



EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UYGULANMASI (İlköğretim Okulları Örneği)

Prof. Dr. Ayhan AYDIN

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü

Arş. Grv. İlknur ŞENTÜRK

Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü

Özet

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), çağdaş ve demokratik yönetim ilkelerini eğitim kurumlarının yönetim sistemine sunmaktadır. Bu düşünceden hareketle, ilköğretim okullarındaki yönetsel ve örgütsel sorunların çözümünde TKY yaklaşımından yararlanılabileceği varsayılmıştır. Bu bağlamda, öğretmenlerin görüşlerine dayanılarak, TKY ilkelerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğinin saptanması araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Araştırma varolan durumu saptayan "tarama" modelindedir. Araştırma evrenini Eskişehir il merkezinde bulunan 102 ilköğretim okulunda görev yapan 843 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni iki alt evrene (il merkezine yakın olan ve il merkezinden uzakta bulunan okullar olarak) ayrılmıştır. Bu alt evrenden de yedişer ilköğretim okulu rastlantısal örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Her iki alt evrenden toplam 232 Öğretmen araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen anket kullanılmıştır. Ankette yer alan sorular TKY'nin öngördüğü ilkeler esas alınarak; okulun yönetim yapısı; insan kaynağının yönetimi ve liderlik, okulun kültürel yapısı olarak üç boyutta toplanmaktadır. Araştırma sonuçları, araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin, ilköğretim okulları yöneticilerini, TKY uygulanabilirliği için gerekli olan okulun yönetim yapısı, insan kaynağının yönetimi ve liderlik, okulun kültürel yapısı ve okul işletmesi boyutlarındaki özelliklerde büyük ölçüde yeterli bulduklarını göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, Liderlik, İlköğretim Okulları

IMPLEMENTING THE TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN EDUCATION (The Examples of Primary Schools)

Abstract

Total Quality Management (TQM) presents the contemporary and democratic principles to the administrative system of the educational institutions. At this point, it was assumed that it can be benefitted from TQM approach in solving the administrative problems in educational institutions. In this context, based on the perceptions of the primary school teachers the study is aimed to detect the applicability of the TQM principles at elementary schools. The research is a survey model. The research universe is the 843 elementary school teachers

from 102 elementary schools at Eskişehir. This universe was divided in two sub-universes namely schools at center and periphery schools. From these universes a research sample was designated by random sampling method which contains 232 elementary school teachers. A questionnaire form was improved by the researcher. The survey items were grouped by school administration, human resource management and leadership and cultural structure of school. Research findings showed that, Total Quality Management's procedures and processes can be applied at elementary schools.

Key Words: Total Quality Management, Leadership, Elementary Schools

GİRİŞ

Yönetim alanındaki gelişmeler eğitim örgütlerinin yapı ve işleyişinde değişime neden olmaktadır. Bu nedenle, çağdaş ve bilimsel gelişmeleri eğitim sistemine uyarlamak ve bu amaçla eğitim kurumları için gerçekçi politikalar oluşturmak önem taşımaktadır. Eğitim sisteminde ilköğretim okulları önemli bir yere sahiptir. Eğitimde nitelikli insan gücü yetiştirmek, evrensel standartları yakalamakla, geleneksel eğitim anlayışından çok yönetimi daha etkili ve verimli kılan, katılım ve işbirliğini öngören, insanı merkeze alan bir yönetim anlayışını benimsemekle mümkündür.

Türkiye'de egemen olan kamu yönetimi anlayışının bir uzantısı olarak, eğitim kurumlarında da geleneksel ve otokratik bir yönetim biçimi gözlenmektedir. Bu durum, eğitim kurumlarını çağın beklentilerine yanıt verebilen bir yönetim felsefesinden ve işlevsel bir yapılanmadan uzak tutmaktadır. Eğitim sistemini çağdaş ve bilimsel gelişmelere uyarlamak ve bu amaçla gerçekçi politikalar oluşturmak özel bir önem taşımaktadır. Bu bağlamda, ilköğretim okullarındaki mevcut sorunların çözümünde en önemli araç, okula egemen olan yönetim anlayışının çağdaş gelişmeler doğrultusunda değiştirilmesidir. Buna göre, ilköğretim okullarının, TKY'nin sunduğu ilkeler doğrultusunda, amaç, yapı, yönetim ve öğretim süreçleri açısından yeniden ele alınması gerekmektedir.

