyorum	28	%23,3
Katılıyorum	50	%41,7
Fikrim yok	8	%6,7
Katılmıyorum	24	%20,0
Kesinlikle Katılmıyorum	10	%8,3
Toplam	**120**	**%100,0**



"Yöneticilerimiz okulda çalışanların görüşlerini dikkate almaktadır." sorusuna verilen cevaplar şu şekildedir. %23,3'ü kesinlikle katılıyorum, %41,7'si katılıyorum, %6.7'si fikrim yok, %20,0'ı katılmıyorum ve %8.3'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir. Genel olarak bakıldığında araştırmaya katılan deneklerin yarısına yakını okulda görüşlerinin dikkate alındığı görüşünü kabul etmişlerdir. Deneklerden %10'a yakını da okullarında kendi görüşlerine önem verilmediğini, bu konuya kesinlikle katılmadıklarını ileri sürmüşlerdir.

Tablo 2.
*"Yöneticilerimiz işinin gerektirdiği yeterliliğe sahiptir." sorusuna ilişkin verilen cevaplar***.**

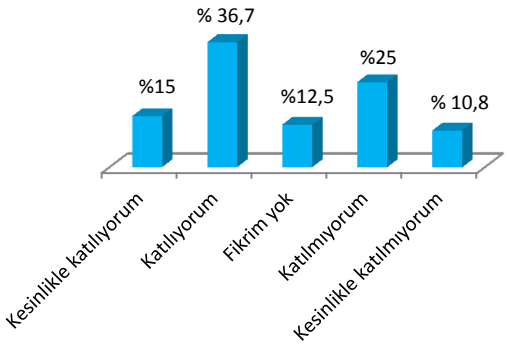
	f	%
Kesinlikle katılıyorum	16	%13,3
Katılıyorum	60	%50,0
Fikrim yok	6	%5,0
Katılmıyorum	24	%20,0
Kesinlikle Katılmıyorum	14	%11,7
Toplam	**120**	**%100,0**



"Yöneticilerimiz işinin gerektirdiği yeterliliğe sahiptir." Sorusuna verilen cevaplar şu şekildedir. %13,3'ü kesinlikle katılıyorum, %50'si katılıyorum, %5'i fikrim yok, %20'si katılmıyorum ve %11,7'si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir. Araştırmaya katılan deneklerin yarısı yöneticilerinin liderlik vasıflarını taşıdıklarını, liderliğin gerektirdiği yeterliliğe sahip olduklarını kabul etmişlerdir. Fakat deneklerin %11' i okullarındaki yöneticilerin liderlik vasıflarını taşımadıklarını ileri sürmüşlerdir.

Tablo 3.
"Okulda çalışanlar ile ilgili kararlar çalışanların katılımıyla demokratik şekilde alınır." Sorusuna ilişkin verilen cevaplar.

	f	%
Kesinlikle katılıyorum	18	%15,0
Katılıyorum	44	%36,7
Fikrim yok	15	%12,5
Katılmıyorum	30	%25,0
Kesinlikle Katılmıyorum	13	%10,8
Toplam	**120**	**%100,0**



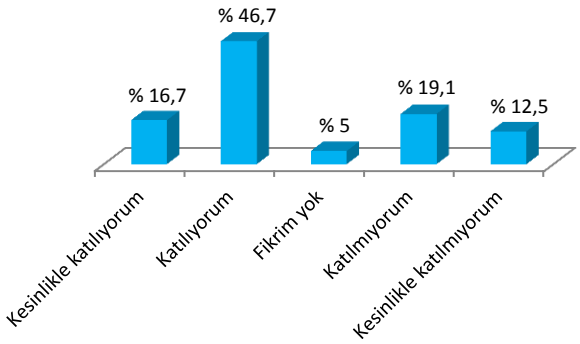
"Okulda çalışanlar ile ilgili kararlar çalışanların katılımıyla demokratik şekilde alınır." Sorusuna verilen cevaplar şu şekildedir. %15,0'ı kesinlikle katılıyorum, %36,7'si katılıyorum, %12,5'i fikrim yok, %25'i katılmıyorum ve %10,8'i kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir. Genel olarak bakıldığında, okullarda yöneticilerin okullarda çalışanların kararlara katılımını pek önemsemedikleri de yapılan görüşmelerden de anlaşılmıştır. Okullarda alınan kararların demokratik bir şekilde alınmadığını ileri sürenler %25'i kadardır. Bu oran hiç de küçümsenmeyecek kadardır.

