



## TKY Uygulamalarının Mesleki Ve Teknik Ortaöğretimde Eğitim Faaliyetlerine Ve Yönetici Davranışlarına Etkileri: Denizli İli Örneği

Şenol Okay\*

**Özet:** Bu çalışmanın amacı; mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarında uygulanan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) çalışmalarının öğretmenler tarafından, eğitim faaliyetlerine ve yönetici davranışlarına etkilerini değerlendirmektir. Araştırmada tarama yöntemi kullanılmış olup, çalışma grubunu Denizli’de faaliyet gösteren üç adet meslek lisesindeki ölçme aracına cevap veren 251 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmada elde edilen bulgular, okullarda uygulanan TKY çalışmalarının eğitim faaliyetlerine ve yönetici davranışlarına etkilerinin orta düzeyde olduğunu göstermiştir. Ayrıca, araştırmaya katılan öğretmenlerin, eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinde branş farklılığına ve kısmi olarak da TKY ekiplerinde çalışma farklılığına göre anlamlı düzeyde farklılık bulunmuştur. Bunun yanında yönetimle ilgili değerlendirmede branş farklılığına göre anlamlı farklılık çıkarken, TKY ekiplerinde çalışma farklılığına göre anlamlı farklılık çıkmamıştır. Eğitim faaliyetleri ve yönetici davranışlarının değerlendirilmesinde öğretmenlerin hizmet sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılık gerçekleşmemiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kalite, TKY, Eğitimde TKY, Mesleki ve Teknik Eğitim

### Effects Of TQM Applications To Education Activities And Manager Behaviors In Vocational And Technical Secondary Education: Denizli City Sample

**Abstract:** The aim of this study is to evaluate by teachers the effects of Total Quality Management (TQM) studies applied in vocational and technical secondary education institutions to education activities and manager behaviors. Survey method is used in the study and the working group includes 251 teachers that respond the evaluating means in the three vocational high schools in Denizli. The findings obtained in the study show that the effects of TQM studies applied in the schools to education activities and manager behaviors are at intermediate level. In addition, a meaningful difference is found in the evaluation of education activities of the teachers participated in the research according to branch difference and partially to working difference in the TQM groups. Besides, there is a meaningful difference according to the branch difference while there is not according to the working difference in TQM groups in the evaluation about the management. A meaningful difference does not exist according to the working periods of the teachers in the evaluation of education activities and manager behaviors.

**Keywords:** Quality, TQM, TQM in Education, Vocational and Technical Education

## GİRİŞ

Küreselleşen dünyada, işletmelerde kullanılan teknolojinin benzeştiği dikkate alındığında, rekabette ve yenilik çalışmalarında “insan” faktörünün ve onun birikimlerinin etkinliği artmaktadır. Bu durumda bütün sistemin temelini oluşturan bireyin teknik ve çalışma disiplini bakımından donanımının artırılması gerekli hale gelmektedir. Bunun gerçekleştirilmesinin yolu da kaliteli bir mesleki ve teknik eğitim-öğretim sürecinden geçmektedir. Genç nüfusun gittikçe arttığı ülkemizde buna paralel istihdamda artış görülmemektedir. İşsizliğin artmasının yanında işverenler nitelikli insan kaynağı bulmakta güçlükler yaşamaktadırlar. Teknolojideki hızlı ilerleyişe uyum sağlamış ve sanayicinin beklentilerini karşılayabilecek insan kaynağı yetiştirme mesleki ve teknik eğitim veren kurumların verdikleri eğitimin niteliğinin artırılmasını gerektirmektedir. Son yıllarda okullarda uygulamaya konulan TKY çalışmalarının genel amacı, okullardaki verilen eğitim-öğretimin niteliğini artırmaktır.

\* Yrd. Doç. Dr. Pamukkale Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi

Ulusal ve uluslar arası ortamda her alanda rekabetin artması ile yönetim sistemlerinin amacı, kurumun kendi alanındaki lider olabilmesi için mal veya hizmet üretiminde rekabet gücünü yükseltmektir. Bu amaca ulaşmak için en önemli kaynak nitelikli insan gücüdür. Nitelikli insan gücünün yetiştirildiği eğitim kurumlarının sağladığı hizmet kalitesi de tüm sektörlerin kalitesini etkileyen temel unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. (Peker, 1996).

Değişen ve gelişen dünyaya ayak uydurmak, gelişmelere ve yeniliklere açık olmak bireylerin katma değerini yükselten önemli etkenlerdendir. Bu özelliklerin kazanılmasında örgün eğitim süreci içerisinde öğrenim görülen okulların ve burada verilen eğitimin önemi yadsınmaz. Artık toplumsal yapıdaki sürekli değişimler ile bilim ve teknolojiadaki gelişmeler eğitime duyulan ihtiyacı zorunlu hale getirmektedir. Bir ülkede üretilen ve tüketilen bilginin kalitesi ve bunu belirleyen yetişmiş insan gücünün sahip olduğu özellikler, uluslar arası platformda o ülkenin yerini belirlemede önemli role sahiptir (Cafoglu, 1996).

Eğitim kavramı, belirli amaçlara bağlı olarak, bireylerin kendi yaşantıları aracılığıyla insan davranışlarında belirli program süreçlerine dayalı olarak, kısıtlı ve istenilir davranışlar oluşturma sürecidir. Eğitim belirli davranışlar değiştirme ve geliştirme etkinliği olduğu ve bu değiştirme etkinliğinin, belirli genel ve özel amaçlara, dahası, yöntem ve tekniklere, programlara dayanması gerektiği ileri sürülerek; onun ilerleyen, gelişen bir süreç olduğu vurgulanmaktadır (Küçükahmet vd., 2003:105). Son yıllarda okullarda gerçekleştirilen eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliğini artırıcı yöntemlerden TKY uygulamaları yapılmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi, bir kuruluştaki herkesin katılımı ile süreçlerin ve bu süreçlerden oluşan ürün ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesine, bu ürün ve hizmetlerin sunulduğu iç ve dış müşterilerin gereksinim ve beklentilerinin karşılanması ve aşılmasına yönelik bir yönetim biçimidir (Soylu, 1998:196). Toplam kalite yönetimi örgüt fonksiyonları ve sonuçlar yerine, süreçler üzerinde odaklaşan tüm çalışanların niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarının sağlıklı bilgi ve veri toplanması analizine dayandıran, tüm maddi ve manevi örgüt kaynaklarını bir bütünlük içinde ele alan bir yaklaşımdır (Ersen, 1997).