Bir kurumda kaliteyi yakalayabilmek için, kurumda çalışan herkesin kaliteyi düşünmesi gerekmektedir. Başarıya götüren şeyin kalite olduğu herkesçe bilinmelidir. Kalite, ürünün üretiminden sonra kontrolüne dayanmamalıdır. Bir şey üretildikten sonra onda birtakım eksiklikler bulunması ya da araştırılması örgütsel açıdan çok önemli değildir. Önemli olan bir şeyi üretirken hatasız üretmektir. Örgütte bir takım ruhu oluşturulmalıdır. Tüm üyeler, bireysel ve birlikte bu ortak kültürün oluşmasına katkı sağlamalıdır. Toplam Kalite Yönetimini benimsemiş örgütlerin şu dört ilkeyi göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Özdemir, www.manas.kg/pdf/sbd-2-18.pdf/ Erişim: Nisan, 2007)

1. Örgütün dikkatinin müşterilerin istek ve beklentilerine yöneltilmesi,
2. Örgütte yapılan tüm işlemlerde kaliteli ürünler sunabilmek için üst yöneticilerin modellik yapması,
3. Örgüt mensuplarının en iyi hizmeti sunabilmeleri için gerekli eğitim, gelişme ve yenileşme imkanına sahip olması,
4. Sürekli gelişim ve ilerleme için herkes için sistematik yenileşme süreçleri.
5. İnsan odaklı yönetim yaklaşımı.

Schomaker ve Wilson'a göre (1993), eğitimde kaliteye ulaşmak aşağıda belirtilen koşulların varlığıyla ilgilidir:

- Demokratik okul ikliminin oluşturulması,
- Yöneticilerin öğretmen ve öğrencileri sürekli gelişme yönünde desteklemesi,
- Okulda her kararın öğretmenlerin katılımıyla alınması,
- Öğretmenlere sürekli hizmetiçi eğitim olanağının sağlanması
- Öğretmen ve öğrencilerin verimli ve üretken olabilecekleri koşulların yaratılması,
- Öğretmenlerin yönetim süreçlerinde yetkilendirilmesi,
- Karşılıklı güven ve işbirliğinin sağlanması.

Mili Eğitim Bakanlığının Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasıyla İlgili Temel İlkeler aşağıdaki gibi belirlenmiştir (MEB, meb.gov.tr. erişim: Nisan 2007)

Toplam kalite yönetimi uygulama yönergesiyle ilgili faaliyetler aşağıda belirtilen temel ilkeler çerçevesinde yürütülür.

- a) Toplam kalite yönetimi uygulamaları bir plân ve proje dahilinde gerçekleştirilir.
- b) Eğitim hizmetlerinden yararlananların memnuniyetini sağlayacak önlemler alınır.
- c) Toplam kalite yönetimi uygulamalarının her aşamasında ilgili tarafların gönül ve beyin gücüyle katılımı sağlanarak, ekip çalışması ön plânda tutulur.
- d) Toplam kalite yönetimi uygulamaları çerçevesinde kaynaklar etkili ve verimli kullanılır.
- e) Toplam kalite yönetimi uygulamalarında ölçülemeyen hizmet geliştirilemez anlayışından hareketle hedeflere ulaşma düzeyi sürekli ölçülür.
- f) Sistem sürekli sorgulanarak geliştirilir ve iyileştirilir.
- g) Eğitim yönetiminde personelin sürekli eğitimi kurumsallaştırılarak niteliği yükseltilir ve hizmet sunumunda mükemmelin yakalanması sağlanır.
- h) Personelin tüm potansiyelini kullanabileceği çalışma ortamı sağlanır.
- i) Çağın ve çevrenin sürekli değişimi göz önünde bulundurularak, öğrenen birey öğrenen organizasyon anlayışı plânlı bir şekilde kurumsallaştırılır.
- j) Çalışanlara problemin bir parçası olmak yerine, çözümün bir parçası olunması anlayışı benimsenir.
- k) Hizmetlerin sunumunda iş görenlere kalitenin geliştirilmesinin bütün personelin işi olduğu anlayış ve yaklaşımı benimsenir.
- l) Gelişmenin değişmeyle mümkün olacağına herkes tarafından bilinmesi sağlanır.
- m) Kurumsal ve bireysel amaçlar arasında denge sağlanarak çalışanların iş doyumunu göz önünde bulundurulur.

TKY liderlik kavramı üzerinde de önemle durur., TKY yöneticilere liderlikle ilgili şu yükümlülükleri getirir (Ağaoğlu, 1998; Bayrak, 1998; Cafağlı, 1996; Galloway, 1998; Hackman, 1997):

- *Meslekle ilgili yeni değerlere ulaşmak,

- *Okul personelinde değişime karşı olan kaygıları yok etmek,
- *Okul personelinin beklentilerine önem vermek,
- *Öğretmen ve öğrencilerle etkili iletişim sağlamak,
- *Etkin, işlevsel ve gerçekçi bir vizyona sahip olmak,
- *Okul gelişimine odaklanmak,
- *Bireylerin çabalarını okul amaçları yönünde birleştirmek için gerekli yönetsel yeterliliğe sahip olmak,
- *Okul personelinin yönetim süreçlerine katılımını sağlamak,
- *Özerkliğe önem vermek, okul personeline güven duymak ve onları sürekli öğrenme yönünde desteklemek ve
- *Çevreyle ve toplumla bütünleşmiş, eğitim ve öğretimde bilimselliği ön plana çıkaran bir okul kültürü yaratmak.

