

**İLKOKULLARDA TKY İLKELERİNİN UYGULANMASINA İLİŞKİN  
ÖĞRETMEN ALGILARI**

**Ufuk YASİN**

**Eylül 2015  
DENİZLİ**

**İLKOKULLARDA TKY İLKELERİNİN UYGULANMASINA İLİŞKİN  
ÖĞRETMEN ALGILARI**

**Pamukkale Üniversitesi Eğitim  
Bilimleri  
Enstitüsü Tezsiz Yüksek Lisans  
Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bölümü**

---

**Ufuk YASİN**

**Danışman: Yrd. Doç. Aydan ORDU**

**Eylül 2015  
DENİZLİ**

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırılmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

İmza :  
Öğrenci Adı Soyadı: Ufuk YASİN

## ÖZET

### İLKOKULLARDA TKY İLKELERİNİN UYGULANMASINA İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI

YASİN, Ufuk  
Tezsiz Yüksek Lisans, Eğitim Bilimleri  
ABD Proje Yöneticisi: Aydan ORDU

Eylül, 2015 sayfa 51

**Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi; son yıllarda daha önemli hale gelmekte ve dikkat çekmektedir. Kalitede insanların beklentileri ve mutluluğu hedeflenmiştir ve kalite düşüncesi insanların gelişiminde temel alınmıştır. Bu gelişen dünyada, eğitimi kurumları için bu gelişmeleri yakından takip etmek ve uygulamak kaçınılmaz hale gelmiştir.**

**Bu araştırmanın amacı; İlkokullarda TKY İlkelerinin uygulanmasına ilişkin öğretmen algılarını belirlemektir.**

**Araştırmanın ilk bölümünde Toplam Kalite Yönetimi ve eğitimde TKY uygulamaları konularında bilgi verilmiştir.**

**Araştırmanın örnekleme Denizli Merkez ilkokullarında görev yapan 120 öğretmenden oluşmaktadır.**

**Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket kişisel bilgiler ve 42 ölçek maddesini içeren iki bölümden oluşmaktadır.**

**Verileri analiz etmek için SPSS paket programı kullanılmıştır. Öğretmenlerin cinsiyet, kıdem, hizmet süreleri, en son bitirdikleri öğretim kurumu, Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili eğitim alıp almama ve Toplam Kalite Yönetimi konulu seminer veya konferansa katılıp katılmama gibi değişkenlere ilişkin verilerin analizinde iki bağımsız örneklemlerle t-testi; kıdeme ilişkin veri analizinde tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.**

**Araştırmada Öğretmen Algıları cinsiyet, kıdem, hizmet süreleri, en son bitirdikleri öğretim kurumu, Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili eğitim alıp almama ve Toplam Kalite Yönetimi konulu seminer veya konferansa katılıp katılmama gibi değişkenlere göre incelenmiştir ve belirli değişkenlere göre algılar arasında fark bulunmuştur.**

**Bulgular ışığında TKY İlkelerinin İlkokullarda uygulanmasına yönelik geliştirici önerilerde bulunulmuştur.**

**Anahtar kelimeler:** Toplam Kalite Yönetimi, İlkokul, Öğretmen Algıları

## ABSTRACT

### PERCEPTIONS OF TEACHERS ABOUT IMPLEMENTATIONS OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRINCIPLES IN PRIMARY SCHOOLS

YASİN, Ufuk

Master of Science Thesis, Department of Education  
Sciences Supervisor: Aydan ORDU

September 2015, pages 51

**Total quality management in education is getting more important and has received a lot of attention in recent years. In quality, expectations and happiness of people are aimed, and development of people is based on quality thought. In this developing environment, being open to changes and following those developments are inevitable for education organizations.**

**The aim of this research is to determine perceptions of teachers about implementations of Total Quality Management Principles in elementary schools.**

**In the first chapter of the study some information has been given with regard to Total Quality Management and TQM implementations in Education.**

**The sample is composed of 120 teachers working in Primary Schools of Denizli City Centre.**

**To gather the data, a questionnaire was used. The questionnaire is composed of two parts including personal information and 42 scale items.**

**To analyze the data SPSS package program was used. To test the data whether the results differ according to variables of gender, service times, educational institutions they graduated from, having Total Quality Management training or not; attending a seminar or conference about TQM or not, t-test was used . To test data whether the results differ according to rank, one way anova test was used.**

**In the research, perceptions of teachers were examined according to variables such as; gender, , service times, educational institutions they graduated from, having Total Quality Management training or not; attending a seminar or conference about TQM or not and rank and differences among perceptions according to certain variables were found.**

**In the light of findings some suggestions were developed about implementations of TQM principles in Primary schools.**

**Key Words:** Total Quality Management, Primary School, Teacher Perceptions

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar DİZİNİ.....	iv
KISALTMALAR DİZİNİ.....	v
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM PROBLEM DURUMU

1.1. PROBLEM DURUMU.....	2
1.1.1. Kalitenin Gelişimi.....	2
1.1.2 Kalite Tanımları.....	3
1.1.3 Toplam Kalite Yönetiminin Tarihçesi.....	4
1.1.4 Toplam Kalite Yönetimi Nedir?.....	6
1.1.5. Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları.....	8
1.1.5.1. Liderlik.....	8
1.1.5.2. Müşteri Odaklılık.....	9
1.1.5.3.Çalışanların Eğitimi.....	10
1.1.5.4. Sürekli Gelişme ve İyileştirme.....	11
1.1.5.5. Takım Çalışması.....	12
1.1.6. Toplam Kalite Yönetiminin Temsilcileri.....	12
1.1.6.1. Joseph M. Juran.....	12
1.1.6.2. Philip Crosby.....	14
1.1.6.3. Kaoru Ishikawa.....	14
1.1.6.4. William Edwards Deming.....	15
1.1.7. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi.....	17
1.1.8. Eğitimde TKY İlkelerinin Uygulanması.....	18
1.1.9. Türk Eğitim Sisteminde TKY Uygulamaları.....	21
1.2. PROBLEM CÜMLESİ.....	22
1.3. ALT PROBLEMLER.....	23
1.4. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	23
1.5. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	24
1.6. SAYILTILAR.....	24
1.7. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	24
1.8 TANIMLAR.....	24

## İKİNCİ BÖLÜM İLGİLİ ÇALIŞMALAR

2.1 Yurt İçinde Yapılan İlgili Araştırmalar.....	26
--	----

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli.....	29
3.2. Evren ve Örneklem.....	29
3.3. Veri Toplama Aracı.....	29
3.4. Verilerin Analizi.....	30

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR VE YORUM**

4.1. Betimsel İstatistikler.....	32
4.1.2. Araştırmanın Birinci Alt Problemi.....	33
4.1.3. Araştırmanın İkinci Alt Problemi.....	34
4.1.3.1. Kıdem Değişkeni.....	35
4.1.3.2. Cinsiyet Değişkeni.....	38
4.1.3.3. En Son Bitirdiği Eğitim Kurumu Değişkeni.....	39

## **SONUÇ VE ÖNERİLER**

5.1. Sonuç.....	41
5.2. Öneriler.....	42

KAYNAKLAR.....	44
----------------	----

## **EKLER**

EK 1: Güvenilirlik çalışması.....	46
EK 2: İzin Belgesi.....	47
EK 3: Anket.....	48
ÖZGEÇMİŞ.....	51

## TABLULAR DİZİNİ

<b>Tablo 1.1.7.</b> Klasik ve Toplam Kalite Eğitimi Arasındaki Fark.....	18
<b>Tablo 3.5.1.</b> Ölçekteki önermelere katılım derecelerine verilen ağırlıklar ve bu ağırlıkların sınırları.....	30
<b>Tablo 4.1.1.</b> Araştırmaya katılan öğretmenlere ilişkin kişisel bilgiler.....	31
<b>Tablo 4.1.2.</b> İlkokullarda TKY ilkelerinin uygulanmasına ilişkin öğretmen algılarının katılma dereceleri.....	32
<b>Tablo 4.3.1.1.</b> Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre İlkokullarda TKY ilkelerinin uygulanmasına ilişkin anova değerleri.....	69
<b>Tablo 4.3.1.2.</b> Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre İlkokullarda TKY ilkelerinin uygulanmasına ilişkin t-testi değerleri.....	66
<b>Tablo 4.3.1.3.</b> Öğretmenlerin toplam kalite yönetimi ile ilgili eğitim kurumu değişkenine göre İlkokullarda TKY ilkelerinin uygulanmasına ilişkin t-testi değerleri.....	73



## **KISALTMALAR**

**TKY:** Toplam Kalite Yönetimi

**TSE:** Türk Standartları Enstitüsü

**KalDer:** Kalite Derneği

**TKÇ:** Toplam Kalite Çemberleri

**MPM:** Milli Prodüktivite Merkezi

**ISO:** Milli Standardizasyon Organizasyonu

**OGYE:** Okul Gelişim Yönetim Ekibi

**YİBO:** Yatılı İlköğretim Bölge Okulu

## GİRİŞ

Bu araştırmanın temel amacı İlkokullarda TKY İlkelerinin uygulamasına ilişkin öğretmen algılarını belirlemektir. Araştırma 2014 – 2015 eğitim – öğretim yılında Denizli ili merkez ilkokullarda görev yapan 117 öğretmen ile sınırlandırılmıştır. Araştırma beş bölümden oluşmaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde problem durumu ve kuramsal çerçeve ele alınmış; araştırmanın amacı, önemi, problem cümlesi, alt problemler, sayıtlılar, sınırlılıklar ve araştırmada kullanılan tanımlara yer verilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde, yurt içinde ve yurt dışında yapılan ilgili araştırmalara yer almaktadır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde, yöntem ele alınmış ve bu çerçevede araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçlarına, veri toplama aracının geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarına, verilerin toplanmasına ve çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde, ele alınan problemin çözümü için toplanan verilerin istatistiksel çözümlenmesi sonucu elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Araştırmanın beşinci bölümünde ise, araştırma bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlar doğrultusunda geliştirilen öneriler yer almaktadır.

## **Birinci Bölüm**

### **PROBLEM DURUMU**

Bu bölümde problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, önemi, sayılılar, sınırlılıklar ve araştırmada kullanılan kavram ve terimler üzerinde durulmuştur.

#### **1.1. Problem Durumu**

Toplumumuzda bilim, teknoloji, eğitim, sosyal, politik, kültürel, ekonomik alanlarda belirgin olarak değişim ve gelişim gözlenmektedir ve bunun sonucu olarak tüm kuruluşlar değişime ayak uydurma çabası içindedir. Son yıllarda bireyler, sınırları zorlamaktadırlar ve rekabet ortamı yaratmaktadırlar.. Ayakta kalabilmek ve saygın bir yer kazanmak, rekabet sonucunda kendini kanıtlayıp başarılı olabilmek için tüm örgütlerin; örgüt yapılarını, yönetimlerini, çalışmalarını, amaçlarını, çalışanlarını gözden geçirmeleri gerekebilir. Tüm örgütlerin kendini değerlendirirken göz önünde bulundurması gereken yönetim anlayışlarından birisi ise Toplam Kalite Yönetimidir. Özellikle de eğitim kurumlarında Toplam Kalite Uygulamalarının önemi göz ardı edilemez. Değişimin hareket noktası kaliteli eğitimden geçer. Bu nedenle “İlkokullarda TKY İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Öğretmen Algıları” konusunda araştırma yapılmasına karar verilmiştir.

##### **1.1.1. Kalitenin Gelişimi**

Kalite; kabile reislerinin ve firavunların var olduğu devirlerden beri mevcuttur. Milattan önce 2150 yıllarına ait Babil hükümdarı Hamurabi kanunlarının 229. Maddesinde şu hükme yer verilmiştir: “Eğer bir inşaat ustası bir adama ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa o inşaat ustasının başı uçurulur” (Şale, 2001: 20).

Finikelilerde de oldukça etkili yaptırım yolları olduğu anlaşılıyor. Finikeli bir denetçi kalite standartlarında bir aykırılık gördüğünde bunun tekrarını kesinlikle önlemek için kusurlu malı ve hizmeti üreten kimsenin elini kesme yetkisine sahipti. Bu kişiler devlet şartnamelerine göre malları kabul ya da red ederlerdi (Ensari, 2003: 31).

M.Ö.1450 yıllarında Mısırlı kaliteciler yollara döşenen kare taşlarını, bunları kesenlerin

gözü önünde bir sicimle kontrol ederlerdi. M.S. 13. Yüzyılda ıraklık ve loncalar gelişti. Sanatkarlar, hem eğitim hem de kalitecilik görevini yapmaya başladılar. Onlar yaptıkları işten ve başkalarını kaliteli mal yapacak şekilde eğitmekten gurur duyarlardı. Kendi mallarını ve müşterilerini iyi tanıyorlardı. Sattıkları mallarda kalite ön plandaydı. Daha sonraları devletler ağırlık ve ölçüm konusunda bazı standartlar koydular fertlerde malları kontrol edip kalite standartlarını uygulamaya başladılar (Çetin, 1998: 13).

şale (2001), Osmanlı İmparatorluğunda ise II. Beyazıt döneminde 1502 yılında kalite konusunda ilk devlet standartları meydana gelmiştir. Bu standartlara, başlangıçta sadece askeri alanlarla ve dokuma, deri ayakkabı ürünleri ile ilgiliydi. Cumhuriyetten sonra ise kaliteyle ilgili standartlar Türk Standartları Enstitüsü (TSE) tarafından gerçekteştirilmektedir (şale, 2001: 21).

### **1.1.2. Kalite Tanımları**

Kaliteyi yaşadığımızda, karşılaştıığımızda hepimiz biliriz; ancak onu tanımlamak ve açıklamak güçtür. Günlük yaşantımızda kalite bize düzenli bir biçimde sağlandığında onun doğal olarak var olduğu izlenimine kapılırız. Kalitenin önemini genellikle onun yokluğundan kaynaklanan hayal kırıklığı ve zaman kaybını yaşadığımızda anlarız. Kalite mükemmeli olağandan ayıran şeydir (Ensari, 2003: 9).

şale'ye (2001) göre kalite aşağıdaki özellikleri taşımalıdır;

- Kalite bir işletmenin organizasyonel faaliyetlerinin planlanmış ve iç içe girmiş şeklidir.
- Kalite bir mamul ve hizmet hakkında müşterisi ya da kullanıcısı tarafından verilen hükümdür.
- Kalite her şeyin en üstünü ve pahalısı değildir.
- Kalite verimliliklidir.
- Kalite etkili olmaktır.
- Kalite bir programa uymaktır.
- Kalite esnekliktir.
- Kalite önlemdir.
- Kalite süreçtir.
- Kalite bir yatırımdır.
- Kalite müşteri tatminidir.

Bu tanımların dışında, günümüzde kalite anlayışını değiştiren öncülerin kalite tanımı da şöyledir: Juran'a göre kalite, bir ürünün tatmin etmeyi amaç edindiği tüketici ihtiyaçlarına

uygunluk derecesidir. Feigenbaum kaliteyi; “Kullanmakta olan mal ve hizmetin, tüketicinin beklentilerine yanıt verebilmesini sağlayan, pazarlanabilir, üretim ve bakım karakteristiklerinin toplamı” olarak tanımlamıştır. Crosby’ e göre kalite, şartlara uygunluktur (Şişman, 2001: 39).

Kalite çok eski çağlardan beri insanların çeşitli alanlardaki etkinliklerinde üzerinde durdukları bir kavramdır. İnsanlar sanatta, ticarete, mimaride sürekli kalite arayışları içerisinde olmuşlardır. Rekabetin artması ve küreselleşme sonucunda kalite, 20.yüzyılın son çeyreğinde bir yönetim yaklaşımı haline gelmiştir. Bu temelde geliştirilen “Toplam Kalite” ile de kalite, istatistiksel araçlarla kontrol edilebilir hale gelmiş ve örgütler için bir yönetim çerçevesi, ilkeleri ve uygulama araçlarıyla da bir yönetim modeli biçimini almıştır (Özden, 1999: 159).