Avrupa kalite ödülü kriterlerine göre TKY şöyle tanımlanmaktadır; “müracaatçı memnuniyetinin, çalışanların memnuniyetinin ve toplumda olumlu etkilerin sağlanabilmesi, iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşabilmesi için politika ve stratejilerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesidir (Yolcuoğlu, 2001). TKY, müşterilerin şu anki olduğu kadar gelecekteki beklenti ve ihtiyaçlarını da tespit edip, bunları karşılayarak aşmayı ve mutlak müşteri memnuniyetini hedef alan bir yönetim felsefesi ve iş yapma biçimidir (Onay ve Koroğlu, 1996:109). TKY'nin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Şimşek, 2001:108);

- İşletmelerde üst yönetimden en alt birimlere kadar bütün çalışanların işbirliği içinde çalışmalarını sağlamak,
- Sürekli iyileştirme ve geliştirme alışkanlığını yerleştirmek,
- Daima en üst kalite düzeyine ulaşmaya çalışmak,
- Sıfır hatayı esas alarak israfi önlemek,
- Çalışanların moral ve verimliliğini artırmak,
- Ürün işlem zamanlarını kısaltmak ve teslimat hızını yükseltmek,
- Yüksek rekabet gücü elde etmek için maliyetleri düşürerek kaliteli mamulü ucuza satmak,
- Müşteriyi %100 tatmin ederek onların güvenini kazanmak,
- Şirketin belirlenen hedeflere ulaşmasını sağlamaktır.

Eğitimde toplam kalite hareketi oldukça yeni bir olgudur. Bu konuda, özellikle 1980'lerin sonundan önceki tarihlere ait çok az referans vardır. TKY doğrultusunda öncü sayılabilecek bazı yeniden düzenleme çalışmaları, ilk kez Amerika Birleşik Devletleri'ndeki (ABD) bazı devlet okulları ile İngiltere'deki bazı okullarda yürütülmüştür. ABD'deki çalışmalar daha önce başlamış olmakla birlikte her iki ülkede de ilgi 1990 ve sonrasında artmaya başlamıştır. Kalite ile ilgili fikirlerin çoğunluğu, özellikle yüksek öğretimde, oldukça iyi bir şekilde geliştirilmiş ve kalite kavramları giderek artan biçimde araştırılmaya ve okullarda uygulanmaya başlanmıştır (Ensari, 2000:20).

Eğitimde TKY, çevre ile etkileşim içerisinde, çevrenin ihtiyaçlarını takip eden, okulu etkileyen unsurları dengede tutan, değişime açık, okul içinde öğretmen, öğrenci ve personel arasında ahengi sağlayan, iyi ilişkiler kuran, demokratik, anlayışlı, statükocu olmayan geniş görüş açısına sahip, eldeki kaynakları rasyonel kullanan bir yönetim

felsefesidir (Şimşek, 2000). Eğitimde toplam kalite, sürekli gelişme yoluyla tüm işgörenler ve öğrencilerin etkili olarak katılımda buldukları, artan müşteri doyumunu ile betimlenen bir eğitimsel kültürdür. TKY ilk sözü edilen temel olmak üzere “yönetimin kararlılığı, müşteri ve işgörende odaklanma, sürekli gelişme (Kaizen) ve herkesin katılımı” öğelerinden oluşmaktadır (Aksu, 2002:149).

TKY'nin eğitim sisteminde uygulanması sonucunda sağlanabilecek olası yararları şunlardır (Erdem, 2000):

- Eğitimde kalite kavramı ve bilinci oluşur.
- Öğrenci, öğrenci velisi ve işveren odaklı örgüt kültürü oluşur.
- Öğrenen bir okul oluşur.
- Okullarda toplumun ve işverenlerin istediği kaliteli insan yetiştirilir.
- Eğitim örgütlerinde ekip çalışmasıyla örgütsel sorumluluk gelişir.
- Eğitim yönetiminde toptan katılımcılık sağlanır.
- Eğitim örgütlerinde işlevsel bir örgüt yapısı kurulur.
- Eğitimde kaliteye dayalı performans ve performans değerlendirme anlayışı oluşur.
- Eğitim iş görenlerinin hizmet içi eğitimi sürekli olur.
- Eğitim araştırmaları değişimi belirleyen motor bir güç olur.
- Eğitim yönetiminde lider yöneticiler dönemi başlar.
- Eğitim örgütlerinde TKY, iş görenlerce bir yaşam biçimi olarak benimsenir.

Günümüzde TKY felsefesinin okullarda uygunlama amacı, kendilerini yargılayan çok destekleyen, sadece ders veren değil yol gösterip, taktik veren; bir sınıfın duvarları arasında izole edilmiş, yalnızca öğrencileriyle ilgilenen bir kişi olarak değil; veli, yönetici, diğer öğretmenler ve iş adamları gibi toplumun tüm bireyleri ile iletişimi tercih eden tüm eğitimcilere yardım etmektir (Köksal, 1998).

Toplam kalite okullarını betimleyen sekiz ilke belirlenmiştir (Scott. ve Janonei, 1994:139):

1. Müşteri Odaklılık: Öğrenci ana baba ve toplum katılımı ile müşteri koşul ve gereksinimlerini karşılama,
2. Sürekli gelişme görüşüne üst yönetimin katılımı,
3. Kalite geliştirme eğitimi,
4. Yerinden yönetim: Öğretmen ve ana baba işbirliğiyle oluşturulan yerinden yönetim takımları,
5. Süreç, ürün ve hizmetlerin sürekli gelişimi,
6. Başarının sürekli ve geçerli ölçümleri,
7. Öğretmen ve yönetici başarımlarını ölçütlere uygunluk açısından değerlendirme.
8. Sürekli gelişme için hız ve zaman kullanımı: Öğretmenlerin zamanı nasıl kullandıkları öğrenci başarısını etkiler. Bu ilke, her öğrencinin görevi için harcayacağı zamanı kendi önceliğine göre belirlemesi anlamına gelir.

MEB merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatı ile bağlı olduğu okul ve kurumlarda yürütülen faaliyetlerin toplam kalite yönetimi anlayışına göre gerçekleşmesine ilişkin “TKY Uygulamaları Yönergesi” Kasım 1999 tarihli ve 2506 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisinde yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. 2000/14 sayılı genelge ile “TKY Uygulamaları Yönergesi” ve “TKY Uygulama Projesi” makam onayı ile yürürlüğe girmiştir TKY Uygulama Yönergesi çerçevesinde hazırlanan "TKY Uygulama Projesi" MEB merkez teşkilatı birimlerinin TKY anlayışına üç aşamada geçilmesini öngörmüş ve çalışmalarını başlatmıştır (meb.gov.tr, 2007).