İşbirliği ve İletişim Boyutuna İlişkin Bulgular

Tablo4.

"Yöneticilerimiz okulda insan ilişkilerine önem vermektedir." Sorusuna ilişkin verilen cevaplar.

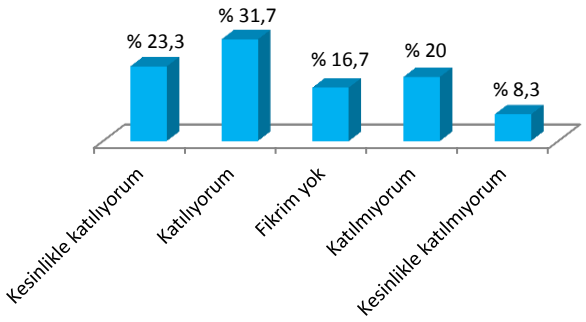
	f	%
Kesinlikle katılıyorum	20	%16,7
Katılıyorum	56	%46,7
Fikrim yok	6	%5,0
Katılmıyorum	23	%19,1
Kesinlikle Katılmıyorum	15	%12,5
Toplam	**120**	**%100,0**



"Yöneticilerimiz okulda insan ilişkilerine önem vermektedir." Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir; %16.7'si kesinlikle katılıyorum, %46,7'si katılıyorum, %5'i fikrim yok, %19.1'i katılmıyorum ve %12.5'i kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir. Araştırmaya katılan deneklerin yarıya yakını yöneticilerin okullarda insan ilişkilerine ve diyaloga önem verdiklerini kabul etmişlerdir.

Tablo 5.
" Yöneticilerimiz yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerin üretilmesini desteklemekte ve teşvik etmektedir." sorusuna ilişkin verilen cevaplar.

	f	%
Kesinlikle katılıyorum	28	%23,3
Katılıyorum	38	%31,7
Fikrim yok	20	%16,7
Katılmıyorum	24	%20,0
Kesinlikle Katılmıyorum	10	%8,3
Toplam	**120**	**%100,0**

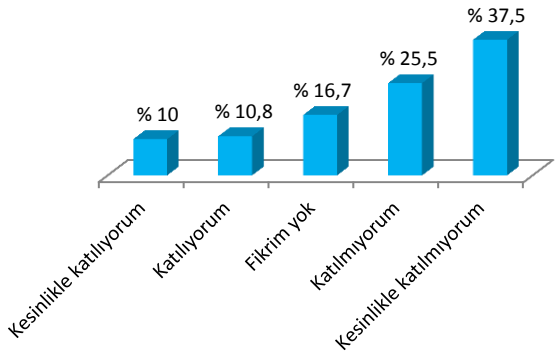


"Yöneticilerimiz yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerin üretilmesini desteklemekte ve teşvik etmektedir." Sorusuna verilen cevaplar şu şekildedir. 120 kişinin %23.3'ü kesinlikle katılıyorum, %31.7'si katılıyorum, %16,7'si fikrim yok, %20'si katılmıyorum ve %8,3'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir. Denekler arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Okullarda yöneticilerin yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerin desteklendiği ve teşvik edildiğini ileri sürenler yaklaşık yarısını oluşturmaktadır.