Kalitenin artık örgütün yönetim yapısını, değişmeler doğrultusunda dönüştüren bir temel esas haline gelmesi kalitenin standart bir tanımının yapılması ihtiyacını doğurmuştur. Çeşitli ülkelerdeki kalite örgütleri bu amaçla tanımlar ve ölçütler geliştirmişlerdir. Amerika, Avrupa ve Türkiye’deki kalite örgütlerinin tanımları şöyledir (Özden,1999: 17) :

1. ABD Kalite Kontrol Derneği’ne [ASQC] göre kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan özelliklerin tümüdür.

2. Avrupa Kalite Kontrol Örgütü’ne [EOQC] göre kalite, bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir.

3. Türkiye Standartlar Enstitüsü’ne [TSE] göre kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır.

Kaliteyle ilgili olarak yapılan tüm tanımlamalarda kavramın belirli bir yönüne işaret edilmiştir. Ancak kalite spesifik olarak tanımlanabilecek bir kavram değildir. Yukarıda yapılan tanımlamalardan yola çıkılarak, kaliteyi bir ürün ya da hizmete yönelik olarak amaca uygunluk, müşteri tatminini sağlama ve kurumun alanındaki en iyi teknolojiyi kullanarak standartları karşılama düzeyi olarak tanımlanabilir.

### **1.1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihçesi**

Doğan (2002), toplam kalite kavramının M.Ö. 19. - 15. yüzyılları arasında taş bloklarının kalitesi ile ilgilenen muayenecilerle birlikte ticaretin gelişmesiyle başladığını belirtmektedir. Üretimde kaliteyi sağlamak için M.S. 18. yüzyılda localar kurulmuş ve 1847 yılında Endüstri Devrimi ile birlikte hatalı ürünlerin değiştirilebilirliği kabul edilmiştir (Doğan, 2002: 23).

19. yüzyılda Taylor Bilimsel Yönetim adlı sistemi tanıttı. Bu yönetimin uygulanması

işlerin küçük parçalar halinde uzmanlık alanlarına bölünmesiyle denetimde kolaylık sağlaması ve planlamayla uygulamanın birbirlerinden ayrılması anlamına geliyordu. Bu yöntemle zamanında üretimde önemli artış sağlanmıştır.

Akın (2001), Japonların ilk kalite denetim eğitimini 1950'lerde Amerikalı Juran ve Deming'den aldıklarını belirtmektedir. Böylece Japonlar kalitenin nasıl oluşturulacağını, kalite denetiminin muayeneden farklı olduğunu ve özel denetim yöntemlerini öğrendiler. Japon hükümeti kaliteyi kavratmak için 1956 - 1960 yılları arasında radyo aracılığı ile programlar sundu. Bu yayınlarda kusurlu üretimin önlenmesi, kalite tasarımı, maliyetin düşürülmesi ve ölçünleme (standardizasyon) konuları işlendi. Bu konularla ilgili ders kitapları basılarak dağıtıldı. Japonya'da 1960 yılının Kasım ayı "Milli Kalite" ayı ilan edilerek "Q" işaretli bayraklar asıldı. Japonya'da Toplam Kalite Çemberleri (TKÇ) akımı 1962'de ustabaşları için "Kalite kontrol" dergisinin yayınlanması ile başlamıştır. Uzak doğu ülkelerinin hemen hepsi TKÇ'yi kullanmaktadır (Akın, 2001: 34).

Kalite kontrol terimlerinin ilk defa kullanılması 20. yüzyılın başlarına rastlamaktadır. "Kontrol tabloları" ve "kontrol sistemleri" ni ilk defa oluşturarak, istatistiksel kalitenin ölçülerini belirleyen kişi olarak Shewhart görülmektedir. Kalite konusundaki öncülerin biri de Amerikalı Deming'dir. Deming, kalite ile ilgili çalışmaların çoğunu Japonya'da yapmıştır. 1976 yılında Toyota şirketinde Just In Time (Tam zamanında) yöntemini kullanmıştır. TKY'de Robust Design'nın etkileri 1980'lerde görülmeye başlanmıştır. Robust Design yöntemi, Taguchi tarafından ortaya atılan bu yöntem, maliyeti azaltmayı ve kaliteyi iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Bu yöntem, süreci düzenleme, zamanı kısıtlama, bir defada doğruyu yapabilme, güvenilirliği sağlayabilme, sağlam yapılanmayı oluşturabilme ve savunulabilir olma özelliklerinden oluşmaktadır. Edwards Deming, İkinci Dünya Savaşı sırasında savaş sanayi ile ilgili işletmelerde çalışan 31.000 mühendise istatistik kontrol yöntemlerini üretim süreçlerinde nasıl kullanılabileceğini öğretti. Savaştan sonra, mühendislere öğretilen ve son derece başarılı sonuçlar alınmasına neden olan bu yöntemlerin mühendislerin çalıştığı işletmelerin sahipleri ve yöneticileri tarafından dikkate alınmadığını fark etti. Bu gözlemi Deming'in daha sonra geliştirdiği TKY ülkelerinde etkili oldu ve sistemden yönetimin sorumlu olduğunu vurguladı (Şimşek, 2007: 63).

Amerika'da üretim örgütleri kalite yönetimini 1946'da uygulamaya başlamıştır. ABD'de ilk TKÇ 1974 yılında uygulanmaya başlandı. 1977 yılında beş işletmede TKÇ ile ilgili çalışmalar yapıldı. Merkezi ABD'de olan Uluslararası Kalite Çemberi Örgütü kuruldu. Kanada TKÇ uygulamasına ABD'den geç başladı. Bu nedenle Amerikalı uzmanlardan yararlandı.

1960 yılından sonra bu yönetim şekli geniş bir uygulama alanı bularak diğer ülkelere de yayılmıştır. Dünyada TKÇ'yi uygulayan ülkeler uygulama zamanına göre üç grupta toplanmaktadır: a) Uzak Doğu Ülkeleri, b) Amerika Kıtası, ve c) Avrupa Kıtası.

Avrupa'da kalite yönetimi ile ilgili ilk düzenlemeler 1957'de yapılmıştır. 1960 - 1970 tarihleri arasında ilk defa TKÇ uygulanmıştır. Fransa'da "Fransız Toplam Kalite ve Kalite Çemberleri Birliği", İtalya'da "İtalya Kalite Çemberleri Birliği" kuruldu. Türkiye'de kalite ile ilgili çalışmalar 1980'lerde başladı. Türkiye'de kalite ile ilgili çalışmaları sürdüren devlet kurumları Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) ve Türk Standartları Enstitüsü (TSE), özel kurumlar ise Beko, Arçelik, Netas, Birsas vb.dir. Bunların yanı sıra Kalite Derneği (Kal - Der)'de kalite kavramını günlük yaşama sokmaya çalışmakta ve bununla ilgili çalışmaları halka tanıtmaktadır (Doğan, 2002: 23).

#### **1.1.4. Toplam Kalite Yönetimi Nedir?**

TKY konusunda farklı tanımlar yapılmaktadır. Fakat bu tanımların ortak noktası TKY'nin "çağdaş bir yönetim düşüncesi" olduğu ortak paydasında birleşmektedirler. Bundan dolayı bütün yazarlar TKY'yi felsefe genel ilkeler doğrultusunda tanımlamakta ve kalite yönetimi konusunda işlemsel ve teknik boyutlar eklemektedirler. TKY, genel olarak "güçlü liderlik", "katılımcı yönetim" ve "ekip çalışması"nın bir birleşimi, bazen de "hatasız ürün üretme" veya "müşteri memnuniyeti" olarak tanımlanmaktadır. Bugünkü anlamıyla TKY, felsefe ve ilkeler bütünü olma yanında, uygulama araçlarıyla bir yönetim biçimidir (Özden, 1999: 160).

Toplam kalite yönetimi, ortak hedefi paylaşarak ekip halinde çalışmayı, müşterilere en üstün değerler oluşturmayı, değişiklikleri desteklemeyi, yaratıcılığı ödüllendirmeyi bir ilke haline getirerek gücünü insanlardan alan ve mükemmelliğin sağlanmasının tüm çalışanların sorumluluğu olduğunu savunan bir yönetim anlayışıdır (Akdağ, 2005: 161).

Halis (2000) ise, Toplam Kalite Yönetimini diğer yönetim yaklaşımlarından bazı unsurları bünyesinde barındıran eklektik bir yönetim yaklaşımı olarak tanımlamıştır. TKY; bilimsel yönetim, insan ilişkileri ve yapısal analizin seçici bazı yönlerini içermektedir. Bazı bilim adamları da TKY'ni; organik, mekanik ve kültürel yönetim modellerinin ortak bir ürünü olarak değerlendirmektedir. Ancak TKY'ni eklektik olarak tanımlamak onun farklı unsurlarının kolaylıkla birleştirilebileceği veya transfer edilebileceği anlamına gelmemektedir. Uygulamada öncü Japon firmalarının TKY yaklaşımını geliştirip netleştirmeleri uzun yıllar süren çabaların

bir üründür ( Halis, 2000: 73).

Günümüzde gelişen uluslar arası rekabet, iş ve yönetim anlayışı kurumları mükemmeli aramaya yöneltmiştir. Bu arayışlar sonucunda ulaşılan noktalardan biri de Toplam Kalite Yönetimidir (Özdemir, 1999: 36).

TKY 1984 tarihli ISO 8402’de şu şekilde tanımlanmaktadır (Özveren, 2000: 6):

“Bir kuruluş içinde kaliteyi odak alan, kuruluşun bütün üyelerinin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve kuruluşun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan yönetim yaklaşımıdır.”

Hergüner (1998) ise, TKY’yi müşteri, ihtiyaç, istek ve beklentilerinin karşılanması ve iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için, tüm süreçlerde kusursuzluğun, sıfır hata prensibine dayalı olarak sürekli kılınması ve bu sürekliliğin, işletmenin iç ve dış çevresinin katılımıyla gerçekleştirilmesini hedefleyen; yönetsel ve organizasyonel yapıda insan unsurunu sürekli eğitim ve grup çalışması yoluyla ön plana çıkaran; sürekli gelişme ilkesi ile işletmenin rekabet gücünü arttırmayı amaçlayan; bütün bunları da ancak, en üst düzeyde sorumluluk bilincine sahip bir liderlik anlayışıyla gerçekleştirilebileceğini savunan çağdaş bir yönetim anlayışı olarak görmektedir.

TKY, üzerinde hemfikir olunmuş müşteri ihtiyaçlarını, rekabetten daha hızlı, sürekli ve hatasız olarak, tüm çalışanların katkısıyla ve uygun bir fiyatla gerçekleştirmektir (Akın, 2001: 34).

TKY; Bir kuruluştaki herkesin katılımı (employee involvement) ile süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi (continous improvement) suretiyle iç ve dış müşteri kalite (internal / external costomer) gereksinimlerinin karşılanması ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi ürün ve hizmet yapısında oluşturmaya çalışan bir yönetim biçimidir (Soylu, 1998: 196).

TKY; bir işletmenin rekabet gücünü, verimliliğini ve esnekliğini her seviyede çalışan personeli ve her faaliyeti de dikkate alarak planlayan ve organize eden, etkili olabilmesi için örgütün bütün personelinin katılımının gerekli olduğu bir yaklaşımdır (Ersen, 1997: 16).

Toplam kalite örgüt fonksiyonları ve sonuçları yerine, süreçler üzerinde odaklaşan tüm çalışanların niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarının sağlıklı bilgi, veri toplanması analizine dayandıran, tüm maddi ve manevi örgüt kaynaklarını bir bütünlük içinde ele alan bir yaklaşımdır (Özdemir, 1999: 36).

TKY; doğru üretimi ilk defasında yapmayı ve bunu her defasında tekrarlamayı hedefleyen; örgütün bütün olarak etkilenmesini sağlayacak esnekliğe ulaşmasını ve rekabet



gücünü arttırmayı amaçlayan bir yöntemdir (Peker, 1993: 49).

TKY; “bir kuruluştaki üretilen mal ve hizmetlerin işletme süreçlerinin ve personelin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yoluyla en düşük toplam maliyet düzeyinde, önceden belirlenmiş olan müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin tüm çalışanların kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri ile tatmin edilerek (karşılıklı olarak) işletme performansının iyileştirilmesi stratejisi” şeklinde tanımlanmaktadır (Peşkirioğlu,1996: 31).

Türkiye Kalite Ödülü Kriterine göre TKY; müşteri memnuniyetinin, çalışanların memnuniyetinin ve toplumda olumlu etkilerin sağlanabilmesi, iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için, politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve proseslerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesidir. TKY’yi kısaca “mükemmelliğe sistemli bir yaklaşımdır” diyerek tanımlayabiliriz. Kelimeleri tek tek yorumlarsak “toplam” o ürün veya hizmetle ilgili her birimi, her fonksiyonu ve her süreci kapsar. “Kalite” kelimesi ölçülebilen yönetim değerleri demektir. “Yönetim” ise mükemmelliği sağlayabilmek için tüm kaynaklar ve faaliyetlere uygulanan teknik prensiplerdir (Peker, 1993: 50).

### **1.1.5. Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları**

#### **1.1.5.1. Liderlik**

Lider, örgütün amaçları doğrultusunda yaşamasını, gelişmesini sağlayan, yaratıcı, başlatıcı ve rol oynayan kişidir. Lider aynı zamanda, grubun yaşantılarını değerlendirip düzenleyen ve bu yaşantılar yoluyla grubun gücünden yararlanan kişidir. Lider kritik kararlar verir. Yaratıcı ve başlatıcı kişidir. İyi lider zeki, iyi eğitim görmüş ve alanında deneyimli olmalıdır (Doğan, 2002: 86).

Lider grup etkinliklerini yönlendirir ve es güdülemeyi sağlar. Lideri statü ya da koşullar belirler. Başlıca görevleri örgütün amaçlarını belirlemek; bu amaçları geliştirecek yapı ve havayı vermek; örgütün amaçları doğrultusunda yaşamasını sağlamak, örgütteki çatışmaları çözmektir. TKY’de liderin görevi, iş görenleri güdülemek; iş görenlerin gelişimini sağlamak; sistemi bir bütün olarak görebilmek; ekip çalışmalarının yararlarına inanmak ve uygulamak; iş gören-yönetici-müşteri arasında çok yönlü iletişim kurabilmek; elde edilen verileri verimli ve etkili kullanabilmektedir.

TKY’de ideal liderin başlıca beş işlevi vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Doğan, 2002: 88):

- a) **Planlayıcılık:** Lider grup üyelerine planı, yöntemi, düşünce üretme tekniğini, zaman planlama stratejisini önerebilir. Toplumun istek ve ihtiyaçları tespit edilebilir. Bunların öncelikleri belirlenir.
- b) **Grup değerlerinin oluşumunda yönlendiricilik:** Lidere üyelerin benimsemesi ve uygulaması gereken bazı davranış biçimlerini ve değerlerini oluşturmada büyük görevler düşmektedir. Lider takıma çözümü üyelerin ürettiğini ve takımda oluşan sürecin ve gerçekleşenlerin önemli olduğunu vurgulamalıdır. İhtiyaçlarla ilgili önceliklere göre görüşler bildirilir ve “nasıl olmak istiyoruz?” sorusuna yanıt olarak vizyon geliştirilir.
- c) **Grup sürecini değerlendirecilik:** Lider bu süreçte eylemleri denetleyen ve gözleyen kişidir. Bu süreçte lider grup üyelerinin kendilerini değerlendirmelerini ister.
- d) **Üyelerde bir gruba ait olma duygusu geliştiricilik:** Başarılı lider grup üyelerini amaç ve vizyon çatısı altında birleştirir.
- e) **Özdeşleşme gücünü geliştiricilik:** Lider kendisine düşünce yönünden benzeyen kişiler ile uyum içinde çalışır.