TKY odaklı mesleki ve teknik eğitimin amacı aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Özel, 2000);

- Mesleki ve teknik eğitimde hayat boyu öğrenciler yaratmak,
- Mesleki ve teknik eğitimde öğrenmeden hoşlanan öğrenciler yaratmak,
- Toplumun geleceği düşünülerek topluma üretken üyeler yetiştirmek,
- Diğerleri ile işbirliği yapmaya istekli insanları, teşvik etmek ve desteklemek,
- Sürekli gelişen öğrenciler yetiştirmek,
- Mesleki ve teknik eğitimi herkes için yüksek kârlar sağlamaktır.

Türkiye sanayisi, ekonomisi ve istihdamı açısından büyük öneme sahip mesleki ve teknik eğitim veren okullar, gelişen teknolojiye hızla uyum sağlayarak sanayinin istediği özelliklerde insan kaynaklarını karşılamaya çalışmaktadırlar. Bu eğitim süreci içerisinde daha nitelikli öğrenci yetiştirmek amacıyla okullarda TKY uygulamaları ile eğitimin verimi ve kalitesinin artırılması hedeflenmektedir. Okullarda uygulanan TKY çalışmalarının, öğretmenler tarafından değerlendirilerek ne düzeyde etkili olduğunun tespit edilmesi çalışmaların etkisi açısından önem oluşturmaktadır.

### ***Araştırmanın Amacı***

Bu çalışmada; mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarında uygulanan TKY çalışmalarının öğretmenler tarafından; eğitim faaliyetlerine ve yönetici davranışlarına etkileri değerlendirilerek sonuçlarının tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bu genel amaç doğrultusunda, aşağıdaki alt problemlere de cevap aranmıştır:

1. Yapılan değerlendirmeler genel kültür ve meslek dersleri öğretmenlerine göre farklılık göstermekte midir?
2. TKY uygulama değerlendirmeleri TKY iyileştirme ekiplerinde görev alanlarla–almayanlara göre farklılık göstermekte midir?
3. Değerlendirmeler öğretmenlerin hizmet sürelerine göre farklılık göstermekte midir?

### **YÖNTEM**

#### ***Araştırmanın Modeli***

Bu çalışmada araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışıldığı ve çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde çalışma yapmaya uygun olduğu (Karasar, 2005) için tarama modeline dayalı olarak gerçekleştirilmiştir.

#### ***Çalışma Grubu***

Araştırma grubunu 2007-2008 öğretim yılında Denizli’de faaliyet gösteren üç adet meslek lisesindeki öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan veri toplama aracını 251 öğretmen tam ve eksiksiz bir şekilde cevap vermiştir.

#### ***Veri Toplama Aracı***

Yapılan çalışmada Öz (2006) tarafından geliştirilmiş ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek okullardaki TKY çalışmalarının, eğitim faaliyetlerine ve yönetici davranışlarına etkilerini tespiti yönelik maddelerden oluşmuştur. Ölçeğin ön uygulanması 140 öğretmen üzerinden gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik çalışması için Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmıştır.

Yapılan güvenilirlik çalışmasında, ölçeğin ilk faktörü olan eğitim faaliyetleri boyutuna yönelik Cronbach Alfa katsayısı .88 olarak hesaplanmış, madde toplam korelasyonları ise .39 ile .79 arasında gerçekleşmiştir. İkinci faktöre (yönetim faaliyetleri) ilişkin Cronbach Alfa katsayısı .90 iken, madde toplam korelasyonları .61 ile .79 arasında çıkmıştır. Buna göre, yapılan ön uygulama sonucu ölçekten elde edilen verilerin oldukça güvenilir sonuçlar verdiği ifade edilebilir. Araştırmada kullanılan Likert ölçeğinde aralıkların genişliği “dizi genişliği/yapılacak grup sayısı” sayısı formülü ile hesaplanmıştır. Buna göre aralıklar oluşmuştur ve sınıflama bu ölçeğe göre yapılmıştır. “1,00-1,80 hiç katılmıyorum”, “1,81-2,60 katılmıyorum”, “2,61-3,40 kararsızım”, “3,41-4,20 katılıyorum”, “4,21-5,00 tamamen katılıyorum” şeklinde değerlendirmeler yapılmıştır (Tekin, 1993).

#### ***Verilerin Analizi***

Çalışmada elde edilen veriler SPSS for Windows 12.0 istatistik programında analiz edilmiştir. TKY uygulamalarının okullarda eğitim faaliyetlerine ve yönetim anlayışına etkilerini belirlemek için aritmetik ortalama ve standart sapmanın yanı sıra, genel kültür-meslek dersleri, TKY ekiplerinde çalışıp–çalışmama durumunda değerlendirilmelerinin farklılığına ilişkin bağımsız guruplar t testi analizi kullanılmıştır. Ayrıca görev süresi

değişkenine göre değerlendirmelerde farklılık olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans (ANOVA) analizi ve gruplar arasındaki olası farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey-HSD testi kullanılmıştır. Gruplar arasındaki farklılıkların test edilmesinde anlamlılık düzeyi  $p < .05$  olarak alınmıştır.

## BULGULAR

Bu bölümde araştırma bulguları tablolar yardımıyla açıklanmaya çalışılacaktır.

### *Araştırmaya katılanlar hakkında genel bilgiler*

**Tablo 1. Demografik Bulgular**

Değişkenler		f	%
Cinsiyet Dağılımı	Kadın	63	25.1
	Erkek	188	74.9
<b>TOPLAM</b>		251	100
Branş Dağılımı	Genel Kültür	104	41.4
	Meslek Dersleri	147	58.6
<b>TOPLAM</b>		251	100
TKY Ekiplerinde Çalışma	Evet	104	41.4
	Hayır	147	58.6
<b>TOPLAM</b>		251	100
Hizmet Yılı	1-5	18	7.2
	6-10	32	12.7
	11-15	50	19.9
	16-20	58	23.1
	21-25	44	17.5
	26 ve daha fazla	49	19.5
<b>TOPLAM</b>		251	100