Performans Değerlendirme Boyutuna İlişkin Bulgular

Tablo 6.
"Okul yöneticisi, iyi performans gösteren personeli ödül, başarı belgesi, üstün başarı belgesi vs. ile ödüllendirir."sorusuna ilişkin verilen cevaplar.

	f	%
Kesinlikle katılıyorum	12	%10,0
Katılıyorum	13	%10,8
Fikrim yok	20	%16,7
Katılmıyorum	30	%25,5
Kesinlikle Katılmıyorum	45	%37,5
Toplam	**120**	**%100,0**

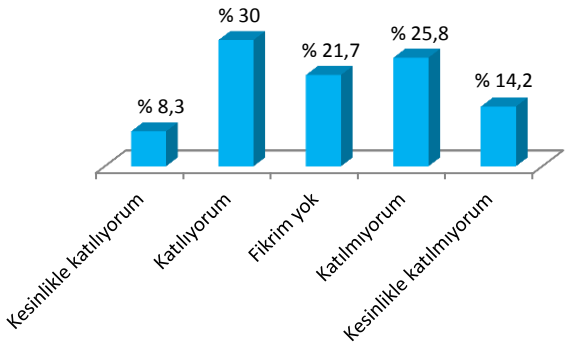


"Okul yöneticisi, iyi performans gösteren personeli ödül, başarı belgesi, üstün başarı belgesi vs. ile ödüllendirir." Sorusuna verilen cevaplar şu şekildedir. 120 kişinin %10,0'ı kesinlikle katılıyorum, %10,8'i katılıyorum, %16,7'si fikrim yok, %25,5'i katılmıyorum ve %37,5'i kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir. Deneklerin verdikleri cevap değerlendirilecek olunursa; denekler ödüllendirme konusunda yapılan çalışmaları yetersiz bulmakta, bu konuda gerekli düzeltmelerin ve gerekli tedbirlerin alınmasını ileri sürmüşlerdir. Motivasyon arttırıcı tedbirler sayesinde hem eğitimde kalite artacak hem de denekler de kendilerini geliştireceklerini ileri sürmüşlerdir.

Tablo 7.

"Yöneticiler çalışanların hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için kişi ve kuruluşlarla işbirliği yapar." Sorusuna ilişkin verilen cevaplar.

	f	%
Kesinlikle katılıyorum	10	%8,3
Katılıyorum	36	%30,0
Fikrim yok	26	%21,7
Katılmıyorum	31	%25,8
Kesinlikle Katılmıyorum	17	%14,2
Toplam	**120**	**%100,0**



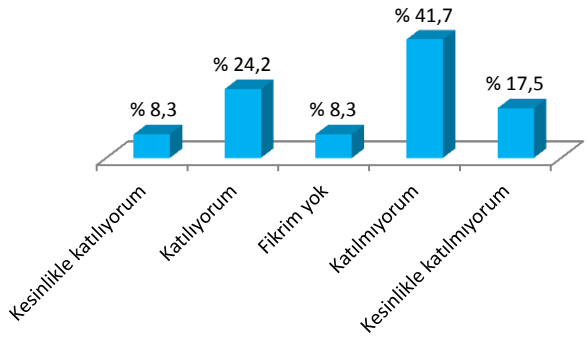
" Yöneticiler çalışanların hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için kişi ve kuruluşlarla işbirliği yapar." Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 120 kişinin %8,3'ü kesinlikle katılıyorum, %30,0'ı katılıyorum, %21,7'si fikrim yok, %25.8'i katılmıyorum ve %14,2'si kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir. Genel olarak yöneticiler kişilerin eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için yeterli düzeyde işbirliği yapmamaktadırlar. Yapılan çalışmalara da daha yok yöneticilerin katıldığı görüşmeler sonucunda ortaya çıkmıştır.

Motivasyon ve Tatmin Boyutuna İlişkin Bulgular

Tablo 8.