#### 1.1.5.2. Müşteri Odaklılık

Günümüzde dünya pazarında hüküm süren rekabet baskısı, kuruluşları ‘sattığını yapan’ olmaktan çıkarıp ‘satılabileni yapan’ hale gelmeye zorlamıştır. Klasik Yönetim Anlayışı'nda tepe yönetimin görüş ve düşünceleri doğrultusunda tepeden aşağıya doğru inen hiyerarşik yapı içinde şirketler yönetilmekte, astlar amirlerinden aldıkları talimatlara göre işlerini görmektedirler. Doğal olarak burada amaç amirlerin memnun edilmesidir. Halbuki yeni anlayışta amaç; müşteri talepleri doğrultusunda şirketin tüm birimlerinin yönlendirilmesi, desteklenmesi ve müşteri beklentilerini karşılayarak müşteri tatminine ulaşılması, hatta beklentilerin de ötesine geçip tam olarak müşteri memnuniyetinin sağlanması, müşterilerini koşulsuz mutlu etmeyi şart olarak algılayan bir kültür oluşturmak zorunda kalmaktadırlar (Karcıoğlu 2001: 279).

TKY süreçlerine, müşteri odaklılık doğrultusunda, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin yön vermesi gerekir. Bu da, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, müşteri ile yakın ilişki, müşterinin bilgi kaynağı girdisi olması, müşteri şikâyetlerinin değerlendirilmesi ve sürekli pazar araştırmasını kapsar (Çetin, 1998: 43).

TKY’nde müşteri kavramına ilişkin tanımların ortak noktası müşterileri iç ve dış olarak

ele almasıdır. Ürün ya da hizmet alanlardan örgüt içinde yer alanlara iç müşteri, örgüt dışı olanlara dış müşteri adı verilmektedir. Bir işyerinde bir sürecin kendisini bir önceki sürecin müşterisi, bir sonraki süreci de kendisinin müşterisi kabul etmesine dayanan yaklaşımdır (Ceylan, 1997: 30).

### **1.1.5.3. Çalışanların Eğitimi**

Japonların kalite ustası Ishikawa “ kalite kontrol eğitimle başlar, eğitimle biter” demektedir. Kuşkusuz kalite yönetiminde en önemli öge insan faktörüdür. TKY sistemini uygulayan bir kuruluş, bu sistemi uygulamaya başlamasıyla eskiden beri uyguladığı mevcut klasik yönetim biçiminde çok farklı yeni bir sisteme geçecektir. Bu sisteme adapte olmak için kişileri mesleki görevlerinde hazırlamak ve eğitim düzeyinin en son gelişmelerine uyum göstermelerini sağlamak önemli bir mesele olmaktadır. Bu bağlamda çalışanların eğitimi, yetiştirilmesi ve özellikle de motive edilmesi TKY'nin temel taşlarından birini oluşturmaktadır.

TKY'de eğitim, en üst düzeydeki yöneticilerden, ücretli personele kadar bütün çalışanları kapsayacak şekilde verilmelidir. Bu yapıldığı takdirde hem işletmelerin hedef ve politikaları bütün çalışanlara benimsetilmiş hem de kalite geliştirme çalışmaları üst yönetimde başlayarak tabana yayılmış olur (Şimşek, 2004: 135-136).

Personelin kabiliyet ve kapasitesinin artırılmasıyla sürekli geliştirmeye hizmet amaçlanmaktadır. Sorunların çözümünde grup olarak faaliyette bulunulması gerektiğinden yeni kabiliyetlerin kazandırılması gerekli olabilmektedir. Eğitim stratejileri yöntemleri ve yardımcı araç gereçler eğitilecek grupla uyumlu olmalıdır. İşletme bir değişim projesi uygulayacak ise hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik bir programla personeli etkilemek zorundadır (Fidan, 1995: 63).

Eğitim kadar önemli bir hususta çalışanların tüm bunlara inanması ve yapması gerekenleri gönüllü olarak üstlenmesidir. İşin en zor kısmı da budur. Çalışanların gönülsüz olarak yapacakları çalışmalar sabun köpüğü gibi kısa ömürlü olacaktır. Çalışanların yaptıkları yapacakları işlerde gönüllü olarak, inanarak ve isteyerek davranmalarını sağlamak önce işletme üst yönetiminin “İnsan Odaklı Yönetim” dediğimiz insana saygının, güvenin ve öneminin her şeyin üstünde tutulmasını gerektiren anlayışı benimsemiş olması gerekmektedir. Sonuç olarak kuruluşun her düzeyindeki çalışanın katılımı ve yeteneklerinin organizasyonun yararı için kullanılması önemlidir (Şale, 2001: 29).

#### 1.1.5.4. Sürekli Gelişme ve İyileştirme

Sürekli gelişme ve iyileştirme bir kuruluşun varlığını ve rekabet üstünlüğünü sürdürebilmesinin temel koşullarından biridir. Belirli bir zaman diliminde müşteri memnuniyetinin artırılması ve rekabet güçlerinin etkilenmesi amacıyla süreçlere yönelik, çalışan, süreç, zaman ve teknolojiye yavaş yavaş fakat çok sayıda hızlı bir gelişme sağlamayı ve maliyetlerde bir düşmeyi ifade eden bir kavramdır. Sürekli iyileştirme sonuçlardan ziyade, süreçlere yöneliktir (Ensari, 2003: 100-102.)

Sürekli iyileştirmenin temelinde; uygulama, geliştirme ve standartlaştırma işlemleri yatmaktadır. Klasik gelişim anlayışı ile yenileşmede ise başkalaşım vardır. Bu daha çok batılı yaklaşımların düştüğü yanılmanın temelini oluşturur. Bir işletmede mevcut veya kurulan kalite sisteminin etkin bir şekilde çalışmasını sağlayarak ürün kalitesinin iyileştirilmesi planlı bir çaba sonunda gerçekleşebilir. Belirlenen kalite özellikleri, bugünkü veya gelecekteki müşteri beklentilerini karşılamayabilir. Bu nedenle, kalitedeki iyileştirme hızı düşük dahi olsa sürekli olmalıdır ve niçin yapılamayacağına ilişkin nedenleri düşünmek yerine neler yapılabileceğini araştırmak sürekli iyileştirmenin temel felsefesidir. TKY'nin temel felsefesi de herkesin yapması gerekeni tam anlamıyla yapması şeklinde özetlendiğinde sürekli iyileştirme çabalarının TKY felsefesini başarıya ulaştırmadaki önemi kendiliğinden hissedilecektir. Juran kalite iyileştirme sürecini adım adım şöyle tanımlamaktadır (Küçük, 2004: 90-92):

- Sürekli iyileşmenin bir gereksinim olduğuna herkes ikna edilmelidir.
- Mevcut kalite düzeyinde bir değişikliğin yapılabilir olduğu konusunda kaliteden sorumlu olanlar ikna edilmelidir.
- En önemli birkaç proje ve en önemli kalite sorun alanları belirlenmelidir.
- Bilgide sürekli gelişme için organize olunmalı işletmedeki eksik bilgilere erişilmesi için yöntemler geliştirilmelidir.
- Sorunun nedenlerini teşhis etmek üzere analizler yapılmalı ve çözümler önerilmelidir.
- Önerilen değişikliklerin etkileri belirlenmelidir.
- Değişikliklere karşı olası direnmeleri ortadan kaldırma yolları aranmalıdır.
- Değişiklik kurumsallaştırılmalıdır.
- Yeni kalite düzeyini sürdürmek için değerlendirme noktaları belirlenmelidir.

### **1.1.5.5. Takım Çalışması**

TKY’ de vurgu yapılan birisi de çalışanların tamamının gelişme faaliyetlerine katılımını sağlayarak takım çalışması yapmaktır. TKY’nin takım çalışmasının hedefi üstün düşünmesi, astın bu düşüncelere katılarak uygulaması değildir. Hedef her kademedeki birey için hem “düşünmenin” hem de “uygulamanın” birleştirilmesidir. Zaten bu konuda Deming, yöneticilere “bölümler arası engelleri yıkın” demektedir (Şimşek, 2007: 65).

Eğer bir firmada başarılı bir ürün ve/veya hizmet üretimi yapılmak isteniyorsa en üst seviyedeki personelde tabana kadar bütün çalışanların takım halinde hem düşünme hem de uygulama çalışmalarına katılımı sağlanmalıdır. Ancak eğitim alanındaki takım çalışmaları bugüne kadar program ve yönetim işlevlerindeki uygulamalar ile kısıtlı kalmıştır. Oysa etkin bir TKY kültürü oluşturabilmek için takım çalışmalarının yaygınlaştırılması ve kurumun tüm düzeylerinde karar verme, problem çözme aşamalarında etkili olarak kullanılabilmesi gereklidir. Takım çalışmalarının tüm işlevlere yaygınlaştırılması, akademik ve destek personelin tümünü kapsaması gerekir. Akademik ve destek personelin hiyerarşik düzeylerdeki ayırımı, takım çalışmasının gerektiği şekilde yayılmasını engellediğinden, ortadan kaldırılması gerekmektedir (Peker,1993: 48).

Kalite iyileştirmelerinin gerçekleştirilebilmesi için gerekli sinerji, ancak uyum içerisinde çalışabilen kişilerce oluşturulabilecektir. Kalite iyileştirmeleri güçtür; ve bu konudaki en sağlıklı yaklaşım, başkalarından destek alınabilmesidir (Şimşek, 2004: 137).

### **1.1.6. Toplam Kalite Yönetiminin Temsilcileri**

#### **1.1.6.1. Joseph M. Juran**

Juran’a göre işletmelerin temel hedefi kalite maliyetlerini azaltmaktır. Kalite kullanıma uygunluktur. Juran kaliteyi tasarım kalitesi, uygunluk ve bulunabilirlik ve alan hizmetinin kalitesi olarak ele almaktadır.

Juran’ın kalite görüşü TKY’ye istatistiksel bir yaklaşım getirmektedir. Bu yaklaşım kalite süreçlerini içermektedir. Bunlar, kalite planlaması, kalite kontrol ve kalite iyileştirme. Bu süreçler mali süreçlere koşutluk göstermektedir. Kalite planlaması, mali planlamaya ve bütçe planlamaya; kalite kontrol, mali kontrole; kalite iyileştirme ise maliyetin azaltılmasına koşuttur.

Juran'a göre kalite güvencesi, kalite planlama, kalite kontrol ve kalite geliştirme olan Juran Üçlüsü'nden oluşmaktadır. Kalite planlamasında, kalitenin amaçları belirlenir. Amaçlara ulaşmak için planlar yapılır ve gerekli kaynaklar belirlenir. Diğer aşama olarak da amaçlar kaliteye dönüşür, plan uygulanır. Kalite kontrolü ise üç temel aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada performans değerlendirilir. Sonra performans önceden belirlenmiş hedeflerle karşılaştırılır ve farkı gidermek için yeni uygulamalar geliştirilir. Kalite iyileştirmede amaç kaliteyi geliştirmektir. Bu süreçte ürün ve hizmetin sunumu iyileştirilir, karlılık önemsenir, israf azaltılır, çalışanların memnuniyet düzeyi artırılmaya çalışılır (Kovancı, 2001: 67).

Juran'a göre kalite programının amacı uygunluğu arttırmak ve maliyeti azaltmaktır. Kalite hedefleri programlarda yıllık olarak belirlenir. Hazırlanacak olan program üç boyuttan oluşmalıdır. Programın birinci boyutunda ara sıra ortaya çıkan sorunlara yer verilmelidir. İkinci boyutta kronikleşmiş sorunların çözümü yer almalıdır. Üçüncü boyutta ise üst yönetimin katılacağı politikaları değiştirecek ya da bunları geliştirecek yıllık bir program hazırlanmalıdır. Juran, ara sıra çıkan sorunlar ile kronikleşmiş sorunların çözümünün kaliteyi arttıracığı görüşünü savunmaktadır. İş gücü sorumluluğunun danışmanlara ve programlarda görevli olan iş görenlere, kalite liderliğinin de orta düzey yöneticilere verilmesi gerekliliğine inanmaktadır (Doğan, 2002: 31).

Juran, kalite gelişimi konusundaki fikirlerini ise on başlık altında toplamıştır. Bunlar:

1. Kalite iyileştirme için fırsat ve ihtiyaçlar konusunda bilinçlendirme ortamı sağlanması,
2. İyileştirme ve Gelişme için doğrudan amaç ve hedeflerin belirlenmesi,
3. Süreç gelişmesini sağlamak için organizasyonel yapının oluşturulması,
4. Uygun eğitimin sağlanması,
5. İlerlemenin tanımlanıp rapor edilmesi,
6. Problem çözme için proje yaklaşımının uygulanması,
7. Başarının tanınıp kuvvetlendirilmesi,
8. Sonuçların tartışılması,
9. Değişimle ilgili kayıtların tutulması,
10. Firmadaki bütün süreçler için yıllık iyileştirme ve alınan mesafeyi kurumsal sisteme yansıtılması ve iyileştirme hızının korunması

Juran yaklaşımının can damarı, kalitenin bir yönetim sorumluluğu olduğu noktasında odaklanır. Bu felsefenin Deming ile benzerlik taşıması dikkat çekicidir. Ancak Deming, yöneticilerin düşünce şeklinde bir devrim önerirken, Juran, kaliteyi mali konulara paralel bir

yönetim disiplini olarak tanımlar (Cafoğlu, 1996: 8).

### **1.1.6.2. Philip Crosby**

Crosby'ye göre kaliteli hizmet ya da üretim verebilmek için dört etkenin göz önünde bulundurulması gerekir. Bunlar:

- Kalite müşteri gereksinimlerine uygundur,
- Kalite sorunu diye birşey yoktur,
- Kalitenin ölçüsü sıfır hatadır,
- Kalitenin göstergesi maliyetidir, şeklinde sıralanmaktadır.

Crosby'nin 14 basamaklı kalite gelişim planı aşağıdaki gibidir:

1. Yönetimin kararlılığı,
2. Kalite iyileştirme grupları,
3. Kalite ölçümü,
4. Kalite maliyetlerinin tespiti,
5. Kalite bilincinin ve farkındalığın oluşturulması,
6. Düzeltici önlemlerin alınması,
7. Sıfır hatanın planlanması,
8. İş görenlerin eğitimi,
9. Sıfır hata günü,
10. Amaç / Hedef belirleme,
11. Hata nedenlerinin yok edilmesi,
12. Takdir ve ödüllendirme,
13. Kalite grupları oluşturma
14. Yeniden başlama (Halis, 2000: 175).

### **1.1.6.3. Kaoru Ishikawa**

Ishikawa kalite öğelerini dört başlık altında ele almaktadır:

- Müşteri ihtiyaçlarının karşılanması,
- Müşterinin merkeze alınması,
- Bilgi, süreç, hizmet, iş gören ve amaç kalitesinin geniş boyutta düşünülmesi,
- Tam kalite, tam fiyat, tam miktar olarak ifade edilmesi,

Ishikawa, Japonya’da Toplam Kalite Kontrolü hareketini karakterize eden özellikleri şöyle sıralamaktadır:

- Kalite etkinliklerine tüm iş görenlerin katılımının sağlanması,
- Kalite alanında mesleki eğitime ve üretime önem verilmesi,
- Kalite çember etkilerinin gerçekleştirilmesi,
- Deming ödülünün denetlenmesi; başka denetmenlerin ve benzer nitelikte kalite denetlemelerinin gerçekleştirilmesi,
- Kalite ile ilgili istatistiksel yöntemlerin kullanılması,
- Kalite çalışmalarının ulusal düzeyde tanıtılması (Doğan, 2002: 36).

1960’lı yıllarda Ishikawa “Kalite Çemberleri” uygulaması ve yaygınlaştırma çabasıyla daha da tanınmıştır. Kalite çemberlerinin güçlü yapısı tüm çalışanları kalite hedefine yönlendirmektedir. Ancak Ishikawa’nın görüşlerine göre kalite çemberleri toplam kalitenin bütünüyle parçalarından sadece bir tanesidir. (Halis, 2000: 168).