Ankete cevap verenlerin cinsiyet dağılımı incelendiğinde, %74.9'unun erkek ve %25.1'inin kadın olduğu görülmektedir. Ankete cevap verenlerin branş dağılımı incelendiğinde, %41.4'ünün genel kültür öğretmeni, %58.6'sının meslek dersi öğretmeni olduğu görülmüştür. TKY'nin uygulanmaya başlandığı okullarda kurulan ekiplerde öğretmenlerin %41.4'ünün görev almakta, buna karşılık %58.6'sının ise görev almamaktadır. Öğretmenlerin mesleki hizmet yıllarına göre dağılımı incelendiğinde, % 7.2'sinin 1-5 yıl, % 12.7'sinin 6-10 yıl, %19.9'unun 11-15 yıl, % 23.1'inin 16-20 yıl, % 17.5'inin 21-25 yıl ve %19.5'inin de 26 yıl ve daha fazla hizmet yılını doldurduğu görülmüştür. Tablo 1 incelendiğinde öğretmenlerin % 60'ının 15 yıldan fazla görev yaptıkları görülmektedir. Mesleki tecrübenin ve geçmiş uygulamalar ile TKY uygulamalarının kıyaslanması ve ankete bu birikimlerin aktarılması açısından alınan sonuçların önemini arttırdığı ifade edilebilir.

### *Araştırmaya Katılanların TKY Uygulamalarını Değerlendirmelerine İlişkin Görüşleri*

Bu kısımda okullarda görev yapan öğretmenlerin TKY uygulamaları sonucu eğitim faaliyetleri, yönetim çalışmaları ve iletişim ile ilgili değerlendirilmeleri incelenmektedir. Tablo 2'de okullar da TKY uygulamaları sonucunda eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi ile ilgili öğretmenlerin verdiği cevaplar görülmektedir.

**Tablo 2. Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesine İlişkin Görüşler**

	Okullardaki Eğitim Faaliyetleriyle İlgili Yargılar	N	$\bar{X}$	S
E1	TKY anlayışı eğitime tam olarak uygulanabilmektedir.	251	2.55	1.05
E2	TKY eğitim faaliyetlerinde görev alan eğiticiler konuya tam olarak inanarak gönüllü olarak çalışmaktadırlar	251	2.76	1.05
E3	Okullardaki program yoğunluğu TKY uygulamalarının başarısını olumlu yönde etkilemektedir.	251	2.78	1.03
E4	Okulumuzda iyileştirme ekiplerinde yöntem ve teknikler belirlenerek planlı çalışılmakta ve sonuçlar sürekli değerlendirilerek yeni strateji planı bu sonuçlara göre yapılmaktadır.	251	2.94	1.01
E5	Okulumuzda TKY uygulama faaliyetleri yeterli düzeydedir.	251	2.74	1.01
E6	TKY’deki kavram ve ifadeler eğitime tam olarak uyarlanmıştır.	251	2.65	1.02
E7	Okulumuzun başarısının artması için TKY anlayışının yerleşmesi zorunludur.	251	3.70	1.26
	<b>Toplam</b>	251	2.87	1.06

Tablo 2’deki bulgular incelendiğinde, katılımcıların TKY uygulamalarının eğitim faaliyetlerine etkilerini değerlendirmelerinde genel olarak kararsız bir tutum sergiledikleri görülmektedir ( $\bar{X}=2.87$ ). Tablodaki bulgulara göre, öğretmenlerin TKY’nin eğitim faaliyetlerine etkileri ile ilgili en olumlu görüşe sahip oldukları yargı “Okulumuzun başarısının artması için TKY anlayışının yerleşmesi zorunludur” maddesidir. Bu maddeye ilişkin öğretmenler “katılıyorum” ( $\bar{X}=3.70$ ) düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bunun yanında öğretmenler; “Okulumuzda iyileştirme ekiplerinde yöntem ve teknikler belirlenerek planlı çalışılmakta ve sonuçlar sürekli değerlendirilerek yeni strateji planı bu sonuçlara göre yapılmaktadır.” ( $\bar{X}=2.94$ ), “Okullardaki program yoğunluğu TKY uygulamalarının başarısını olumlu yönde etkilemektedir.” ( $\bar{X}=2.78$ ) ve “TKY eğitim faaliyetlerinde görev alan eğiticiler konuya tam olarak inanarak gönüllü olarak çalışmaktadırlar.” ( $\bar{X}=2.76$ ) maddelerine “karasızım” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların en az katılım gösterdikleri yargı ise “TKY anlayışı eğitime tam olarak uygulanabilmektedir.” ( $\bar{X}=2.55$ ) maddesidir.

Tablo 2’deki bulgulara göre, öğretmenlerin teorik olarak TKY anlayışını büyük oranda benimsedikleri, uygulamaların okullarda başarının artmasına katkı sağlayacağını düşündükleri görülmektedir. Buna karşılık, okullarda TKY çalışmalarının tam olarak uygulanmadığı belirtilmektedir. Bunun nedenleri de TKY’deki kavram ve ifadelerin eğitime tam olarak uyarlanmadığı, okullarda sistemin kuruluşunda ve işletilmesinde sorunlar yaşandığı ifade edilmektedir. Ayrıca TKY eğitim faaliyetlerinde görev alan eğiticilerin inanarak istekli çalışmamaları sistemin kuruluşunda sorunlara yol açabilmektedir.

**Tablo 3. Okul Yönetimi İle İlgili Yargılara İlişkin Görüşler**

	Yönetimle İlgili Yargılar	N	$\bar{X}$	S
Y1	Okulumuzda yönetici ve öğretmenler TKY faaliyetlerine ve eğitimlerine gönüllü olarak katılmaktadır.	251	2.82	1.08
Y2	Okulumuzda okul müdürü; okul yönetimine ilişkin kararlarda öğretmen, diğer personel, öğrenci ve veli görüşlerine önem vermektedir.	251	3.05	1.09
Y3	Okul yöneticileri personel arasında iletişim ve işbirliğini arttırmak için çaba sarf etmektedir.	251	2.98	1.10
Y4	Okulumuzdaki Okul Gelişim ve Yönetim Ekibi (OGYE) TKY uygulama planı hazırlanması ve uygulanması konusunda yeterlidir.	251	3.08	1.01
Y5	Okul müdürü TKY faaliyetlerinin koordinasyonunu en iyi şekilde yapmaktadır.	251	2.95	1.06
Y6	Okulumuzda yönetici ve öğretmenler TKY uygulamaları konusunda yeterince eğitimden geçmişlerdir.	251	2.64	1.03