"Yöneticiler, çalışanların performansını etkileyen sebepleri araştırıp, çalışanların performansını yükseltmek için gerekli önlemleri alır." Sorusuna ilişkin verilen cevaplar

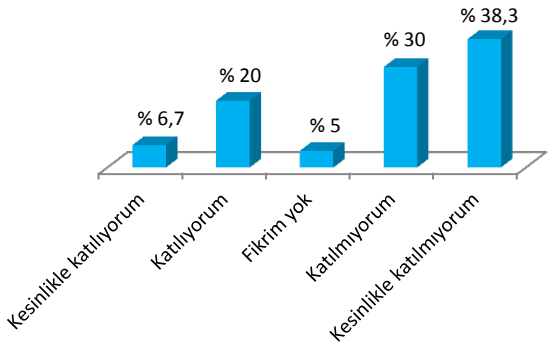
	f	%
Kesinlikle katılıyorum	10	%8,3
Katılıyorum	29	%24,2
Fikrim yok	10	%8,3
Katılmıyorum	50	%41,7
Kesinlikle Katılmıyorum	21	%17,5
Toplam	**120**	**%100,0**



"Yöneticiler, çalışanların performansını etkileyen sebepleri araştırıp, çalışanların performansını yükseltmek için gerekli önlemleri alır." Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 120 kişinin %8,3'ü kesinlikle katılıyorum, %24,2'si katılıyorum, %8,3'ü fikrim yok, %41,7'si katılmıyorum ve %17,5'i kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir. Araştırmaya katılan denekler genel olarak yöneticilerin, kendilerinin performansını yükseltmek anlamında hiçbir çalışmanın yapılmadığını, aksine bana dokunmayan yılan bin yaşasın anlayışıyla hareket edildiğini ileri sürmüşlerdir.

Tablo 9.
"Aldığım ücret yeterlidir." sorusuna ilişkin verilen cevaplar.

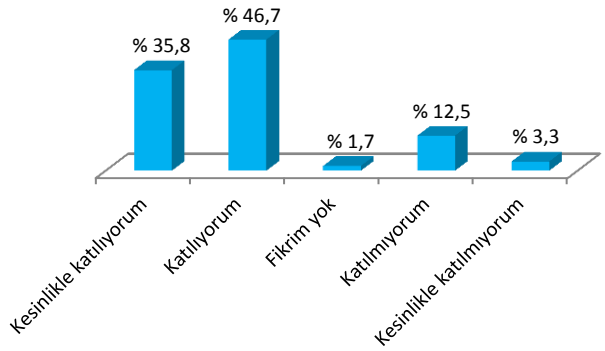
	f	%
Kesinlikle katılıyorum	8	%6,7
Katılıyorum	24	%20,0
Fikrim yok	6	%5,0
Katılmıyorum	36	%30,0
Kesinlikle Katılmıyorum	46	%38,3
Toplam	**120**	**%100,0**



"Aldığım ücret yeterlidir." Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 120 kişinin %6,7'si kesinlikle katılıyorum, %20,0'ı katılıyorum, %5,0'ı fikrim yok, %30,0'ı katılmıyorum ve %38,3'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir. Araştırmaya katılan denekler genel olarak aldıkları ücretin yeterli olmadığını ileri sürmüşlerdir. Yapılan ve harcanan emekle kıyaslandığında zaten bunun ücretle karşılanamayacağını, ama makul düzeyde bir ücretleme sisteminin yapılması gerektiği denekler tarafından kabul edilmektedir.

Tablo 10.
"Yaptığım işten zevk alıyorum ve işimi seviyorum." sorusuna ilişkin verilen cevaplar

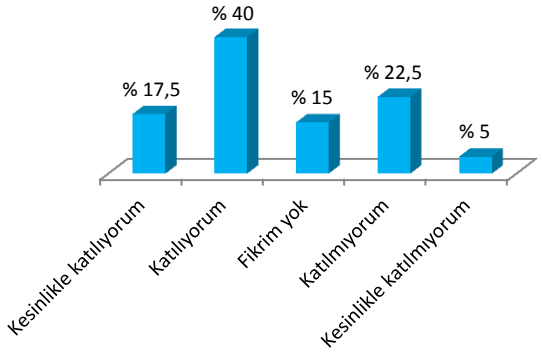
	f	%
Kesinlikle katılıyorum	43	%35,8
Katılıyorum	56	%46,7
Fikrim yok	2	%1,7
Katılmıyorum	15	%12,5
Kesinlikle Katılmıyorum	4	% 3,3
Toplam	**120**	**%100,0**