#### **1.1.6.4. William Edwards Deming**

Deming 14 Ekim 1900’de dünyaya geldi. 12 yaşında çalışma hayatına başladı. 1921’de Wyoming üniversitesinden mezun oldu. 1928’de Yale’den doktorasını aldı. Fizik mühendisidir. Okulu bitirdikten sonra 1930 - 1946 yılları arasında ABD Tarım Bakanlığının Sabit Azot Araştırmaları Laboratuvarında (USDA) matematik ve istatistik dersleri vermeye başladı ve bu bölümünün başkanıydı. Aynı zamanda Ulusal Standartlar Bürosuna ait okulda da dersler vermekteydi ve buralarda örnekleme ve diğer istatistik konuları üzerinde temel araştırmalar yaptı (Köksal, 2000: 33).

TKY’nin kurucularından Deming; Amerikalı imalatçılara kalite konusunda öncü olarak II. Dünya savaşı esnasında üstün kalitede askeri teçhizat üretmeyi başarmıştı. Savaş sonunda Amerikan sanayi tüketicilerin artan ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla eski üretim modeline döndü ve yüksek kaliteyi arama anlayışını bir kenara bırakarak artan talep üzerinde yoğunlaştılar. Deming 1946’da ayrılarak özel danışmanlık firması kurdu. Savaş bakanlığının danışmanı olarak 1947’de Japonya’ya gitti. Japonlara istatistikte veri dağılımı, kontrol çizelgeleri yoluyla süreç kontrolü ve bir yönetim modeli olarak Deming döngüsünü nasıl kullanacaklarını anlattı. Deming seminerlerinin sonunda, sanayicilerden öğütlerine uyup, kaliteyi birinci amaç olarak seçerlerse dünyadaki her tüketicinin 5 yıl içinde Japon ürünlerini kapışacağını söyledi. Oysa bunun gerçekleşmesi için sadece 4 yıl yetti. Deming, tüm



organizasyonların kendi bilgi kaynaklarını anlamaları, onları rasyonel (akılcı) veri tabanında yönetmeleri ve tüm edinilebilir bilgiler temelinde karar vermeleri gerektiğine inanıyordu (Bolat, 2000: 79).

Deming geleneksel işletme anlayışı ve uygulamalarını eleştirirken dikkati 5 noktaya çeker ve bunları işletmenin “Beş Ölümcül Hastalığı” olarak özetler (Can,1992: 67). Bunlar;

1. Amaç ve süreklilik yoksunluğu
2. Kısa vadeli kararlara önem verme,
3. Performans değerlendirmede liyakat ve yıllık değerlendirmelerin yanlış veya eksik yapılması veya hiç yapılmaması,
4. Yönetimin sık sık değişmesi
5. Yönetimin aşırı şekilde nicel - sayısal verilere odaklanması

Kalite konusundaki en büyük uzmanlardan birisi olan Deming, kalite olayını bir yönetim sistemi olarak görmüş ve kendi yönetim felsefesini 14 ilke ile özetlemiştir.

Bu ilkeler aşağıda sıralanmıştır:

1. Amaçlarda süreklilik olmalı
2. Yeni kalite felsefesi benimsenmeli
3. Süreç sonu kalite kontrole son verilmeli
4. Tedarikçileri maliyete / fiyata dayalı seçime son verilmeli
5. Problem tanımı ve sürekli iyileştirmeyi gerçekleştirilmeli
6. İş içinde veya işbaşı eğitim yöntemleri benimsenmeli
7. Liderlik oluşturulmalı
8. Korkuya son verilmeli
9. Bölüm / birimler arası duvar ve sınırlar kaldırılmalı
10. Slogan yerine yol gösterici olmalı
11. Sayısal kotalar terk edilmeli
12. İş Doyumu, işe adanmışlık sağlanmalı
13. Eğitim ve kendini geliştirme kurumsallaştırılmalı
14. 13 maddeyi içeren yönetim anlayışı benimsenmeli (Weaver, 1997: 287).

Deming personelin motivasyonlarını genellikle yönetimin uygulamalarının bozduğuna inanmaktadır. Deming’e göre yönetimler, işçilerin potansiyellerini geliştirmelerine yardım etmek yerine, onları işlerin geliştirilmesine katkıda bulunmaktan alıkoymaktadır. Motivasyon için ihtiyaç duydukları özelliklerinden, saygıyı yıkmakta ve kontrollerinin dışındaki sorunlardan onları sorumlu tutmaktadırlar (Özdemir, 1999: 380).

### 1.1.7. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi

Eğitimde kalite yönetiminin amacı, kalifiye insan gücünün yetiştirilmesinde sürekliliğin sağlanmasına yardımcı olmaktır. Eğitimde kalite yönetimi;

1. Ülkenin ihtiyaç duyduğu elemanları yetiştirmeyi,
2. Bu elemanları ihtiyaç duyulduğu zamanda yetiştirmeyi,
3. Özellikle de eğitimde esnekliği hedefleyerek, israfı önlemeyi kaliteyi arttırmayı, eğitimin yeterli ve uygun sürelerde en düşük maliyetlerle yapılmasını, moral ve verimliliği arttırmayı, özetle sürekli iyileştirme ve gelişmeyi sağlar. Bunun için; eğitim örgütlerinin bilginin üretildiği, genelleştirildiği, korunduğu ve aktarıldığı örgütler olarak sürekli yeni çalışma yollarını arayıp uygulaması gerekir. Bunu yapabilmesi için de, eğitim örgütlerinin, insanların beklentileri yönünde ve bu beklentilere cevap verebilecek yapıya kavuşturulması gerekir. Yine eğitim örgütlerinin ahenkli bir iklim ortamını yaratıp elemanlar arasında iyi bir iletişim sistemini yerleştirmesi başarısı için önemli uygulamalar arasındadır (Cafoglu, 1996: 101).

TKY'nin uygulanacağı okul sisteminde aşağıdaki durumlar olmalıdır:

**a)** Bürokrasiden uzak, karar mekanizmaları açısından kendisiyle barışık, personelinin kendisi seçebilen, idari anlamda özerk ve bağımsız okullar olmalıdır.

**b)** Derslerde uygulanacak müfredat, ülke çapında aynı olmayan ve merkezden belirlenmiş değil, bilgiye ulaşma ve bu bilgiyi kullanma becerisine sahip olunabilecek tarzda olmalıdır.

**c)** Öğrenci-öğretmen-veli-yönetim dörtgeni oluşturmalı, bu dörtgen içindeki yapı sağlam ve sürekli iletişime dayalı olmalıdır.

**d)** Tam öğrenme için gereken; ne öğrenilmeli, nasıl öğrenilmeli, ne şekilde ve ne zaman öğrenilmeli sorularına c sikkında belirtilen dörtlü tarafından karar verilmelidir.

**e)** Eğitim, sabit bilgiler yerine, günün şartları da dikkate alınarak Kaizen prensibine uygun olarak yapılmalı yani toplam iyileştirmeye yönelik olmalıdır. Bunun için öğrenci - öğretmen - yönetici - veli ilişkisinden, ders içeriklerinin hazırlanmasına ve işleyişine kadar yapılan tüm işlemlerde toptan iyileştirme gereklidir.

**f)** Eğitim kurumlarında tam öğrenmeye ulaşılabilmesi ve eğitim amaçları konusunda eksiksiz bir eğitimin yapılabilmesi kaliteli bir üretim demektir ki, bu yapılmadığı takdirde insan açısından da maliyetler açısından da olaya baktığımızda ciddi kayıplarla karşı karşıya

olduğumuzu görürüz.

**Tablo 1.1.7. Klasik ve Toplam Kalite Eğitimi Arasındaki Fark**

	<b>Klasik Eğitim</b>	<b>Toplam Kalite Eğitim</b>
Öğretmen ve Öğrenci Arasındaki İlişki	Öğretmen öğrenciyle konuşur. İzleyici, Bilgi verici, Eleştirici Kontrol edicidir.	Öğretmen öğrenciyle konuşur Bilgi Paylaşır, Rehber, Yardımcı, Güçlendiricidir.
Dağıtım	Öğretmen merkezli Testler Çok Çalışma	Öğrenci Merkezli Eğitim Sürekli Gelişme için Geri Besleme, Seçerek Çalışma
Amaç	Ders başarısı, Not önemli Kısa Dönem işbirliği ve Yarışma hakimdir.	Yeterlik, Güvenirlik önemli Öğrenmeden Sonra Devam Uzun Dönem İşbirliği hakimdir
Planlama	Birim, Dersler, Kademeler, Test edici Konular planlanır	Sürekli olarak süreç planlaması yapılır, gelişme sağlanır.
Değerlendirme	Kızma, Suçlama Geçti/Kaldı	Rehberlik, Yardım, Gelişme
Motivasyon	Dış	İç
Olumsuzluklar	Kaçınma	Dikkatlice araştırma

(Cafoğlu, 1996: 148)

### 1.1.8. Eğitimde TKY İlkelerinin Uygulanması

#### 1. Amaçlarda süreklilik olmalı

Okul, öğrencilerin potansiyellerini öğretmen ve öğrencilerin birlikte çalışmalarının iyileştirilmesi yoluyla arttırmalarına destek olmaya odaklanmalıdır. Eğitim hizmetin iyileştirilmesi süreklilik kazanır. Okullar ortak misyon ve vizyon etrafında bütünleşmiştir. Sınav sonuçları ve çeşitli değerlendirme sembolleri, her bir öğrencinin doğasında var olan sürekli öğrenme sürecinden sağladığı ilerlemeye göre önemsiz kalır.

#### 2. Yeni kalite felsefesi benimsenmeli

Okul liderleri, öğretmen-öğrenci takımlarının daha çok yetkilendirilmesi kanalıyla yeni, sürekli iyileştirme felsefesini benimsemeli ve tamamen desteklemelidir. Yeni felsefenin sadece okul veya il / ilçe çapındaki sınav sonuçlarını iyileştirmeye yönelik uygulaması, başarı için art olan güveni sarsar.

### **3. Süreç sonu kalite kontrole son verilmeli**

Öğrencilerin üretiminin temel getiri amacı olarak yalnızca sınavlarla yetinmek doğal olarak zaman kaybıdır ve güvenilirlikleri düşük olduğu kadar geçerlilikleri de genelde kısıtlıdır. Eğer hedef başarıyı arttırmaksa, ünitenin sonu öğrencilerin gelişimini değerlendirmek için çok geçtir. Öğrencinin eğitiminde testler ve diğer göstergeler, tüm öğrenme sürecinde bilimsel tanı ve öneri araçları olarak kullanılmalıdır. Öğrenme en iyi şekilde, öğrencilerin bilgi ve becerilerini gerçek yaşam uygulamalarında gösterdikleri performanslarıyla belirlenebilir. Öğrencilerden, eğer kendi eğitim süreçlerine sahip olmaları isteniliyorsa, çalışma ve gelişmelerini nasıl değerlendirmeleri gerektiği de öğretilmelidir.

### **4. Tedarikçileri maliyete / fiyata dayalı seçime son verilmeli**

Okul içinde ve okul ile toplum arasında güven ve katılıma dayalı ilişkiler oluşturun. Herkesin hem tedarikçi hem de müşteri olarak rolü kabul ve saygınlık görmelidir. Öğrenci, öğretmen, yönetici ve toplum potansiyelini artırmak için mümkün olan her durumda birlikte ortaklaşa çalışın.

### **5. Problem tanımı ve sürekli iyileştirmeyi gerçekleştirilmeli**

Okul yöneticileri öğretmenlerin kendi öğrenme kaliteleri ve kişisel gelişiminin diğer durumlarının kalitesinde, (geçici) başarısızlıklardan değerli dersler alırken, sürekli ilerleme sağlayacak şekilde yetkilendirildiği bir iç yapı oluşturmalı ve bunu sürekli kılmalıdır.

### **6. İş içinde veya işbaşı eğitim yöntemleri benimsenmeli**

Okul liderleri, okulun kendi kültürü ve beklentilerine yabancı olan yeni eğitim çalışanları için eğitim programları oluşturmalıdır. Etkili eğitim programları, yeni öğretmenlere, hedefler belirlemek, daha etkin öğretebilmek, ve öğrencilerle birlikte çalışmalarının verimliliğini arttırmayı gösterir. Öğretmenler de ayrıca öğrencilere öğrenme hedefleri oluşturmalı, okul çalışmalarında daha etkin olabilmek ve kendi iş verimliliklerinin kalitesini arttırmaya yönelik programlar oluşturmalıdır. Öğretmenler hem yaklaşım, hem de davranışlarıyla “iyi bir öğrenen” in nasıl olması gerektiğini öğrencilere göstermelidir. (Eğitimciler, eğitimci olmayı, öğrenciliklerinde edindikleri modellemeden öğrenirler.)

## **7. Liderlik oluşturulmalı**

Okul liderliği öğretmen, veli, öğrenci ve toplum üyeleriyle "koç" veya "mentor" olarak, tüm öğrencilerin gelişme ve de öğretmen, öğrenci, veli ve bu ortak çabayı destekleyen toplum üyeleri tarafından en üst düzeye çıkarılması olayın değer kazandığı bir kurum yapısında, birlikte çalışmayı içerir. Liderlik tehdit veya cezalandırmak değil, yardımcı olmaktır.

## **8. Korkuya son verilmeli**

Korku iş yerinde olduğu gibi okulda da üretkenliğin karşıtıdır. Korku; okul kültürü ve onun içermesi gereken her güzelliği yıpratır. Kurumsal değişimler güç paylaşımı, sorumluluk paylaşımı ve mükafaat paylaşımını yansıtmalıdır.

## **9. Bölüm / birimler arası duvar ve sınırlar kaldırılmalı**

Öğretmen ve öğrenci üretkenliği, bölümlerin, öğrenmek ve keşfetmek için daha yoğun fırsatlar yaratma becerilerini arttırmak adına, birleştirdiklerinde çoğalır. Üretkenliği etkileyebilecek roller ve statü engellerini kaldıracak, bölümler arası ve çoklu düzeyde kalite takımları oluşturun.

## **10. Slogan yerine yol gösterici olmalı**

Öğretmenler, öğrenciler, yöneticiler, aileler ve toplum üyeleri, güç, sorumluluk ve ödüller adil dağıtıldığı sürece birlikte çalışmalarını iyileştirecek slogan ve öngörülerini oluşturabilirler. Eğitimdeki hedeflere ulaşılmadığında, bireyleri sorumlu tutmak yerine, sistemi düzeltin.

## **11. Sayısal kotalar terk edilmeli**

Öğrenme ve üretkenliği ölçmek için sayısal verilere yoğunlaşan ödev ve sınavlar, öğrenci gelişimi ve performansını tümüyle yansıtmazlar. Notlar son ürün olarak kabul edildiğinde, öğrencinin yatırımında uzun vadeli kazanımlar yerini, kısa vadeli edinimler alır, bu da uzun vadede üretkenliğine zarar verir.

## **12. İş Doyumu, işe adanmışlık sağlanmalı**

Öğretmen ve öğrenciler genelde başarılı olmak ve bununla gurur duymak ister. Okullar ortak çalışmalarla öğretmen ve öğrenci hatalarının sistemden kaynaklanan nedenlerini ortadan

kaldırmaya uğraşmalıdır.

### **13. Eğitim ve kendini geliştirme kurumsallaştırılmalı**

Okulun tüm paydaşları, kendi profesyonel ve kişisel dünyalarının sınırlarını aşan fikir ve ilgi alanlarının paylaşımıyla eğitimlerinin zenginleştirilmesinin teşvik edilmesinden yararlanırlar. Okul müşteri tatminini arttırmak ve önder konumunu sürdürmek istiyorsa, yönetici, öğretmen ve öğrenciler için sürekli eğitim programları hazırlanmalıdır.