Y7	Okulumuzda TKY uygulamaları için gerekli fiziksel alt yapı ve donanım yeterlidir.	251	2.82	1.10
<b>Toplam</b>		251	2.90	1.06

Tablo 3’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin okullardaki TKY uygulamalarının yönetim anlayışına etkilerinin değerlendirmelerinde genel olarak kararsız bir tutum sergiledikleri görülmektedir ( $\bar{X} = 2.90$ ). Öğretmenlerin TKY çalışmalarının yönetim boyutu ile ilgili yargıların tamamında “kararsızım” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bununla birlikte, öğretmenlerin maddeler arasında en çok “Okulumuzda okul müdürü; okul yönetimine ilişkin kararlarda öğretmen, diğer personel, öğrenci ve veli görüşlerine önem vermektedir.” ( $\bar{X} = 3.05$ ) yargısına katılım gösterirken, en az katılım gösterdikleri yargı ise 2.64 aritmetik ortalama ile “Okulumuzda yönetici ve öğretmenler TKY uygulamaları konusunda yeterince eğitimden geçmişlerdir.” maddesidir.

Tablo 3 incelendiğinde, öğretmenlerin okullarındaki TKY uygulamaları da yönetici davranışlarına ilişkin olumlu ya da olumsuz düzeyde görüş içerisinde olmadıkları, genel olarak kararsız düzeyde oldukları görülmektedir. TKY anlayışı gereği yönetici davranışlarının “liderlik” anlayışı çerçevesinde öncü ve lokomotif rol oynaması, okullarda TKY çalışmalarının daha verimli sonuçlar vermesini sağlayabilmektedir. Ancak mevcut idareci kadrosunda da değişim ve dönüşümlerin kısa zamanda olmaması ve zaman alması dikkate alındığında, TKY uygulama sürecinde okullarda yönetim anlayışında değişimlerin başladığı, ancak bu değişimin hızının yeterli olmadığı ifade edilebilir. Katılımcı ve yatay bir yönetim anlayışıyla okul yönetiminin öğretmen-personel-öğrenci ve veliden oluşan tüm paydaşların görüşlerine önem vermesi, “aidiyet” bilincini güçlendirici etki oluşturabilecektir.

**Tablo 4. Öğretmenlerin TKY uygulamalarının eğitim faaliyetlerine etkilerinin branş farklılığına ilişkin t-testi sonuçları**

	Branş	N	$\bar{X}$	S	t	p
E1	Genel Kültür	104	2.39	1.05	-2.02	<b>0.04*</b>
	Meslek Dersleri	147	2.66	1.04		
E2	Genel Kültür	104	2.62	1.06	-1.72	0.08
	Meslek Dersleri	147	2.85	1.04		
E3	Genel Kültür	104	2.63	.99	-1.95	<b>0.04*</b>
	Meslek Dersleri	147	2.89	1.04		
E4	Genel Kültür	104	2.78	.96	-2.10	<b>0.03*</b>
	Meslek Dersleri	147	3.06	1.04		
E5	Genel Kültür	104	2.63	.94	-1.45	0.14
	Meslek Dersleri	147	2.82	1.05		
E6	Genel Kültür	104	2.51	.96	-1.75	<b>0.04*</b>
	Meslek Dersleri	147	2.74	1.05		
E7	Genel Kültür	104	3.62	1.28	-0.88	0.37
	Meslek Dersleri	147	3.76	1.25		

\*p< .05

Öğretmenlerin okullardaki TKY uygulamalarının eğitim faaliyetlerine etkilerinin branş farklılığına ilişkin bulgular Tablo 4’de görülmektedir. Elde edilen verilere göre; “E1” [t(249)= -2.02; p<.05], “E3” [t(249)= -1.95; p<.05], “E4” [t(249)= -2.10; p<.05] ve “E6” [t(249)= 1.75; p<.05] yargılarında anlamlı farklılık çıkarken, “E2” [t(249)= -1.75; p>.05], “E5” [t(249)= -1.45; p>.05] ve “E7” [t(249)= 0.88; p>.05] yargıları da branş yönünden anlamlı düzeyde farklılık gerçekleşmemiştir. Ortaya çıkan anlamlı farklılıklar dördünde de meslek derslerinin lehine gerçekleşmiştir. Buna göre mesleki ve teknik eğitim veren okullarda görev yapan meslek dersleri öğretmenleri, genel kültür dersleri öğretmenlerine göre okullardaki TKY uygulamalarının eğitime olumlu düzeyde katkı sağladığı görüşündedirler. Aradaki farklılık TKY çalışmalarının ve sisteminin atölyelerde daha başarılı uygulanmış olabileceği düşünülmektedir.

**Tablo 5. Öğretmenlerin TKY uygulamalarının yönetim boyutuna etkilerinin branş farklılığına ilişkin t-testi sonuçları**

	Branş	N	$\bar{X}$	S	t	p
Y1	Genel Kültür	104	2.62	1.03	-2.41	<b>0.01*</b>
	Meslek Dersleri	147	2.95	1.10		
Y2	Genel Kültür	104	3.05	1.07	0.02	0.98
	Meslek Dersleri	147	3.05	1.10		
Y3	Genel Kültür	104	2.93	1.07	-0.66	0.50
	Meslek Dersleri	147	3.02	1.12		
Y4	Genel Kültür	104	2.95	.99	-1.78	<b>0.04*</b>
	Meslek Dersleri	147	3.18	1.02		
Y5	Genel Kültür	104	2.90	1.00	-0.65	0.51
	Meslek Dersleri	147	2.99	1.10		
	Meslek Dersleri	147	2.74	1.05		
Y6	Genel Kültür	104	2.46	.97	-2.39	<b>0.01*</b>
	Meslek Dersleri	147	2.77	1.05		
Y7	Genel Kültür	104	2.73	.99	-1.08	0.27
	Meslek Dersleri	147	2.88	1.16		

\*p< .05

Tablo 5’de TKY uygulamalarından yönetim boyutuna ilişkin branş farklılığına yönelik bulgular görülmektedir. Tablo incelendiğinde; “Y1” [t(249)= -2.41; p<.05], “Y4” [t(249)= -1.78; p<.05] ve “Y6” [t(249)= -2.39; p<.05] yargılarında anlamlı farklılık çıkarken, diğer yargılarda ise anlamlı düzeyde farklılık gerçekleşmemiştir [t(249)= 0.02; p>.05], [t(249)= -0.66; p>.05], [t(249)= -0.65; p>.05] ve [t(249)= -1.08; p>.05]. Meslek dersleri öğretmenleri, okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin TKY faaliyetlerine, eğitimlerine gönüllü olarak katılımları, ayrıca alınan TKY eğitimlerinin yeterliliği konusunda genel kültür dersleri öğretmenlerine göre daha olumlu değerlendirdikleri görülmektedir. Bunun yanında okul gelişim ve yönetim ekibinin de çalışmalarını başarılı olarak değerlendirdikleri ifade edilebilir.