"Yaptığım işten zevk alıyorum ve işimi seviyorum" Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 120 kişinin %35,8'i kesinlikle katılıyorum, %46,7'si katılıyorum, %1,7'si fikrim yok, %12,5'i katılmıyorum ve %3,3'ü kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir. Araştırmaya katılan deneklerin yarısından çoğu işlerini severek yaptıklarını ileri sürmüşlerdir.

Tablo 11.
"Okulda çalışanların dile getirdiği şikayet ve öneriler dikkate alınmaktadır." Sorusuna ilişkin verilen cevaplar.

	f	%
Kesinlikle katılıyorum	21	%17,5
Katılıyorum	48	%40,0
Fikrim yok	18	%15,0
Katılmıyorum	27	%22,5
Kesinlikle Katılmıyorum	6	% 5,0
Toplam	**120**	**%100,0**



"Okulda çalışanların dile getirdiği şikâyet ve öneriler dikkate alınmaktadır." Sorusuna verilen cevapların dağılımı şöyledir. Araştırmaya katılan 120 kişinin %17,5'i kesinlikle katılıyorum, %40,0'ı katılıyorum, %15,0'ı fikrim yok, %22,5'i katılmıyorum ve %5,0'ı kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir. Araştırmaya katılan deneklerin yarısından fazlası kendilerini okulun birer değerli üyesi olarak görmektedirler. Yarısından fazlası dile getirdikleri öneri ve şikâyetlerin değerlendirilerek geri bildirim yapıldığını ileri sürmüşlerdir.

SONUÇ

Eğitim kurumlarında TKY uygulamaları konusunda öğretmen ve yöneticilerin görüşlerine ilişkin şu sonuçlar elde edilmiştir.

1. Eğitim kurumlarında TKY uygulamaları konusunda öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Öğretmen ve yöneticilerin TKY uygulamaları konusundaki görüşleri bakımından değerlendirilecek olunursa; yöneticiler öğretmenlerden TKY'nin amaç, ilke, bilinç düzeyi, uygulamalara hazırlık bakımından daha çok bilgi sahibidir.

2. Eğitim kurumlarında yöneticilerin TKY uygulamalarını daha yakından takip ettiğini, öğretmenlere göre daha olumlu düşünceye sahip olduğu ortaya çıkmaktadır.

3. Eğitim kurumlarında TKY uygulamalarıyla seminer, konferans, hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesi ve bu düzenlemelere katılım konusunda yöneticilerin katılım düzeyinin öğretmenlerden yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler TKY konusunda yapılan çalışmalarda aktif rol oynamaktadır. Yapılan görüşmelerden ve edinilen gözlemlerden öğretmenlerin bu tür çalışmalara boşa geçirilen zaman olarak bakıldığı, tam anlamıyla ve bilinçli olarak katılım oranının çok düşük olduğu da gözlenmiştir.

4. Eğitim kurumlarında TKY uygulamalarına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında yaş, mezuniyet, mesleki deneyim durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

5. Yönetici ve öğretmenler eğitimde TKY uygulamaları konusunda sivil toplum kuruluşları, üniversiteler gibi kurumlar arasında iletişim ve bilgi alışverişi zayıftır.

6. Yöneticiler TKY'nin hedeflerini gerçekleştirmek için öğretmenlere yeterli derecede liderlik yapmaktadır. Yöneticilerin uygulamalarda öğretmenlere yol gösterici ve

destekleyici olduğu ortaya çıkmaktadır. Fakat öğretmenler açısından yapılan bu çalışmalar pek yeterli görülmemektedir.