### **14. 13 maddeyi içeren yönetim anlayışı benimsenmeli**

Öğrenciler dahil olmak üzere her düzeydeki eğitim paydaşı, bu yeni felsefeyi öylesine iyi bir şekilde uygulamaya sokmalıdır ki, bu felsefe okul kültürü ve okul yapısının derinliklerine nüfuz edebilsin. Sadece öğretmen ve öğrenciler tek başlarına planı uygulamaya koyamaz. Bu planın okul sistemine uyarlanabilmesi için, okulun tüm paydaşlarının katkısı ve sürekli üst düzey bir adanmışlık, planın iyi işlemesi ve uzun süreli olması için şarttır (Yıldırım, 2002: 80-81).

#### **1.1.9. Türk Eğitim Sisteminde TKY Uygulamaları**

1926 yılında kurulan Milli Eğitim Bakanlığının temel amacı; Türk ulusunu özgür düşünce ortamı içinde bilgi, sanat ve teknik yönünden çağdaş uygarlık düzeyine ulaştırmak, Türk ulusunun milli, ahlaki ve insani üstün değerlerini geliştirmek ve onu çağdaş uygarlığın yaratıcı bir üyesi haline getirmektir (Yılman, 1994:105). Çağdaşlaşmayı temel ilke edinen Türk toplumunun Toplam Kalite Yönetimi gibi sistem yaklaşımlarına açık olması çağdaş eğitimin yolunu açacaktır.

Milli Eğitim Bakanlığı'nda 1990 yılından itibaren dünyadaki gelişme ve değişimler dikkate alınarak Eğitimin çeşitli alanlarına yönelik yapılan projelerle bir dizi çalışmalar başlatılmıştır. Bu projelerin bazıları sonuçlanırken bazıları devam etmektedir.

Milli Eğitim sisteminde kaliteyi arttırmak amacıyla 1990 yılında başlatılan Milli Eğitimi Geliştirme Projesi üç hedef belirlemiştir (Çetin, 2003: 4):

- 1) Öğretmen Eğitiminde kaliteyi ve geçerliliği arttırarak OECD ülkeleri ortalamasına yaklaştırmak,
- 2) İlk ve ortaöğretimde kaliteyi arttırarak öğrenci başarısını OECD ülkeleri ortalamasına yaklaştırmak,

3) Eğitim yöneticilerinin yönetim ve işletme becerilerini geliştirerek kaynak kullanımında daha ekonomik ve etkili olabilmeyi sağlamak.

1999 yılında MEB ile KALDER görüşmelere başlamış, 1999 Eylül ayında MEB, Toplam Kalite Genelgesi adı altında bir genelge yayınlamıştır. Türkiye’de ilk defa MEB, bir sivil toplum kuruluşu olan Kalder ile ulusal işbirliğine girmiştir. Bu çerçevede Kalder ve MEB 1999 Kasımında işbirliğine gitmeye karar vermiş ve daha sonra Toplam Kalite anlayışının, modelinin yerleşmesi için bir karar alınmıştır. Buna bağlı olarak MEB’nda, tüm genel müdürlüklerde eğitimler verilmiştir. MEB’nda müfettiş konumundaki 100 yöneticiye model toplantıları konusunda eğitimler verilmiş, daha sonra örnek seçilen okullarda çalışmalar başlatılmıştır (Kosova,2004: 41).

MEB sisteminde TKY anlayışının yaygınlaştırılmasının amaçları şunlardır (Köksal,2000: 89):

1. Eğitim sistemi içinde doğrudan ya da dolaylı olarak bulunan herkesin eğitim sürecini sahiplenmesi ve bu sürecin anlaşılmasını sağlamak,
2. Eğitim hizmetini üretenlerin kendilerini yönetmeleri için gereksinim duydukları anlayışları, araçları, yöntem ve teknikleri tanımalarını sağlamak,
3. Eğitim sistemi içinde yer alanlara, daha etkili bir Eğitim hizmeti üretmeleri için, bilgili ve deneyimli olanlardan yardım alma fırsatı yaratmak,
4. Eğitim sisteminde yer alanlara, insanların ve kullanılan araçların öncekilerden daha nitelikli olduğu anlayışını kazandırmak,
5. Eğitim sistemi içinde yer alan herkesin Eğitim sürecini geliştirmesini sağlamak,
6. Eğitim sistemi içinde yer alan herkese başarının paylaşımı için beklenti ve fırsatları ortaya koymak,
7. Eğitim hizmeti üretenlerde kalite araçlarının kullanımını ve anlaşılmasını sağlamak; planlama yapma, çalışma ve harekete geçme döngüsünün işe koşulmasını gerçekleştirmek.

TKY uygulamalarının Eğitim kurumlarında giderek artmasının nedeni eğitimin kalitesi ile direk ilgili olan dünyanın yetişmiş insan gücünü karşılama yarısında, okulların kendilerine düşen görevi daha ciddiye almaları ve aynı zamanda da okullar içinde rekabetin giderek artmasıdır (Hergüner, 1998: 19).

## 1.2. PROBLEM CÜMLESİ

Eğitimde kalite yönetiminin amacı, kalifiye insan gücünün yetiştirilmesinde sürekliliğin sağlanmasına yardımcı olmaktır. Bu amaçla diğer ülkelerde ve Türkiye’de TKY Uygulama çalışmaları başlatılmıştır. Bu çalışmaların okullarda ne kadar etkili bir şekilde gerçekleştirildiği ve öğretmenlerin TKY İlkelerinin okullarda uygulanabilmesine ilişkin algıları değişebilmektedir. Bu nedenle “İlkokullarda TKY İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Öğretmen Algıları” problem cümlesini oluşturmaktadır. Bu probleme bağlı alt problemler aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

## 1.3. ALT PROBLEMLER

1. Araştırmanın birinci alt problemi, İlkokullarda TKY İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Öğretmen Algıları Nelerdir?

2. Araştırmanın İkinci alt probleminin birinci maddesi İlkokullarda TKY İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Öğretmen Algıları kıdem değişkenine göre değişmekte midir?

- Araştırmanın ikinci alt probleminin ikinci maddesi TKY İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Öğretmen Algıları cinsiyete göre değişmekte midir?
- Araştırmanın ikinci alt probleminin üçüncü maddesi “İlkokullarda TKY ilkelerinin uygulanmasına ilişkin Öğretmen Algıları en son bitirdikleri öğretim kurumu değişkenine göre değişmekte midir? şeklinde belirlenmiştir.

## 1.4. ARAŞTIRMANIN AMACI

“İlkokullarda TKY İlkelerinin Uygulanmasına Yönelik Öğretmen Algıları” proje konusu araştırılarak toplam kalite felsefesinin ne derecede uygulandığına ilişkin öğretmen görüşleri alınacaktır. Elde edilen veriler sayesinde de toplam kalite yönetimi ilkelerinin uygulanmasına yönelik geliştirici öneriler sunulacaktır. Cinsiyet, kıdem, mezun olunan



öğretim kurumu gibi bağımsız değişkenler bakımından öğretmenlerin toplam kalite yönetimi uygulamalarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı ortaya koyulacaktır.

### **1.5. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Endüstriden sağlığa, eğitimden savunmaya kadar hemen her alanda uygulanabilen Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı kaliteyle birlikte başarıyı getirmiştir. Eğitim kurumlarının da bu uygulamanın dışında kalması düşünülemez. Milli eğitim bakanlığınca uygulamaya konan bu yeni yönetim biçiminin istenilen düzeyde benimsenmesi ve başarılı olabilmesi köklü bir değişimi öngörmektedir. Bu doğrultuda bireysel kurumsal ve ulusal düzeyde kalıcı ve sürekli bir iyileştirme ve gelişme için eğitim kurumlarında “kalite” yaklaşımının kazandırılması ve yaygınlaştırılması gerekmektedir. Bu araştırma sayesinde toplam kalite yönetimi ilkelerinin ilkokullarda uygulanıp uygulanmadığını ortaya koyarak, eksik kalan ilkeleri geliştirme fırsatı yakalayabiliriz.

### **1.6. SAYILTILAR**

1. Ölçeğin geliştirilmesinde başvurulan eğitim uzmanlarının görüşleri geçerlidir.
2. Ölçek uygulanan öğretmenler içten ve samimi görüş bildirmişlerdir.

### **1.7. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

1. Araştırma, Denizli İl Merkezinde ilkokullarda çalışan öğretmenlerle sınırlıdır.
2. Araştırma, 2014–2015 eğitim öğretim yılında öğretmenlere uygulanan kişisel bilgi formu ve anket ile sınırlıdır.

### **1.8. TANIMLAR**

**Toplam Kalite Yönetimi:** Bir kuruluştaki herkesin katılımı (employee involvement) ile süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi (continous improvement) suretiyle iç ve dış müşteri kalite (internal / external costomer) gereksinimlerinin karşılanması ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi ürün ve hizmet yapısında oluşturmaya çalışan bir yönetim biçimidir (Soylu, 1998: 196).

**Görev:** İlköğretim kurumlarında çalışan öğretmen ve yöneticilere verilen ünvan.

**Kıdem:** Öğretmen ve yöneticilerin öğretmenlik mesleğine başlamalarından itibaren çalıştıkları yıl.

**Kalite:** Bir ürün ya da hizmete yönelik olarak amaca uygunluk, müşteri tatminini sağlama ve kurumun alanındaki en iyi teknolojiyi kullanarak standartları karşılama düzeyidir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Bu bölümde Toplam kalite yönetimi ile ilgili daha önce yapılmış araştırmalar hakkında bilgiler verilmektedir.

#### 2.1. Yurt İçinde Yapılan İlgili Araştırmalar

Sarı'nın 2002 yılında yaptığı “İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Yönergesi ve Uygulama Projesinin Gereklerinin Yerine Getirilip Getirilmediğini Değerlendirilmesi” isimli araştırmasının amacı, İlköğretim okullarında uygulanmakta olan Toplam Kalite Yönetimi Projesi'nin Hazırlık, Uygulama ve Değerlendirme aşamaları kapsamında okulda yapılan çalışmaları belirlemektir. Yapılan çalışmalar ile ilgili görüşler, ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerden geliştirilen anket formuyla toplanarak, aralarında anlamlı fark olup olmadığı karşılaştırılmıştır.

Anket formu iki bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde kişisel bilgilerle ilgili sorular, ikinci bölümde TKY'nin Hazırlık, Uygulama ve Değerlendirme aşamaları ile ilgili sorular yer almaktadır. Anket aşamaları ile ilgili sorular yer almaktadır. Anket Adana ili Seyhan ve Yüreğir merkez ilçelerinde, 2001-2002 eğitim-öğretim yılında görev yapan 231 öğretmen ve 48 yönetici olmak üzere toplam 279 kişiye uygulanmıştır. Verilerin analizinde frekans, yüzde ve kaykare kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulardan şu sonuçlar çıkartılmıştır.

1- Hazırlık aşaması ile ilgili olarak öğretmenlerin yarıdan fazlası verilen eğitimlerin kısmen yeterli veya yetersiz olduğunu belirtmiştir. Öğretmenlerin kurum temsilcisinden ve OGYE (Okul Gelişim Yönetim Ekibi)'den haberdar olmadıkları anlaşılmıştır.

2- Uygulama aşamasında okul müdürünün liderlik özellikleri öğretmenler tarafından kısmen yeterli veya yetersiz bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin yarıdan fazlası okulda veri toplama tekniklerinin uygulanmadığı konusunda görüş birliğindedir.

3- Değerlendirme aşaması ile ilgili olarak, gelecek yılın gelişim planının kısmen hazırladığı ve hiç hazırlanmadığı anlaşılmaktadır. Öğretmen ve yöneticilerin yarıdan fazlası gerekli altyapı oluşturulduktan sonra uygulamalara devam edilmesini istemektedir.

Çetin tarafından 2005 yılında yapılan “Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğinin araştırılması” adlı yayınlanmamış yüksek lisans tezinde su

önerilerde bulunmuştur:

1. Eğitim sisteminin daha etkin ve yararlı hale getirilmesinde okulda sunulan eğitim hizmetinin önemi çok fazladır. Bu nedenle okuldaki eğitim kalitesinin artırılması için öncelikle okul yönetici ve öğretmenlerinin TKY konusunda bilgilendirilmeleri gerekir. TKY İlkeleri öğretmen ve yöneticiler tarafından aynı derecede önemsenmesine rağmen, uygulamaların farklı değerlendirilmemesi için, TKY konusunda bilgi seviyelerinin artırılması, öğretmenlerin TKY uygulamalarını daha gerçekçi ve bilinçli algılamalarına neden olur.

2. Okullarımızda TKY İlkelerinin uygulanmasında uzmanların, okul yöneticilerinin ve okuldaki tüm çalışanların katılımı ile tüm ülke bazında pilot uygulamalara geçilmesi ile eğitim hizmetlerinin kalitesi artırılabilir. TKY uygulamaları için uzman kişilerden planlı olarak, uygulamaları değerlendirmek üzere kontrol sistemi oluşturulmalıdır.

3. Yapılan uygulamada yönetici ve öğretmenlerin TKY ilkelerinin önemi ve uygulanmasına ilişkin görüşleri yaşlarına göre değişmiştir. Eğitim kalitesinde ödün vermemek için çalışanların, çalıştıkları son yıla kadar kariyer planlarını yapmalarında bilinçlendirilmeleri ve kariyer planlarını okul yöneticileri ile birlikte oluşturmaları yararlı olacaktır.

4. Okul çalışmalarının tanınıp değerlendirilmesi için okulların sık sık öğretmen ve yönetici değiştirmemelerinde yarar vardır. Böyle çalışmalarını daha iyi tanıyan kadrolar ile daha verimli ve başarılı çalışmalar yapılabilir.

5. TKY İlkelerim önemsendiği ölçüde uygulanmadığı görülmektedir. Okul yönetimlerinin, çalışanlarını önce TKY konusunda bilgilendirerek TKY İlkelerinin uygulamalarına daha çok yer vermeleri yararlı olacaktır.

Zeynep Çakıl'ın "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi İstanbul İlçe Milli Eğitim Yöneticilerinin eğitimde kaliteyi algılayış düzeyleri" adlı yayınlanmamış yüksek lisans tezinde şu sonuçlara ulaşılmıştır (2006: 93–94):

1. Milli eğitim yöneticileri tam katılım boyutunda kalite algısına sahiptir.
2. Milli eğitim yöneticileri verilere dayalı yaklaşım boyutunda kalite algısına sahiptir.
3. Milli eğitim yöneticileri süreç yönetimi boyutunda kalite algısına sahiptir.
4. Milli eğitim yöneticileri sürekli iyileştirme boyutunda kalite algısına sahiptir.
5. Milli eğitim yöneticileri müşteri ve kalite odaklılık boyutunda kalite algısına sahiptir.
6. Milli eğitim yöneticileri liderlik algısı boyutunda kalite algısına sahiptir.

Özbebek'in 2006 yılında yaptığı "Devlete Bağlı İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerinin Sınıfta TKY İlkelerinin Kullanımlarının Değerlendirmesi" isimli çalışmasında Adana'nın Seyhan ve Yüreğir ilçelerinden toplam 54 okuldan 150 İngilizce öğretmenine ulaşılmıştır ve TKY ilkelerinin sınıf içindeki uygulamalarıyla ilgili görüşlerini ortaya çıkarmak

için geliştirilmiş bir ölçek dağıtılmıştır. Ayrıca, iki değişkenin (kıdem ve hizmet içi eğitimi) öğretmenlerin sınıflardaki TKY uygulamalarını etkileyip etkilemediğine bakılmıştır. Ölçeklerden elde edilen verileri desteklemek için, 10 tane öğretmenin dersleri gözlemlenmiştir. Toplanan verilerin ışığında, bu çalışma İngilizce öğretmenlerinin, TKY'nin sürekli gelişim ve öğretim değerlendirme ilkelerinin sınıflardaki uygulamalarıyla ilgili, yoğun bir hizmetiçi eğitime ihtiyaç duyduklarını göstermektedir.