**Tablo 6. Öğretmenlerin TKY uygulamalarının eğitim faaliyetlerine etkilerinin TKY ekiplerinde çalışma farklılığına yönelik t-testi sonuçları**

	TKY Ekiplerinde Çalışma	N	$\bar{X}$	S	t	p
E1	Evet	134	2.67	1.15	1.89	<b>.05*</b>
	Hayır	117	2.41	.92		
E2	Evet	134	2.74	1.13	-.23	.81
	Hayır	117	2.77	.96		
E3	Evet	134	2.81	1.12	.46	.64
	Hayır	117	2.75	.91		
E4	Evet	134	2.98	1.08	.61	.54
	Hayır	117	2.90	.93		
E5	Evet	134	2.73	1.09	-.10	.91
	Hayır	117	2.75	.91		
E6	Evet	134	2.64	1.11	-.06	.94
	Hayır	117	2.65	.91		
E7	Evet	134	3.88	1.28	2.31	<b>.02*</b>
	Hayır	117	3.51	1.22		

\*p< .05

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarındaki TKY uygulamalarının eğitim faaliyetlerine etkilerinin TKY ekiplerinde çalışma farklılığına ilişkin bulgular Tablo 6’da görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre; “E1” [t(249)=



1.89;  $p < .05$ ) ve “E7” [ $t(249) = 2.31$ ;  $p < .05$ ] yargılarında anlamlı farklılık çıkarken, “E2” [ $t(249) = -0.23$ ;  $p > .05$ ], “E3” [ $t(249) = 0.46$ ;  $p > .05$ ], “E4” [ $t(249) = 0.61$ ;  $p > .05$ ], “E5” [ $t(249) = -0.10$ ;  $p > .05$ ] ve “E6” [ $t(249) = 0.06$ ;  $p > .05$ ] yargılarında TKY ekiplerinde çalışma farklılığına ilişkin anlamlı düzeyde farklılık gerçekleşmemiştir. Ortaya çıkan anlamlı farklılıklar her iki yargıda da TKY ekip çalışmalarına katılanlar lehine gerçekleşmiştir. Çalışmalara katılan öğretmenlerin okullarda TKY uygulamalarının yapılması ve okul başarısının artmasında TKY anlayışının uygulaması gerektiği görüşlerine katılmayanlara oranla pozitif baktıkları görülmektedir. Buna göre teorik bilgilenenin ötesinde uygulama içerisinde görev alan öğretmenlerin TKY uygulamalarının eğitimin kalitesini ve başarısını artırıcı etki ortaya koyacağına olan inançları arttığı ifade edilebilir.

Tablo 7’de öğretmenlerin TKY uygulamalarının yönetim boyutunu değerlendirmelerinde, TKY ekiplerinde çalışma değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir [ $t(249) = 0.46$ ;  $p > .05$ ], [ $t(249) = 0.64$ ;  $p > .05$ ], [ $t(249) = 0.64$ ;  $p > .05$ ], [ $t(249) = 0.65$ ;  $p > .05$ ], [ $t(249) = 0.46$ ;  $p > .05$ ], [ $t(249) = 0.67$ ;  $p > .05$ ] ve [ $t(249) = -0.45$ ;  $p > .05$ ]. TKY ekiplerinde görev alanlarla almayanların yönetim boyutunu değerlendirmelerinin birbirlerine yakın sonuçlar olduğu görülmektedir. Buna göre TKY ekiplerinde çalışma farklılığının yönetim boyutunu değerlendirmede farklılık oluşturacak bir değişken olmadığı söylenebilir.

**Tablo 7. Öğretmenlerin TKY uygulamalarının yönetim boyutuna etkilerinin TKY ekiplerinde çalışma farklılığına yönelik t-testi sonuçları**

	TKY Ekiplerinde Çalışma	N	$\bar{X}$	S	t	p
Y1	Evet	134	2.85	1.15	.46	.64
	Hayır	117	2.78	1.01		
Y2	Evet	134	3.09	1.10	.64	.52
	Hayır	117	3.00	1.07		
Y3	Evet	134	3.02	1.11	.64	.52
	Hayır	117	2.94	1.10		
Y4	Evet	134	3.12	1.07	.65	.51
	Hayır	117	3.04	.94		
Y5	Evet	134	2.98	1.09	.46	.64
	Hayır	117	2.92	1.02		
Y6	Evet	134	2.68	1.15	.67	.50
	Hayır	117	2.59	.88		
Y7	Evet	134	2.79	1.17	-.45	.64
	Hayır	117	2.85	1.01		

\* $p < .05$

Tablo 8’de araştırmaya katılan öğretmenlerin TKY uygulamalarının eğitim boyutuna etkilerine ilişkin görüşlerinin hizmet yıllarına göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular verilmektedir.

Tablo 8’deki bulgular incelendiğinde ; “E1” [ $F(5,245) = 5.315$ ;  $p < .05$ ], “E2” [ $F(5,245) = 3.123$ ;  $p < .05$ ], “E4” [ $F(5,245) = 2.702$ ;  $p < .05$ ], “E5” [ $F(5,245) = 2.690$ ;  $p < .05$ ], “E6” [ $F(5,245) = 3.076$ ;  $p < .05$ ] ve “E7” [ $F(5,245) = 3.177$ ;  $p < .05$ ] yargıları öğretmenlerin hizmet yıllarına göre 0.05 düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Buna karşılık; “E3” [ $F(5,245) = 2.240$ ;  $p > .05$ ] yargısında ise hizmet yıllarına göre anlamlı fark bulunamamıştır.

Çıkan anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey-HSD çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Buna “TKY anlayışı eğitime tam olarak uygulanabilmektedir” yargısına 6-10 hizmet yılı aralığında görev yapan öğretmenlerin diğer tüm aralıktaki öğretmenlere göre olumsuz değerlendirdikleri görülmektedir. “TKY eğitim faaliyetlerinde görev alan eğitimciler konuya tam olarak inanarak gönüllü olarak çalışmaktadırlar” yargısına 6-10 hizmet aralığı görev yapan öğretmenlerin 16-20 ve 26 ve daha fazla süredir görev yapan öğretmenlere göre daha düşük düzeyde değerlendirdikleri ifade edilebilir.