7. Eğitim kurumlarındaki TKY uygulamalarının MEB ile koordinasyonlu bir şekilde yürütülmesi konusunda yöneticiler öğretmenlere oranla daha aktif katılım söz konusudur. Bunda da resmi yazışma ve iletişimde yöneticilerin daha fazla rol alması, bu konuda öğretmenlerin daha isteksiz daha pasif olmaları neden olarak gösterilebilir.

8. Eğitim kurumlarında TKY konusunda ekip çalışmasının ön planda olduğu görüşünü yöneticiler öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde paylaşmaktadır.

9. Eğitim kurumlarında TKY uygulamalarının yönetici ve öğretmenlerin performansına yönelik olarak önemli bir katkı sağlamamaktadır. Performanslarını arttırıcı herhangi bir uygulama yoktur. Öğretmen ve yöneticilerin kendilerini geliştirmek için motivasyon arttırıcı tedbirler yoktur.

10. Eğitim kurumlarında yöneticiler ve öğretmenler TKY uygulamalarında veli, öğrenci, yönetici, öğretmen iletişiminin yeterli olmadığı görüşündedir. İletişim yeterince sağlanamamaktadır.

11. Eğitim kurumlarında TKY uygulamaları açısından, öğretmen, yönetici ve diğer meslektaşlardan destek görme ya da takım çalışması, takım ruhu yeterli düzeyde değildir.

12. Eğitim kurumlarında TKY uygulamalarındaki katılım konusunda yöneticilere oranla öğretmenlerin istekli olarak katılımı daha azdır.

13. Eğitim kurumlarında TKY uygulamalarının sürekli iyileştirme kavramı istenen seviyede değildir.

ÖNERİLER

1. Öğretmenlere TKY 'nin amaç. ,ilke felsefe, hazırlık planı konusunda daha fazla bilgi verilmeli konferans hizmet içi eğitimler sağlanarak TKY konusunda bilinç düzeyi artırılmalıdır.

2. TKY uygulamalarında iletişim düzeyi artırılarak yalnızca öğretmenler ve yöneticilerle sınırlı kalmaması velilerin ve öğrencilerin bu uygulamalar konusundaki görüşleri takip edilmelidir. Bu konuda onların görüşleri doğrultusunda hareket edilmelidir.

3. Öğretmenlerin TKY konusundaki eğitimlere aktif olarak katılması teşvik edilmelidir.

4. Eğitim kurumlarında TKY uygulamaları kapsamında seminer, konferans, hizmet içi eğitim çalışmalarında öğretmenlerinde aktif katılımının artırılması yönünde teşvik edilmesi sağlanarak yeterli düzeyde katılımları sağlanabilir.

5. TKY uygulamaları konusunda üniversite ve sivil toplum kuruluşları arasındaki iletişim artırılmalı, bilgi akışı daha verimli hale getirilebilir, bu konuda ortak projeler yapılabilir.

6. Koordinasyon çalışmalarında öğretmenlerin düşüncelerine daha fazla önem verilmesi istekli hale getirilerek daha aktif rol alması sağlanabilir.

7. Öğretmenlere TKY çalışmalarında MEB ile iletişimde katılımları artırılarak düşüncelerine daha fazla önem verilerek onların da aktif olarak katılımları sağlanabilir.

8. TKY uygulamalarıyla öğretmenlerin ve yöneticilerin performanslarını artırırıcı çalışmalar, tedbirler alınabilir.

9. TKY uygulamalarında takım çalışmasını artırıcı önlemler alınmalıdır. Yöneticilerin öğretmenlere bu konuda daha fazla destek vermesi sağlanmalıdır.

10. Eğitim kurumlarında TKY uygulamalarının başarılı bir şekilde uygulanmasıyla Türk Milli Eğitiminin genel amaçları doğrultusunda ilerleyen, milli değerlerin bilincinde olan, kültürel değerleri nesillere aktarabilen, bilgiyi üreten paylaşabilen, girişimci, takım çalışmasına açık eğitim kurumları olmalıdır.