Tolga tarafından 2007 yılında araştırılan “Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmenlerin Eğitimde Toplam Kalite Yönetimine Karşı Tutumları” isimli yayınlanmamış yüksek lisans tezi İstanbul ili, Üsküdar ilçesi sınırları içinde görevli lise öğretmenlerini temel alarak yapılmıştır. Araştırmaya 2006–2007 Eğitim-Öğretim yılında, İstanbul'da Üsküdar'da Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı, eğitim veren 4 okulda görev yapan, 100 öğretmen katılmıştır.

Araştırmada aşağıda belirtilen 4 hipotez mercek altına alınmıştır:

1. Okul Müdürünün Toplam Kalite Yönetimine Karşı Tutumu Destekleyicidir.
2. Okulun Kurumsal Olarak Toplam Kalite Yönetimine Karşı Tutumu olumludur.
3. Toplam Kalite Yönetiminde Öğretmene Yönelik Uygulamalar Yapılmaktadır.
4. Toplam Kalite Yönetiminde Planlama Sürecine Katılım Olmaktadır.

Verilerin analizinde, Mann - Whitney U ve Kruskal - Wallis H testleri kullanılmıştır. Elde edilen bulgular literatür ışığında tartışılmış ve bazı önerilerde bulunulmuştur.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, evreni, örnekleme, veri toplama aracı ve verilerin analizi yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırma Modeli

İlkokullarda TKY İlkelerinin Uygulanmasına Yönelik Öğretmen Algılarını belirlemek amacıyla yapılan bu araştırma tarama modelindedir. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu, var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır.

#### 3.2. Evren

Araştırmanın evreni 2014-2015 eğitim öğretim yılında Denizli Merkez İlçelerde bulunan 65 İlkokulu kapsamaktadır. Araştırma yalnızca Denizli'deki resmi ilkokullarda yapılmış olup, özel okullar araştırmanın evrenine dahil edilmemiştir.

#### 3.3. Örneklem

Denizli Merkez İlçelerde bulunan ilkokullar buldukları coğrafi konumlarına göre şehrin merkezi semtlerinde yer almasına, şehir merkezine yakın semtlerde yer almasına ve şehir merkezine uzak semtlerde yer almalarına göre üç gruba ayrılmıştır. Tesadüfi örnekleme tekniğine göre örneklem kapsamına şehrin merkezinde bulunan 3 ilkokul, şehir merkezine yakın semtlerde bulunan 3 ilkokul ve şehir merkezine uzak semtlerde yer alan 3 ilkokul olmak üzere toplam 9 ilkokul örnekleme alınmış olup 117 ilkokullarda çalışan öğretmen örnekleme oluşturmuştur.

#### 3.4. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kişisel özelliklerle ilgili sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölüm ise Edwards Deming'in Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri (Amaçlarda süreklilik, Yeni kalite felsefesi, Süreç sonu kalite kontrole son, Tedarikçileri maliyete dayalı seçime son, Problem tanımı ve sürekli iyileştirme, İş içinde veya işbaşı eğitim, Liderlik oluşturulmalı, Korkuya son, Bölüm / birimler arası duvar ve sınırlar kaldırılmalı, Slogan yerine yol gösterici olmak, Sayısal kotalara son, İş Doyumu, İşe adanmışlık, Eğitim ve kendini geliştirme kurumsallaştırılmalı, 13 maddeyi içeren yönetim anlayışı) ile ilgili 42 ölçek

maddesinden oluşmaktadır (Şimşek, 2007: 64,65).

Ölçek geliştirilirken ilk olarak anket taraması yapılmıştır ve Fikret BOSTAN'ın YİBO'larda TKY Uygulamalarının Değerlendirilmesine Yönelik Yüksek Lisans Tezi'nde kullandığı ankete karar verilmiştir. Ege Üniversitesinde görev yapan Fikret BOSTAN ile ve Çukurova Üniversitesi'nde görev yapan danışmanı Yard. Doç.Dr. Oğuz KUTLU'yla görüşülmüştür ve ankette birkaç değişiklik yaparak ( Anket İlkokullarda uygulanacağı için; YİBO'lar ile ilgili maddeler çıkartılmıştır ) kullanılması için izin alınmıştır.

Kullanılan veri toplama aracı, Denizli Merkez İlçelerdeki ilkokul öğretmenlerine araştırmacı tarafından ulaştırılmış, ölçme aracı ile ilgili bilgilendirme yapıldıktan sonra ölçek uygulanmıştır. Ölçeği sonra vermek isteyenler için okullara tekrar gidilmiştir.

### **3.5. Kullanılan İstatistiksel Teknikler ve Verilerin Analizi**

Veri toplama aracından elde edilen veriler SPSS paket programına aktarılmış, istatistiksel analizler yapılmış ve bilgiler çözümlenmiştir. Çözümlemede bağımlı değişken olarak kullanılan TKY ilkeleri ve bu ilkelerin toplam puanlarının normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kolmogorov - Smirnov testi uygulanmıştır.

Test sonucunda 14 alt boyutun ve toplam puanların dağılımının 0,05 manidarlık düzeyinde normal dağılıma sahip oldukları belirlenmiştir. Bu nedenle toplanan verilerin analizinde parametrik testlerden yararlanılmıştır. Öğretmenlerin kıdem, cinsiyet, ve en son bitirdikleri öğretim kurumu gibi değişkenlere ilişkin verilerin analizinde iki bağımsız örneklemlili t-testi; kıdeme ilişkin veri analizinde tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Ölçekteki maddelerin yorumlanması için, beşli dereceleme ölçeğindeki seçeneklere “kesinlikle katılmıyorum” seçeneği için 1, “katılmıyorum” seçeneği için 2, “az katılıyorum” seçeneği için 3, “katılıyorum” seçeneği için 4, “kesinlikle katılıyorum” seçeneği için 5 puan verilmiştir.

**Tablo 3.5.1. Ölçekteki önermelere katılım derecelerine verilen ağırlıklar ve bu ağırlıkların sınırları**

<b>AGIRLIK</b>	<b>SEÇENEK</b>	<b>SINIRLAR</b>
1	Kesinlikle Katılmıyorum	1.00 - 1.80
2	Katılmıyorum	1.81 - 2.60
3	Az Katılıyorum	2.61 - 3.40
4	Katılıyorum	3.41 - 4.20
5	Kesinlikle Katılıyorum	4.21 - 5.00

Beşli dereceleme ölçeğindeki dört aralık için  $(n - 1 / n)$  formülünden  $(4 / 5 = 0.80)$  sınırlar belirlenmiştir ve Tablo 3.5.1.'de ayrıntılı bir şekilde gösterilmiştir.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde “İlkokullarda TKY İlkelerinin Uygulanmasına Yönelik Öğretmen Algıları” belirlenmeye çalışılarak uygulanan anketin istatistiksel analizi, her alt probleme ilişkin elde edilen bulguların çizelgeleri ve bu bulgulara ait yorumlar yer almaktadır.

### 4.1. Betimsel İstatistikler

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgileri ve araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin frekans ve yüzdelik oranlar Tablo 4.1.1’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.1.1. Katılımcıların Kişisel Bilgilerine İlişkin İstatistikler**

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	OGRETMEN	
		N	%
Cinsiyet	Erkek	68	58,1
	Bayan	49	41,9
Kıdem	1-10 yıl arası	16	13,7
	11-20 yıl arası	27	23,1
	21-30 yıl arası	49	41,9
	31 yıl ve üzeri	25	21,4
Bulunduğu Okuldaki Hizmet Süresi	1-9 yıl arası	81	88,5
	10 yıl ve üzeri	10	11,5
En Son Bitirdikleri Öğretim Kurumu	Eğitim Fakültesi	80	68,4
	Fen Fakültesi	29	6,8
	Diğer	8	24,8
TKY Eğitim	Evet	63	53,8
	Hayır	54	46,2
TKY Seminer / Konferans	Evet	94	80,3
	Hayır	23	19,7

**Tablo 4.1.1. incelendiğinde;**

Cinsiyet değişkenine göre, araştırmaya katılan öğretmenlerden 49 tanesi Bayan öğretmen, 68 tanesi Erkek öğretmendir.

Kıdem değişkenine göre; 1 - 10 yıl arası kıdeme sahip 16, 11 - 20 yıl arası kıdeme

sahip 27, 21 - 30 yıl arası kıdeme sahip 49, 31 yıl ve üzeri kıdeme sahip 25 öğretmen araştırmaya katılmıştır.

Hizmet süresi değişkenine göre; araştırmada Bulunduğu Okuldaki Hizmet süresi 1 - 9 yıl arası olan 81, 10 yıl üzeri hizmet süresine sahip 36 öğretmen vardır.

En Son Bitirdikleri Öğretim Kurumu değişkenine göre; araştırmaya katılan öğretmenlerden 80 öğretmen Eğitim Fakültesinden, 29 öğretmen Diğer fakültelerden mezun olmuştur.

Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili Eğitim alıp / almama değişkenine göre; öğretmenlerden 63 tanesi TKY eğitimi almışken, 54 tanesi TKY eğitimi almamıştır.

Toplam Kalite Yönetimi konulu Seminer veya Konferans değişkenine göre; 94 öğretmen TKY konulu seminer veya konferansa katılmışken, 23 öğretmenin katılmadığı görülmektedir.

#### 4.1.2. Araştırmanın Birinci Alt Problemi

Araştırmanın birinci alt problemi “İlkokullarda TKY İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Öğretmen Algıları Nelerdir?” olarak belirlenmiştir. Birinci alt problemin bulgularını elde etmek için öğretmenlerin ölçek maddelerine verdiği cevapların aritmetik ortalamaları, standart sapmaları ve katılma dereceleri belirlenmiştir.

**Tablo 4.1.2. İlkokullarda TKY ilkelerinin uygulanmasına ilişkin öğretmen algılarının katılma dereceleri**

İlkeler	öğretmen			
	N	$\bar{X}$	Ss	Katılma Derecesi
İnsana saygı ve güven	117	4,16	,65	Katılıyorum
Yönetici ve Öğretmen Liderliği	117	4,22	,62	K.Katılıyorum
Oğrenci memnuniyeti	117	4,10	,67	Katılıyorum
Tam katılım	117	4,29	,57	K. Katılıyorum
Çalışanların sürekli eğitilmesi	117	4,26	,65	K. Katılıyorum
Süreçlerin sürekli iyileştirilmesi	117	3,70	,68	Katılıyorum
Çalışanların problem çözme becerileri	117	4,29	,74	K. Katılıyorum

Misyon ve vizyon Vizyon	117	4,39	,66	K. Katılıyorum
Güçlü bir örgüt ve kalite kültürü	117	4,05	,72	Katılıyorum
Tüm çalışanlar arasında etkili iletişim	117	4,17	,71	Katılıyorum
Mevcut kaynaklar	117	4,11	,69	Katılıyorum
Etkili öğretme-öğrenme stratejileri	117	4,17	,71	Katılıyorum
Güçlü bir ödül ve teşvik sistemi	117	4,04	,74	Katılıyorum
Fiziksel yapı	117	4,15	,77	Katılıyorum
<b>TOPLAM (TKY İlkeleri)</b>	117	4,15	,58	Katılıyorum

Tablo 4.1.2.'de İlkokullarda TKY İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Öğretmen Algıları incelendiğinde; öğretmenler TKY İlkelerinin okullarda uygulandığı fikrine katılmaktadır. En çok katıldıkları TKY ilkeleri ise; “Misyon ve vizyon”, “Çalışanların problem çözme becerileri”, “Tam katılım” ilkeleridir.

Bu bulgulardan yola çıkarak; öğretmenlerin görev yaptığı okullarda problemlerin yönetici ve öğretmenler tarafından toplantılarda görüşülerek uygun tekniklerle gecikmeden çözüldüğüne inandıkları söylenebilir. Problemi çözmeye aşamasında erteleme söz konusu olmadığından öğretmenlerin, okul yönetiminin kendilerinden yana olduğunu düşündükleri, soru sorma, öneride bulunma konularında çekinmedikleri söylenebilir. Bunun yanında; eğitimin niteliğinin artırılması ile ilgili önemli kararların alınmasına ve okuldaki faaliyetlerin yürütülmesine öğretmenlerin tam katılım gösterdikleri, öğrenci ve velilerin de okulun hedeflerine ulaşması noktasında söz sahibi oldukları düşünülmektedir.

Öte yandan öğretmenlerin uygulandığına inandıkları ancak diğer ilkelere göre daha az katıldıkları TKY ilkesi ise “Süreçlerin sürekli iyileştirilmesi” ilkesidir. Öğretmenlerin daha iyi öğretme konusunda araştırma yapmaları, uygulanan öğretim programlarının sürekli öğrenci ihtiyacını karşılayacak nitelikte olup olmaması, okul müdürünün yeniliğe açık olması ve gelişimi desteklemesi gibi konularda öğretmenlerin daha olumlu beklentiler içinde oldukları sonucuna varılmaktadır.

### **4.1.3. Araştırmanın İkinci Alt Problemi**

#### **4.1.3.1. Kıdem Değişkeni**

Araştırmanın İkinci alt probleminin birinci maddesi İlkokullarda TKY İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Öğretmen Algıları kıdem değişkenine göre değişmekte midir? şeklinde belirlenmiştir. Bu alt problemin bulgularını elde etmek için tek yönlü varyans analizi

yapılmıştır ve elde edilen bulgular Tablo 4.1.3.'te verilmiştir.

**Tablo 4.1.3.1. Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre İlkokullarda TKY ilkelerinin uygulanmasına ilişkin anova değerleri**

No	İlkeler	Kıdem	N	X	Ss	F	p
1	Amaçlarda süreklilik	1-10 yıl	16	4,62	,43	5,39	,00*
		11-20 yıl	27	3,93	,92		
		21-30 yıl	49	4,05	,51		
		31 yıl ve üzeri	25	4,33	,50		
2	Yeni kalite felsefesi	1-10 yıl	16	4,58	,47	4,07	,00*
		11-20 yıl	27	4,02	,75		
		21-30 yıl	49	4,12	,58		
		31 yıl ve üzeri	25	4,39	,48		
3	Süreç sonu kalite kontrole son	1-10 yıl	16	4,48	,53	3,38	,02*
		11-20 yıl	27	3,88	,90		
		21-30 yıl	49	4,03	,60		
		31 yıl ve üzeri	25	4,23	,45		
4	Tedarikçileri maliyete dayalı seçime son	1-10 yıl	16	4,69	,31	3,84	,01*
		11-20 yıl	27	4,12	,86		
		21-30 yıl	49	4,23	,40		
		31 yıl ve üzeri	25	4,33	,46		
5	Problem tanımı ve sürekli iyileştirme	1-10 yıl	16	4,67	,42	4,56	,00*
		11-20 yıl	27	4,00	,86		
		21-30 yıl	49	4,19	,58		
		31 yıl ve üzeri	25	4,43	,49		
6	İş içinde veya işbaşı eğitim	1-10 yıl	16	4,00	,77	1,38	,25
		11-20 yıl	27	3,64	,76		
		21-30 yıl	49	3,61	,64		

		31 yıl ve üzeri	25	3,72	,58		
7	Liderlik oluşturulmalı	1-10 yıl	16	4,65	,37	2,95	,36
		11-20 yıl	27	4,14	,97		
		21-30 yıl	49	4,15	,73		
		31 yıl ve üzeri	25	4,49	,55		
8	Korkuya son	1-10 yıl	16	4,75	,37	2,12	,10
		11-20 yıl	27	4,14	,84		
		21-30 yıl	49	4,27	,65		
		31 yıl ve üzeri	25	4,37	,55		
9	Bölüm / birimler arası duvar ve sınırlar kaldırılmalı	1-10 yıl	16	4,46	,72	2,20	,09
		11-20 yıl	27	4,00	,79		
		21-30 yıl	49	4,03	,68		
		31 yıl ve üzeri	25	3,89	,67		
10	Slogan yerine yol gösterici olmak	1-10 yıl	16	4,56	,46	2,67	,05
		11-20 yıl	27	4,09	,79		
		21-30 yıl	49	4,03	,77		
		31 yıl ve üzeri	25	4,28	,54		
11	Sayısal kotalara son	1-10 yıl	16	4,65	,41	4,60	,00*
		11-20 yıl	27	3,93	,82		
		21-30 yıl	49	4,01	,64		
		31 yıl ve üzeri	25	4,16	,64		
12	İş Doyumu, işe adanmışlık	1-10 yıl	16	4,50	,59	1,48	,22
		11-20 yıl	27	4,07	,77		
		21-30 yıl	49	4,10	,77		
		31 yıl ve üzeri	25	4,20	,56		
13	Eğitim ve kendini geliştirme kurumsallaştırılmalı	1-10 yıl	16	4,42	,80	1,82	,14
		11-20 yıl	27	3,89	,82		
		21-30 yıl	49	4,00	,73		

		31 yıl ve üzeri	25	4,03	,58		
14	13 maddeyi içeren yönetim	1-10 yıl	16	4,62	,50	2,94	,03*
		11-20 yıl	27	3,95	,85		
		21-30 yıl	49	4,08	,78		
		31 yıl ve üzeri	25	4,21	,70		
	<b>Toplam (Deming'in 14 TKY ilkesi)</b>	1-10 yıl	16	4,55	,45	3,66	,01*
		11-20 yıl	27	4,00	,76		
		21-30 yıl	49	4,06	,54		
		31 yıl ve üzeri	25	4,22	,42		

\*P<0,05

Tablo 4.1.3.1.'de görüldüğü gibi katılımcıların kıdem değişkenine göre TKY ilkelerinin ilkokullarda uygulanmasına yönelik öğretmen algıları arasında anlamlı bir fark vardır(F=3,66;p<0,05) Başka bir ifadeyle farklı kıdeme sahip öğretmenler TKY İlkelerinin okullarda uygulanmasını farklı biçimde algılamaktadır.