**Tablo 8. Öğretmenlerin; TKY uygulamalarının eğitim boyutuna etkilerine ilişkin görüşlerinin, hizmet yıllarına göre farklılığına ilişkin ANOVA sonuçları**

	<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>KT</i>	<i>SD</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark Tukey-Hsd</i>
<b>E1</b>	Gruplararası	27.401	5	5.480	5.315	.000	(1-2, 3-2, 4-2, 5-2, 6-2)
	Gruplar içi	252.623	245	1.031			
	<b>Toplam</b>	280.024	250				
<b>E2</b>	Gruplararası	16.755	5	3.351	3.123	.009	(4-2, 6-2)
	Gruplar içi	262.902	245	1.073			
	<b>Toplam</b>	279.657	250				
<b>E3</b>	Gruplararası	11.440	5	2.288	2.199	.055	
	Gruplar içi	254.942	245	1.041			
	<b>Toplam</b>	266.382	250				
<b>E4</b>	Gruplararası	13.499	5	2.700	2.702	.021	(3-2, 6-2)
	Gruplar içi	244.828	245	.999			
	<b>Toplam</b>	258.327	250				
<b>E5</b>	Gruplararası	13.408	5	2.682	2.690	.022	(3-2,4-2, 6-2)
	Gruplar içi	244.274	245	.997			
	<b>Toplam</b>	257.681	250				
<b>E6</b>	Gruplararası	15.405	5	3.081	3.076	.010	(1-2, 6-2)
	Gruplar içi	245.439	245	1.002			
	<b>Toplam</b>	260.845	250				
<b>E7</b>	Gruplararası	24.339	5	4.868	3.177	.008	(3-2, 3-5)
	Gruplar içi	375.430	245	1.532			
	<b>Toplam</b>	399.769	250				

Tablo 9’da araştırmaya katılan öğretmenlerin TKY uygulamalarının yönetim boyutuna etkilerine ilişkin görüşlerinin hizmet yıllarına göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular verilmektedir.

Tablo 9’daki bulgular incelendiğinde ; “Y1” [F(5,245)= 4.549; p<.05], “Y3” [F(5,245)= 2.889; p<.05], “Y4” [F(5,245)= 2.601; p<.05], “Y5” [F(5,245)= 2.619; p<.05], “Y6” [F(5,245)= 4.675; p<.05] ve “Y7” [F(5,245)= 2.706; p<.05] yargıları öğretmenlerin hizmet yıllarına göre 0.05 düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Buna karşılık; “Y2” [F(5,245)= 2.240; p>.05] yargısında ise hizmet yıllarına göre anlamlı fark bulunamamıştır. Okul yöneticilerinin almış olduğu kararların değerlendirilmesinde araştırmaya katılan öğretmenlerin hizmet yıllarına göre bakış açılarında farklılık görülmemektedir.

**Tablo 9. Öğretmenlerin; TKY uygulamalarının yönetim boyutuna etkilerine ilişkin görüşlerinin, hizmet yıllarına göre farklılığına ilişkin ANOVA sonuçları**

	<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>KT</i>	<i>SD</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark Tukey-Hsd</i>
<b>Y1</b>	Gruplararası	25.274	5	5.055	4.559	.001	(1-2, 3-2, 4-2, 5-2, 6-2)
	Gruplar içi	271.658	245	1.109			
	<b>Toplam</b>	296.932	250				
<b>Y2</b>	Gruplararası	12.991	5	2.598	2.240	.051	
	Gruplar içi	284.228	245	1.160			
	<b>Toplam</b>	297.219	250				
<b>Y3</b>	Gruplararası	16.981	5	3.396	2.889	.015	(3-2)
	Gruplar içi	287.983	245	1.175			
	<b>Toplam</b>	304.964	250				
<b>Y4</b>	Gruplararası	13.009	5	2.602	2.601	.026	(3-2, 6-2)
	Gruplar içi	245.063	245	1.000			
	<b>Toplam</b>	258.072	250				

Y5	Gruplararası	14.333	5	2.867	2.619	.025	(4-2, 6-2)
	Gruplar içi	268.185	245	1.095			
	<b>Toplam</b>	282.518	250				
Y6	Gruplararası	23.294	5	4.659	4.675	.000	(1-2, 3-2, 4-2, 5-2, 6-2)
	Gruplar içi	244.148	245	.997			
	<b>Toplam</b>	267.442	250				
Y7	Gruplararası	15.851	5	3.170	2.706	.021	(5-2, 6-2)
	Gruplar içi	287.081	245	1.172			
	<b>Toplam</b>	302.932	250				

Tukey-HSD testi sonuçlarına göre “Okulumuzda yönetici ve öğretmenler TKY faaliyetlerine ve eğitimlerine gönüllü olarak katılmaktadır.” ve “Okulumuzda yönetici ve öğretmenler TKY uygulamaları konusunda yeterince eğitimden geçmişlerdir.” yargılarını 6-10 hizmet yılı aralığında görev yapan öğretmenlerin diğer öğretmenlere oranla olumsuz değerlendirdikleri görülmektedir. Diğer yargılarda değerlendirildiğinde okullarda TKY uygulamalarında yönetim boyutuna ilişkin değerlendirmelerde 6-10 hizmet yılı aralığında görev yapan öğretmenlerin yönetim boyutuna ilişkin memnuniyet düzeylerinin diğer öğretmenlere göre daha düşük olduğu dikkat çekmektedir.

## SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Mesleki ve teknik eğitim gerçekleştirilen ortaöğretim kurumlarında yapılan alan araştırması sonucunda aşağıdaki sonuçlara varılmıştır;

- Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğu okul başarısının artmasında TKY anlayışının uygulanmasının gerekli olduğunu belirtmişlerdir.
- Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarında uygulamaya başlanan TKY çalışmaları henüz istenilen düzeyde uygulamaya konulamadığı ifade edilebilir. Bunun nedenleri arasında, TKY eğitim faaliyetlerinin yeterli olmaması, okullardaki program yoğunluğu ve TKY’deki kavram ve ifadelerin sisteme tam olarak uyarlanamaması gösterilebilir.
- Okullardaki iyileştirme ekiplerinin orta düzeyde çalıştıkları ve bu faaliyetler sonucunda yeni strateji planları geliştirdikleri ifade edilebilir.
- TKY uygulamalarında yönetici davranışlarında “liderlik” anlayışı çerçevesinde yeterli yönetici davranışının sergilenemediği görülmekle beraber, belirli bir değişim ve dönüşümün mevcut idarecilerde başlamış olduğu belirtilebilir.
- Okul yönetimlerinin okul, personel, öğrenci ve velinin görüşlerine belirli düzeyde önem verdikleri görülmektedir. Bu tutumun yaygınlaştırılması, paydaşlar arasındaki iletişimin gerçekleştirilmesi, başarıyı artırıcı bir etki oluşturacağı düşünülmektedir.
- Okullarda öğretmen ve idarecilerin TKY uygulamaları konusunda yeterli eğitimden geçmedikleri belirtilmektedir. Uygulamada yaşanan sorunların temelinde bu eksikliğin olabileceği öngörülmektedir.
- TKY uygulamalarının okullarda paydaşlar arasında iletişim istenilen düzeyde görülmemektedir. Okul kültüründe iletişimin paydaşlar arasında açık, ancak değişim hızının düşük olduğu ifade edilebilir.
- TKY uygulamalarının eğitime etkileri değerlendirmede, meslek dersleri öğretmenleri ile genel kültür öğretmenleri arasında anlamlı düzeyde farklılıklar vardır. Meslek dersleri öğretmenleri yapılan çalışmaları daha pozitif değerlendirmişleridir.
- Branş farklılığına ilişkin TKY uygulamalarının paydaşlar arasındaki iletişime etkilerinin değerlendirmesinde anlamlı bir farklılık gerçekleştirilmemiştir.
- TKY ekiplerinde görev alan öğretmenlerin, TKY uygulamalarının eğitime etkisine yönelik değerlendirmelerinde, görev almayanlara göre, TKY’nin yararlarına ilişkin daha olumlu bakış açısı içerinde oldukları görülmektedir.
- 6-10 yıl aralığında görev yapan öğretmenlerin her üç boyutta da (eğitim, yönetim ve iletişim) okullardaki TKY uygulamalarının etkilerine ilişkin değerlendirmelerinde diğer öğretmenlere göre memnuniyet düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir.

Yapılan araştırmada elde edilen sonuçlara göre aşağıdaki önerilerde bulunulabilir,

- TKY uygulamalarının yapıldığı okullarda görev yapan öğretmenlerin TKY ile ilgili bilgili eksiklikleri eğitim çalışmalarını ile giderilmelidir.
- TKY eğitim çalışmalarında teorik bilginin yanında özellikle “pratik” uygulamalar yapılarak (takım çalışmaları, problem çözme araçları, beyin fırtınası vb.) öğretmenlerin TKY uygulamaları konusunda net bilgilere sahip olmaları sağlanmalıdır.
- Belirli periyotlarla okullarda yapılan TKY uygulamalarının değerlendirilmesi yapılmalı, sonuçlar bütün paydaşlar ile paylaşılmalıdır.
- Değerlendirmeler sonucunda okulda başarılı takım ve bireyler belirlenerek, bütün paydaşların katılımıyla düzenlenecek törenlerle ödüllendirilmeleri sağlanmalıdır.
- Bunun yanında, değerlendirmeler sonucunda istenen başarının ve verimin elde edilemediği konular tespit edilerek bunların çözümüne veya iyileştirilmesine yönelik çalışmalar başlatılmalıdır.
- Yöneticilerin TKY anlayışı çerçevesinde “liderlik” davranışları gösterebilmeleri için yöneticilerin eğitimlerine ağırlık verilmelidir.
- Yöneticilerin diğer paydaşlarla olan ilişkilerini artırıcı iletişim kanallarını artırıcı ve sürekli açık tutucu çaba içerisinde olmalıdırlar. Bu çalışma sonucunda paydaşlardaki “aidiyet” duygusunun kuvvetlenebileceği ifade edilebilir.
- TKY ekiplerinde görev alma maddi ve manevi olarak teşvik edilerek, bütün öğretmenlerin TKY uygulama sürecinin parçası olması sağlanmalıdır. Bu durum okul kültüründe TKY felsefesinin yerleşmesini hızlandırıcı etki oluşturabilecektir.

#### KAYNAKÇA

AKSU, M., (2002), **Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara: Anı Yayıncılık.

CAFOĞLU, Z., (1996), **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür Vakfı Yayınları.

ENSARİ, H., (2000), **21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

ERDEM, A. R., (2000), *“Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Eğitim Sistemine Sağlayacağı Olası Yararlar”*, **Eğitim Araştırmaları Dergisi**, Yıl 1, Sayı 1, 31-36.

ERSEN, H., (1997), **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Verimli Olmanın Yolu**, 2. Baskı. İstanbul.

KARASAR, N., (2005), **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Ankara: Nobel Yayıncılık.

KÖKSAL, H. (1998). **Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Dünya Yayıncılık.

KÜÇÜKAHMET, L., KÜLAHOĞLU, Ş.Ö., ÇALIK, T., TOPSES, G., ÖKSÜZOĞLU, A.F., KORKMAZ, A., (2003), **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

MEB, (2007), **Millî Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi**, (meb.gov.tr/ erişim Nisan 2007)

ONAY, İ., ve KOROĞLU, A., (1996), *“Toplam Kalite Müşteri İçin Üstün Değer Yönetimi”*, **Verimlilik Dergisi**, **Toplam Kalite Özel Sayısı**, 2:109-116.

ÖZ, İ., (2006), **Karabük İlindeki Mesleki ve Teknik Okul ve Kurumlarındaki TKY Uygulaması**, Karaelmas Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karabük.

ÖZEL, E., (2000), **“Mesleki Ve Teknik Eğitimde Kalite Arayışları Ve Bir Model Önerisi”**, , Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

- PEKER, Ö., (1996), “*Eğitimde Kalite ve Akreditasyon*”, **Amme İdaresi Dergisi**, Haziran, 2(27), 63-78.
- SCOTT, M. ve JANONEI, M., (1994), “*Eight principles for “total quality” schools*”, **Education**,115(1), 139,
- SOYLU, K., (1998), **TKY Sözlüğü**, İstanbul: Beyaz Yayınları.
- ŞİMŞEK, M., (2000), **Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri**,. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- ŞİMŞEK, M., (2001), **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları.
- TEKİN, H., (1993), **Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme**, Ankara: Yargı Yayınları.
- YOLCUOĞLU, İ.G., (2001), **İnsana Hizmet Veren Kurumlarda Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Golden Print.