KAYNAKÇA

Açıkel, C., (2011), "Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı ve Karaman Milli Eğitim Müdürlüğünde Bir Araştırma", *Yüksek Lisans Tezi*, Karaman.

Avrupa Birliği Yolunda Üniversitemiz (http://bilimpolitikasi. tripod. com/Konular/avrupa. Htm, Erişim: 30.06.2014).

Basık, O, F. (1997), "Eğitim ve Toplam Kalite", Önce Kalite Dergisi.

Bonstingl, J, J. (2000), "Kalite Okulları". İstanbul.

Bride, B. (2003)." Eğitimde Toplam Kalite Uygulamaları". Beyaz Yayınları. İstanbul.

Bursalıoğlu, Z. (1985), "Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama". A.Ü Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara.

Cafoğlu, Z. (1996)," Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi". Avni Akyol Ümit Kültür Vakfı, İstanbul.

Çakıl, R. Z., (2006), Eğitimde toplam kalite yönetimi - İstanbul İlçe Milli Eğitim Yöneticilerinin Eğitimde Kaliteyi Algılayış Düzeyleri, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetin, C. (2001), "Besim Akın ve Vedat Erol, Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi", (ISO 9000–2000 Revizyonu, ilke Süreç Uygulama), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım,

Efil, İ. (1999),"Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri", Uludağ Üniversitesi, Alfa Yayınları, Bursa.

Erdoğan, İ. (2003),"Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Eğitim Kurumları İçin Yorumlanması" *Yaşadıkça Eğitim Dergisi*, Sayı:55, İstanbul.

Ersun, S. (1995), "TKY Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar". 4. Ulusal Kalite Kongresi: TKY ve Eğitimde Kalite, *TÜSİAD ve Kalder Yayınları*. Cilt 3, İstanbul.

Gencel, U., (2001), "Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi Ve Akreditasyon",*Dokuz Eylül Üniversitesi S. B. E. Dergisi*, Cilt 3, Sayı:3.

Gençyılmaz, G. ve Zaim, S. (1992), "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi,* C: 28, Sayı: 2, Kasım.

Halis, M. (2000)." Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri". Beta Basım, Yayım, Dağıtım. İstanbul.

Juran, J. M. F. M., Gryne and R. S.(1993), Bingham, Quality Control Handbook, 3rd edition, Mc Graw Hill Book Company, New York, January.

Karslı, M, D. (1997), " Teknik Eğitimin Yönetimi ve Kalite", Eğitim Yönetimi Dergisi, Pegem Yay, Ankara.

Kocatepe, Ş., (2010), Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Okul Yöneticileri Tarafından Algılanması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Köksal, H. (1998), "Kalite Okullarına Geçişte TKY", Dünya Yayınları.

Milli Eğitim Bakanlığı, (2007), "Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü", "Toplam Kalite Yönetimi Endüstriyel Teknik Öğretimde Toplam Kalite".

Özdemir, S. (1996), "Eğitimde Örgütsel Yenileşme". PEGEM, Ankara.

Peker, Ö. (1994) ,"Toplam Kalite Yönetimi" Amme İdaresi Dergisi, Cilt 26, Sayı:1

Soylu K. Soylu F. ve A. Süer, (1998). "Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü", Beyza Yayınları.

Şimşek, M. (2000). "Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri". Alfa Basım Yayım Dağ. İstanbul.

Tartar, S.,, (2013), İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Öğretmen ve Yönetici Görüşleri Doğrultusunda Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Bolu.

Taşdemir, S.,, (2014), Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Ortaöğretim Kurumlarında Uygulanabilirliği (Ankara İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Yaman, Ş., (2006), Ortaöğretim Kurumlarında Yürütülen Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Yönetici ve Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Yıldırım, H. A. (2007), "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında TKY Uygulama Modeli". Nobel Yayıncılık. Ankara.