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre; 1 - 10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerle 11 - 20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür. Farkın hangi grubun lehine olduğunu ortaya koymak için ortalamalara baktığımızda; 1 - 10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin ( $X_{1-10} = 4,55$ ), görev yaptıkları okulda TKY ilkelerinin uygulandığına dair kanılarının, 11 - 20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerden ( $X_{11-20} = 4,00$ ) daha güçlü olduğu sonucuna varabiliriz.

Amaçlarda süreklilik ilkesine bakıldığında; 1 - 10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin, 11 - 20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlere göre; öğretmenlerin öğrencilere yetişkin insana davranır gibi davranarak güvendiğine, okulda disiplin cezalarını en son çözüm yolu olarak gördüğüne dair algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler, sahip oldukları deneyimlerinden dolayı okuldaki yol göstericiliği, rehberliği yeterli görmüyor olabilir. 1 - 10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ise; görevlerinde yeni olduklarından, işlerin daha iyi nasıl yapılacağına okulda da öğrenilebileceğinin ve okul çalışanlarının birbirine destek, yardımcı olmasının ne kadar önemli olduğunun daha fazla bilincinde olabilir.

#### 4.1.3.2. Cinsiyet Değişkeni

Araştırmanın ikinci alt probleminin ikinci maddesi TKY İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Öğretmen Algıları cinsiyete göre değişmekte midir?" şeklinde belirlenmiştir. Bu alt problemin bulgularını elde etmek için iki bağımsız örneklemlerle t-testi yapılmıştır ve elde edilen bulgular Tablo 4.1.4'te verilmiştir.

**Tablo 4.1.3.2. İlkokullarda TKY ilkelerinin uygulanmasına ilişkin öğretmen algılarının cinsiyet değişkenine göre ilişkin t-testi değerleri**

İlkeler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
İnsana saygı ve güven	Erkek	68	4,16	,71	,43	,42
	Bayan	49	4,16	,58		
Yönetici ve Öğretmen Liderliği	Erkek	68	4,26	,64	,88	,44
	Bayan	49	4,16	,58		
Öğrenci memnuniyeti	Erkek	68	4,12	,69	,39	,84
	Bayan	49	4,07	,63		
Tam katılım	Erkek	68	4,31	,62	,51	,51
	Bayan	49	4,26	,48		
Çalışanların sürekli eğitilmesi	Erkek	68	4,25	,72	-,32	,09
	Bayan	49	4,29	,56		
Süreçlerin sürekli iyileştirilmesi	Erkek	68	3,72	,71	,47	,34
	Bayan	49	3,66	,64		
Çalışanların problem çözme becerileri	Erkek	68	4,30	,82	,27	,05
	Bayan	49	4,27	,62		
Misyon ve vizyon	Erkek	68	4,43	,73	,78	,07
	Bayan	49	4,33	,57		
Güçlü bir örgüt ve kalite kültürü	Erkek	68	4,13	,74	1,38	,51
	Bayan	49	3,95	,69		
Tüm çalışanlar arasında etkili iletişim	Erkek	68	4,17	,74	-,02	,15
	Bayan	49	4,17	,68		
Mevcut kaynaklar	Erkek	68	4,13	,69	,44	,68
	Bayan	49	4,07	,70		
Etkili öğretme-öğrenme stratejileri	Erkek	68	4,21	,76	,62	,17
	Bayan	49	4,12	,65		
Güçlü bir ödül ve tesvik sistemi	Erkek	68	4,11	,77	1,21	,31
	Bayan	49	4,94	,69		

<b>Fiziksel yapı</b>	Erkek	68	4,18	,79	,45	,50
	Bayan	49	4,12	,74		
<b>Toplam (Deming'in 14 TKY ilkesi)</b>	<b>Erkek</b>	<b>68</b>	<b>4,18</b>	<b>,64</b>	<b>,60</b>	<b>,15</b>
	<b>Bayan</b>	<b>49</b>	<b>4,11</b>	<b>,51</b>		

\* p < 0,05

Tablo 4.1.3.2.'deki verilere göre TKY İlkesinin toplamına bakıldığında öğretmen algıları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark bulunamamıştır ( t = 0,60; p > 0,05). Bir başka ifade ile Erkek ve Bayan öğretmenler, TKY İlkelerinin toplamının ilkokullarda uygulanmasını benzer biçimde algılamaktadırlar.

#### 4.1.3.3. En Son Bitirdikleri Eğitim Kurumu Değişkeni

Araştırmanın ikinci alt probleminin üçüncü maddesi “İlkokullarda TKY ilkelerinin uygulanmasına ilişkin Öğretmen Algıları en son bitirdikleri eğitim kurumu değişkenine göre değişmekte midir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu alt problemin bulgularını elde etmek için iki bağımsız örneklemlerle t- testi yapılmıştır ve elde edilen bulgular Tablo 4.1.5'te verilmiştir.

**Tablo 4.1.3.3. Öğretmenlerin en son bitirdikleri Eğitim kurumu değişkenine göre İlkokullarda TKY ilkelerinin uygulanmasına ilişkin t- testi değerleri**

<b>İlkeler</b>	<b>Eğitim Kurumu</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>Ss</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
Yeni kalite felsefesi	Eğitim Fakültesi	80	4,09	,70	-,99	,20
	Diğer	29	4,23	,52		
Süreç sonu kalite kontrole son	Eğitim Fakültesi	80	4,16	,63	-,58	,66
	Diğer	29	4,24	,60		
Tedarikçileri maliyete dayalı seçime son	Eğitim Fakültesi	80	4,05	,63	-,60	,10
	Diğer	29	4,14	,76		
Problem tanımı ve sürekli iyileştirme	Eğitim Fakültesi	80	4,22	,57	-1,60	,83
	Diğer	29	4,41	,49		
İş içinde veya işbaşı eğitim	Eğitim Fakültesi	80	4,23	,67	-,05	,82
	Diğer	29	4,24	,61		
Liderlik oluşturulmalı	Eğitim Fakültesi	80	3,70	,71	,32	,73
	Diğer	29	3,66	,67		



Korkuya son	Eğitim Fakóltesi	80	4,25	,79	-,53	,19
	Diğer	29	4,33	,64		
Bólum / birimler arası duvar ve sınırlar kaldırılmalı	Eğitim Fakóltesi	80	3,98	,72	-1,40	,15
	Diğer	29	4,15	,51		
Slogan yerine yol gösterici olmak	Eğitim Fakóltesi	80	4,09	,71	-1,10	,41
	Diğer	29	4,26	,71		
Sayısal kotalara son	Eğitim Fakóltesi	80	4,06	,75	-,34	,75
	Diğer	29	4,11	,62		
iş Doyumu, işe adanmışlık	Eğitim Fakóltesi	80	4,12	,69	-,57	,36
	Diğer	29	4,21	,71		
Eğitim ve kendini geliştirme	Eğitim Fakóltesi	80	3,98	,76	-,72	,25
kurumsallaştırılmalı	Diğer	29	4,09	,56		
13 maddeyi içeren yönetim anlayışı	Eğitim Fakóltesi	80	4,09	,77	-,68	,75
	Diğer	29	4,21	,68		
	<b>Eğitim Fakóltesi</b>	80	<b>4,10</b>	<b>,79</b>	<b>-,82</b>	<b>,66</b>
<b>Toplam (Deming'in 14 TKY ilkesi)</b>	<b>Diğer</b>	29	<b>4,20</b>	<b>,72</b>		

\*p < 0,05

Tablo 4.1.3.3. incelendiğinde Edwards Deming'in 14 TKY İlkesinin toplamı incelendiğinde öğretmen algıları arasında en son bitirdikleri eğitim kurumu değişkenine göre anlamlı fark bulunamamıştır ( $t_{414} = -,82; p > 0,05$ ). Eğitim Fakóltesinden mezun olan öğretmenler ve diğer fakólterden mezun olan öğretmenlerin TKY İlkelerinin toplamının ilkokullarda uygulanmasına ilişkin algıları benzerdir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın konusu olan İlkokullarda TKY ilkelerinin uygulanmasına ilişkin Öğretmen Algılarına yönelik elde edilen bulgular ışığında varılan sonuçlar ve önerilere yer verilmiştir.

### 5.1. Sonuç

Yapılan istatistik analizlerine göre araştırmada şu sonuçlar elde edilmiştir:

Ankete katılan öğretmenlerin önemli bir çoğunluğu eğitim Fakültesi mezunu olup Toplam Kalite Yönetimi konulu Seminer veya Konferanslara katılmışlardır.

İlkokullarda TKY ilkelerinin uygulanmasına ilişkin Öğretmen Algıları katılma derecelerine (ortalaması en yüksekten en aza doğru) göre aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.

1. Korkuya son
2. Liderlik oluşturulmalı
3. Tedarikçilerin maliyete dayalı seçime son
4. Problem tanımı ve sürekli iyileştirme
5. Yeni kalite felsefesi
6. Slogan yerine yol gösterici olmak
7. İş Doyumu, işe adanmışlık
8. Amaçlarda süreklilik
9. 13 maddeyi içeren yönetim anlayışı
10. Toplam (Deming'in 14 TKY ilkesi)
11. Sayısal kotalara son
12. Süreç sonu kalite kontrole son
13. Bölüm/birimler arası duvar ve sınırlar kaldırılmalı
14. Eğitim ve kendini geliştirme kurumsallaştırılmalı
15. İş içinde veya işbaşı eğitim

Katılımcıların kıdem değişkenine göre TKY ilkelerinin ilkokullarda uygulanmasına yönelik öğretmen algıları arasında anlamlı bir fark vardır. Buna göre; 1 - 10 yıl kıdeme sahip

öğretmenlerle 11 - 20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür. 1 - 10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin algıları, 11 - 20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin algılarından daha yüksektir.

- a) Amaçlarda süreklilik
- b) Yeni kalite felsefesi
- c) Süreç sonu kalite kontrole son
- d) Tedarikçileri maliyete dayalı seçime son
- e) Sayısal kotalara son
- f) 13 maddeyi içeren yönetim anlayışı

İlkokullarda TKY ilkelerinin uygulanmasına ilişkin Öğretmen algıları arasında cinsiyete göre anlamlı farklılık yoktur. Bayan öğretmenlerin algıları ile erkek öğretmenlerin algıları benzerdir.

İlkokullarda TKY ilkelerinin uygulanmasına ilişkin Öğretmen algıları arasında Toplam Kalite Yönetimi İle İlgili Eğitim Kurumu değişkenine göre anlamlı fark bulunamamıştır. İlkokullarda görev yapan öğretmenler, en son bitirdik eğitim kurumu farklı olsa dahi İlkokullarda TKY ilkelerinin uygulanmasına ilişkin algıları benzer olup anlamlı bir fark bulunamamıştır.

## 5.2. Öneriler

Araştırma sonuçlarına göre İlkokullarda TKY ilkelerinin uygulanmasına ilişkin Öğretmen Algılarına yönelik aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

- TKY, eğitim kurumlarında tek başına tüm sorunları çözebilecek bir ilaç olarak görülmemelidir. Kurum yapısına uygun olarak uyarlanmalı, beklentilere cevap verebilecek şekilde hayata geçirilmelidir.
- Eğitim sistemimize yeni getirilen bir uygulamanın sonuçları beklenmekte ve uygulamanın başarısız olduğu görüldüğünde vazgeçilmektedir. Deneyimler, hata yapmama maliyetinin, hatalardan kaynaklanan maliyetten daha az olduğunu göstermektedir. Yapılması gereken zaman yitirilmeden uygulama sürecinde aksaklıkların saptanıp giderilmesidir.
- Okul yönetimi çalışanlarına mesleki ve kişisel gelişim programları düzenlemeli, kendilerini geliştirme fırsatı tanınmalıdır.
- Okul başarısının artırılması için çevreyle ilişkiler geliştirilmeli çevre desteği alınmalıdır.

- Okul kültüründe “Biz” ruhu oluşmalı, eğitim - öğretimde başarı için kişisel amaç ve çıkar gözetmeksizin ortak amaç etrafında toplanılmalıdır.
- Okul yöneticileri okulun tüm paydaşlarına toplam kalite yönetimine inançlarının güçlendirilmesi, değişimi arzularlarının sağlanması, değişim sürecinde kendilerine rehberlik edilmesi konularında rol almalıdır.
- Eğitimde toplam kalite yönetiminde başarılı olmak için öncelikle eğitim yöneticilerinin daha sonra tüm personelin toplam kalite yönetimi konusunda eğitilmeleri gerekir.
- Okul paydaşları arasında açık güven ortamı sağlanmalı, destek ve yol gösterici olunmalıdır.
- TKY, uzun vadeli bir çalışma olduğu için kalitenin kolay elde edileceği düşünülmemelidir; bu yüzden tüm çalışanların katılım ve desteği sağlanmalıdır.
- Okul öğretime açılmadan, okul yöneticisi ve öğretmenler birlikte okulun vizyonunu, hedefini, planını, kalitenin rehberliğini belirleyerek, öğrencinin memnuniyeti, sürekli iyileştirme, verilere dayanma, yönetimin kararlılığı, herkesin katılımı ilkelerini gerçekleştirmeye girişmelidirler. Bunun için okul yöneticileri tüm öğretmenleri ve öğrencileri veya okul büyükse temsil gücü yüksek kişileri yeterli sayıda yönetime katmalıdır.
- Süreç değerlendirmeye önem verilmeli, sürekli gelişim ve değişimi sağlayacak denetim gerçekleştirilmelidir.
- En üstteki çalışanından en alttaki görevlisine kadar, kurumu oluşturan tüm kesimlerin, okullarda bulunma gereklerini iyi kavrayıp, asli görev ve sorumluluklarını bahanelere sığınmadan yerine getirmeli, bu konuda da samimi ve dürüst olmalıdırlar.
- Okul çalışanların yeterince hizmet içi eğitimi ve rehberlik etkinlikleri sağlanmalıdır.
- Çevremizde ve insan doğasında çok hızlı değişimler yaşanmaktadır. Bu durum bir kaç dakikalık ya da saatlik sınavlara dayalı değerlendirmelere olan güveni azaltmaktadır. Öğrenci niteliğinin belirli alanlara sıkıştırılarak değil, belirli bir sürece yayılarak ölçülmelidir.
- Nitelik ve başarı belirli bir seviyeye ulaşmaya değil, iyinin iyisine, sınırsız gelişmeye imkan vermelidir. Bireylerin kapasiteleri belli sınırlar içine hapsedilmemelidir.
- Okul yönetimleri merkezi yönetim anlayışından sıyrılmalı, sorunları yerinde çözen, alternatif çözümler üreten “Okul merkezli yönetim” anlayışı benimsenmelidir.

## KAYNAKLAR

- Akdağ M. ( 2005). Eğitim Yönetimi, Hatiboğlu Kitapevi, Ankara.
- Akın Ö. (2001). Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan, Ezgi Kitap Evi, Bursa.
- Bolat, T. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi*. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Bostan, F. (2005) *Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Cafoğlu Z. (1996). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*, Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Can H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim*, Adım Yayınları, İstanbul.
- Ceylan M. (1997). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti*, Kuş Yayınları, Ankara.
- Çakıl, Z. (2006) *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi İstanbul İlçe Milli Eğitim Yöneticilerinin Eğitimde Kaliteyi Algulayış Düzeyleri* ( Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetin C. (1998). *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence sistemi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Çetin, E. (2005) *Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğinin Araştırılması* ( Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Denizli il Milli Eğitim Müdürlüğü (2014), İstatistik şubesi Verileri, Denizli
- Doğan, M. (2002). *Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Ensari H. (2003). *21. Yüzyıl Okulları için Toplam Kalite Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Fidan, Y. (1995). Hizmet İşletmelerinde Verimlilik İçin Alternatif Sürekli Gelişme Stratejileri, *Verimlilik Dergisi*, Cilt:4, s.63
- Halis M. (2000). *Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Hergüner, G. (1998). Eğitimde Toplam Kalite Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Yıl:4, Sayı:13, s.19
- Karcıoğlu, F. (2001). Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İklimi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 15, Sayı:4, s.279-305

- Kosova O. (2004). *Standardizyon ve Kalite*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Kovancı A.H. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Köksal H. (1998). *Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi*, Dünya Yayıncılık, İstanbul.
- Milli Eğitim Bakanlığı *Taşra Teşkilatı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi Kılavuzu*, 2002, Ankara,
- Özbebek, E. (2006) *Devlete Bağlı İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerinin Sınıfta Tky İlkelerinin Kullanımlarının Değerlendirmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özdemir S. (1999). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, Pegem A Yayınları, Ankara. Özden Y. 2000, *Eğitimde Yeni Değerler*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Özveren M. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi, Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- Peker, Ö.(1993). Toplam Kalite Yönetimi ve TS-ISO 9000 Standartları, *Verimlilik Dergisi* (Özel Sayı), s.49
- Peşkirioğlu, N. (1996). Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık, *Verimlilik Dergisi* (Toplam Kalite Özel Sayı), s.31
- Şale, G. (2001). *ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemi ve Uygulamaları*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Şimşek H. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi: Kuram, İlkeler, Uygulamalar*, Seçkin yayıncılık, Ankara.
- Şimşek M. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi*, Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- Şişman M. ve Turan S. (2001). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Tolga, N. (2007) *Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmenlerin Eğitimde Toplam Kalite Yönetimine Karşı Tutumları* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uysal, H. (1998). Toplam Kalite Yönetiminin İlkokula Uygulanabilirliği (Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yılman, M. (1994). *Eğitim Sistemine Toplam Kalite Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar*, Kalder Yayınları, İstanbul.
- WEAVER C. (1997). *Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması*. Çev., Tuncay Birkan- Osman Akınhay, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Ek: 1

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
s1	170,36	582,801	,751	,978
s2	169,88	582,296	,727	,978
s3	170,10	581,472	,792	,978
s4	170,38	586,564	,591	,979
s5	170,02	584,069	,649	,979
s6	169,78	588,381	,702	,979
s7	170,04	584,955	,633	,979
s8	170,22	582,588	,742	,978
s9	170,26	579,765	,703	,979
s10	170,02	582,155	,801	,978
s11	170,11	591,169	,581	,979
s12	169,82	584,769	,675	,979
s13	170,12	583,830	,669	,979
s14	169,98	581,982	,734	,978
s15	169,93	587,013	,695	,979
s16	170,58	586,659	,643	,979
s17	170,68	584,908	,619	,979
s18	170,47	584,768	,688	,979
s19	170,08	577,899	,777	,978
s20	169,98	579,707	,725	,978
s21	169,90	581,593	,796	,978
s22	169,91	582,234	,616	,979
s23	169,94	582,919	,809	,978
s24	169,79	584,527	,765	,978
s25	170,43	587,885	,394	,980
s26	170,14	579,757	,833	,978
s27	170,09	582,258	,742	,978
s28	170,32	577,101	,682	,979
s29	170,01	582,767	,779	,978
s30	169,98	583,569	,760	,978
s31	170,26	584,231	,700	,979
s32	170,16	577,844	,764	,978
s33	170,07	580,323	,773	,978
s34	170,00	579,034	,857	,978
s35	170,03	582,198	,752	,978
s36	170,28	578,704	,746	,978
s37	170,43	582,057	,655	,979
s38	170,09	578,786	,758	,978
s39	170,20	575,711	,844	,978
s40	170,15	572,349	,835	,978
s41	170,13	577,423	,855	,978
s42	170,09	577,148	,892	,978

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	,979
N of Items	42



T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 16605029/44/6674403  
Konu: Anket Onayı

19/12/2014

## VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünün 03/12/2014 tarih ve 26192 sayılı yazıları

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Tezsiz Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ufuk YASİN, "İlkokullarda TKY İlkelerinin Uygulamasına İlişkin Öğretmen Algıları" konulu araştırmasına yönelik anket formunu ilgi yazı gereği Merkezefendi ilçesindeki tüm ilkokullarda uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaatlar ile ilgili Lisans, Yüksek Lisans, Doktora öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgi yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (İlköğretim/Ortaöğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının "Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde ve bu araştırma kapsamında elde edilen verilerin cd ortamında Müdürlüğümüze teslim edilmesi kaydıyla 2014/2015 eğitim-öğretim yılı içerisinde uygulamaları Müdürlüğümüze uygun görülmüş olup;

Olurlarınıza arz ederim.

Mahmut OĞUZ  
Millî Eğitim Müdürü

O L U R.  
19/12/2014  
Ali ŞANLIER  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

## PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüze Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Güvenli Elektronik İmza

Ash ile Aynıdır

24.12.2014

Afiri ERKAN  
V.H.K.I.

Ali ŞANLIER  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:  
1-Anket Formları

Sırapapılar Mah. Saltak Cad. No: 76 20100/DENİZLİ  
Elektronik Ağ : <http://denizli.meb.gov.tr>  
e-posta: strateji20@meb.gov.tr

Ayrıntılı Bilgi İçin :Ş.GELMİŞ VHKİ  
Telefon : (0 258) 265 55 54 dahili 708  
Belgegeçer : (0 258) 265 01 69

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 486-d731-33d9-857d-5872 kodu ile teyit edilebilir.



## İLKOKULLARDA TKY İLKELERİNİN UYGULANMASINA YÖNELİK ÖĞRETMEN ALGILARI

### Değerli Meslektaşım,

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında yüksek lisans düzeyinde yapmakta olduğumuz “İlkokullarda TKY İlkelerinin Uygulanmasına Yönelik Öğretmen Algıları” konulu araştırmanın verilerini toplamak amacıyla aşağıdaki ölçek hazırlanmıştır.

Ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yer alan sorulara, kişisel durumunuza uygun olan seçeneği işaretleyerek cevap vermeniz istenmektedir. İkinci bölümde ise; Toplam Kalite Yönetimi İlkeleriyle ilgili 42 maddeden oluşan ölçek maddeleri yer almaktadır. Her bir ifadeye katılma dereceleri

**Kesinlikle Katılmıyorum**

**Katılmıyorum**

**Az Katılıyorum**

**Katılıyorum**

**Kesinlikle Katılıyorum**

olarak belirtilmiştir.

Her bir ifadenin size uygunluk derecesini belirtiniz. Vereceğiniz cevaplar araştırmanın bulgularına ışık tutacaktır. Katkılarınız için çok teşekkür ederim.

Ufuk YASİN  
Araştırmacı

Kişisel Bilgi Formu		
1. <u>Cinsiyetiniz:</u>	a. Erkek	b. Kadın
2. <u>Meslekteki Kıdeminiz:</u>	a. 1-10 yıl c. 21-30 yıl arası	b. 11-20 yıl d. 31 yıl ve üzeri
3. <u>Bulduğunuz Okuldaki Hizmet Süreniz:</u>	a. 1 -9 yıl arası	b. 10 yıl ve üzeri
4. <u>En Son Bitirdiğiniz Öğretim Kurumu:</u>	a. Eğitim Fakültesi c. Diğer	b. Fen-Edebiyat Fakültesi
5. <u>Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili eğitim aldınız mı?</u>	a. Evet	b. Hayır
6. <u>Toplam Kalite Yönetimi konulu seminer veya konferansa katıldınız mı?</u>	a. Evet	b. Hayır

		ÖLÇEK MADDELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Amaçlarda süreklilik	Okul çalışanları ortak bir misyon ve vizyon etrafında bütünleşmiştir.					
2.		Okul yönetimi okulun amaçlarına ulaşmasında öncülük eder.					
3.		Okul çalışanları eğitim - öğretimde başarıyı elde etmek için sürekli olarak birbirlerine destek olurlar.					
4.	Yeni kalite felsefesi	Okulun tüm çalışanları kalite iyileştirme çabalarına katılır.					
5.		Okulun hizmet verdiği çevrenin memnuniyeti, okul yönetimi tarafından okulun başarı ve kalitesinin göstergesi olarak dikkate alınır.					
6.		Okul yönetimi eğitim ve öğretim kalitesini sürekli iyileştirmeye çalışır.					
7.	Süreç sonu kalite kontrole son	Okulumuzda ölçme ve değerlendirme hata, eksik bulmak için değil; eğitim-öğretim sürecini geliştirmek ve yeniden düzenlemek amacıyla yapılır.					
8.		Okulumuzda öğrenme ve öğretme etkinliklerinin daha etkili hale getirilmesi ve yeniden düzenlenmesi için öğrencilerden düzenli olarak dönüt alınır.					
9.		Okulumuzda sınavlar öğrencileri başarı anlamında sıralamak için değil; öğrenme-öğretme süreçlerini geliştirmek için yapılır.					
10.	Tedarikçileri maliyete dayalı seçime son	Okulumuz, velilerle ve öğrencilerle iş birliği içindedir, onları hedef kitle ve başarıya ulaşmadaki ortakları olarak görürler.					
11.		Okulumuz ve yakın toplumsal çevresi arasında güven ve katılıma dayalı ilişkiler mevcuttur.					
12.		Okulumuzda öncelik eğitimde maliyeti azaltmak değil, kalitedir.					
13.	Problem tanımı ve sürekli iyileştirme	Okulumuzda problemler tehlike sinyali olarak değil, iyileştirme ve geliştirme için fırsatlar olarak görülür.					
14.		Okulumuzda kalite iyileştirme, asla son bulmayacak bir süreç olarak algılanır.					
15.		Okulumuzda problem oluştuğunda hedef, hatayı ya da zararı gidermek değil, problemin kaynağını açıkça ortaya koymaktır.					
16.	İş içinde veya işbaşı eğitim	Okul çalışanları daha fazla verim alabilmek için yaptıkları işlerle ilgili sürekli eğitilirler.					
17.		Okulumuzda yeterli hizmet içi eğitim etkinliği mevcuttur.					
18.		Okul çalışanlarına mesleki becerilerini geliştirme konusunda rehberlik yapılır.					
19.	Liderlik oluşturulmalı	Okul yönetiminin liderlik becerileri yeterlidir.					
20.		Okul müdürümüz, ilgi, ihtiyaçlarımızı müfettişlere ve ilgili bakanlık birimlerine iletmede bizi en iyi şekilde temsil eder.					
21.		Okulumuzdaki liderlik anlayışı; tehdit ve cezanın aksine, güvenilir destekleyici ve yardımcı olma üzerine kuruludur.					

		ÖLÇEK MADDELERİ	Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Katılıyorum	Kesimlikle Katılıyorum
22.	Korkuya son	Okulumuzda korku ve baskıya dayalı bir yönetim anlayışı yoktur.					
23.		Okul çalışanları, yönetimin kendilerinden yana olduğunu hisseder					
24.		Okul çalışanları soru sorma, sorunları iletme ya da öneride bulunma konularında çekinmez.					
25.	Bölüm / birimler arası duvar ve sınırlar kaldırılmalı	Okul çalışanları arasında hiyerarşik bir üst - üst ilişkisi yoktur.					
26.		Okulun tüm personeli işbirliği ve eşgüdüm içinde çalışır.					
27.		Bölüm ve birimler arasında statü / rol çatışması yerine etkili iletişim mevcuttur.					
28.	Slogan yerine yol gösterici olmak	Okul, öğretmenlerin öğrencilere bilgi sundukları yer değil, işlerini daha iyi nasıl yapacaklarını öğrendikleri yerdir.					
29.		Okul yönetimi, ortaya çıkan sorunlara etkili çözümler bulma konusunda yapıcı yaklaşımlar izler.					
30.		Yöneticiler, eğitim - öğretimde başarıya ulaşmada destek ve yol göstericidir.					
31.	Sayısal kotalara son	Yapılan sınavlar ve verilen ödevlerin sayısı ve sıklığı tümüyle sonucu belirlemez.					
32.		Performans değerlendirmede sonuç değerlendirmesi yerine yıl boyunca yapılan her şey izlenir ve değerlendirilir.					
33.		Okulumuzda çok sayıda kısa vadeli hedefe ulaşmak değil, eğitim - öğretim yılı boyunca devam edecek uzun vadeli kalıcı hedefler önemsenir.					
34.	İşe Doyumu, işe adanmışlık	Okul yönetimi, okul çalışanlarının yaptıkları işten gurur duymalarını sağlar.					
35.		Bu okulda, öğretmenler öğretmen olmaktan gurur duyarlar.					
36.		Okulda var olan adil ödüllendirme sistemi, çalışanların kendilerini işe adanmalarını sağlar.					
37.	Eğitim ve kendini geliştirme kurumsallaştırılmalı	Okulumuzdaki öğretmenler işlerini yaparlarken heyecan doludur ve okul dışında da kendilerini geliştirici etkinliklere katılırlar.					
38.		Okul yönetimi, çalışanlarına kendini geliştirme fırsatı verir.					
39.		Okulumuzda, mesleki gelişim programların yanı sıra kişisel gelişim programları da önemsenir.					
40.	13 maddeyi içeren yönetim anlayışı	Okulumuzda yerleşik okul kültüründe "biz" ruhu vardır.					
41.		Okul çalışanları kişisel amaç ve çıkarlarını gözetmekten ziyade ortak bir amaç etrafında bir bütünleşmiştir.					
42.		Okul yönetimi; okulun tüm paydaşları alınan kararlara ve uygulamalara dahil eder.					

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı / Soyadı** : Ufuk YASİN  
**Doğum Yeri ve Tarihi** : Ergani / 1982  
**Eğitimi** : Sıtkı KOÇMAN Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümü  
**Mezuniyet Tarihi** : 2006  
**Çalıştığı Yer ve Görevi** : Dentaş İlkokulu / Denizli  
Öğretmen/Müdür Yardımcısı  
**Yabancı Dil** : İngilizce