Gerçekte ilköğretimin en önemli amaçlarından biri, bireye toplumda etkili biçimde işlevde bulunabilmesi için gereken beceri ve tutumları kazandırmaktır. Bu yönüyle ilköğretim, toplumsallaşma amacına da katkıda bulunur. İlköğretimin toplumsal ve bireysel yararları, yaşamın her alanında (ekonomik, sosyal, kültürel, düşünsel, teknolojik vb.) gözlemlenebilir. İlköğretim, kültürel sürekliliğin sağlanmasında, demokratik toplumun oluşturulmasında, yaşam kalitesinin yükseltilmesinde ömür boyu sürecek bir gelişmenin vazgeçilmez önkoşuludur (Aydın, 1999; Bursalıoğlu, 1994).

Okul yöneticilerinin yetki, görev ve sorumluluk alanları çağdaş toplumsal yaşamın gerekleriyle örtüşmemektedir. Öte yandan, okullarda hâkim olan hiyerarşik yapı nedeniyle, yöneticiler egemenlik aracı olarak değerlendirdikleri yetkilerini öğretmenlere devretmemektedir. Bu anlayış, öğretmenleri okulu yönetme sorumluluğundan uzaklaştırmakta, ayrıca onların yaratıcılıklarını ve üretkenliklerini olumsuz yönde etkilemektedir. Söz konusu durum, okulda sağlıklı iletişime, işbirliğine, öğretim sürecinin etkili yürütülmesine, öğretmenlerin sürekli gelişme yönünde güdülenmelerine de engel oluşturmaktadır. Okul müdürlerinin büyük bölümü, alanlarıyla ilgili hizmet öncesi öğrenim görmemiştir. Ayrıca, mevcut hizmetiçi eğitim programlarının yöneticilerin öncelikle gereksindiği bilgi ve becerileri kapsadığı yönünde endişeler bulunmaktadır. Özetle politika ve izlekler üretken bir eğitim ortamı yaratmak açısından yetersizdir. Yöneticilerin, yeterliklerinin sınırlı olması, öğretmen yetiştirme sisteminin evrensel ölçütlerden uzak kalması, geleneksel yönetim ve öğretim anlayışını pekiştiren koşulları beraberinde getirmektedir (Aydın, 1999).

TKY yaklaşımında temel dinamikler bireysellik, öznelik, özgürlük ve demokratiklik (Stevens, 1996; Budak, 1998; Jonice, 1995; Goetsch, 1995; Kaufmann, 1992). Rinehart, eğitim kalitesiyle ilgili ölçütleri, öğretmen ve yöneticilerin alan bilgisi, öğrencilerin entelektüel gelişim düzeyleri, işbirliği, öğretimi destekleyici materyal kullanımı, öğretmenlerin sınıf yönetimi becerisi, öğrenciden dönüt alma, öğrencilerin bağımsız öğrenmelerini cesaretlendirme, etkili değerlendirme yöntemleri geliştirme şeklinde belirlemiştir (1993). TKY uygulayan eğitim örgütlerinde eğitim-öğretimle ilgili alternatif düşünceler üreten çalışma grupları bulunur. Okul yöneticilerine yönelik hizmetiçi eğitim programları, vizyon oluşturma, çevre-okul bütünlüğünü sağlama, katılımcı yönetim felsefesi, işbirliği, takım çalışması, insan kaynağının geliştirilmesi, güdüleme, problem çözme, yaratıcılığı geliştirme ve üretkenliği artırma, etkili yönetsel ve öğretimsel liderlik konularına odaklanmaktadır. Bu bağlamda, eğitimi toplumsal gelişmenin dinamikleri

doğrultusunda yeniden tanımlamak ve eğitim örgütlerini bu amaçla işlevsel bir yapıya kavuşturmak büyük önem taşımaktadır. Eğitim, insanın gelişme ve bilgilenme merakını, yaratıcılığını ve üretkenliğini karşılayabilecek koşulları barındıran süreçler toplamı olarak algılanmalıdır. Bu anlayışın yerleşmesinde temel koşul, eğitim sisteminde insan kaynağından etkili bir şekilde yararlanabilmektir. Topluma ve dünyaya yabancılaşan otoriter politika ve anlayışlarla, amaçlanan düzeyi yakalamak güçtür. Bu noktada TKY'nin gelişmeye açık esnek yapılanma modeli eğitim örgütlerinin de yapı ve işleyişine uygundur (Lezberg, 1998; Lomax, 1996).

TKY, okul sistemini yeniden kavramayı öngürür. TKY, okulları öğrenen örgüte dönüştüren, öğretmen, yönetici ve öğrencileri sürekli öğrenme ve gelişmeye yönlendiren bir anlayıştır. TKY, okullar için yeni bir vizyon yaratmakta ve okul amaçlarını yeniden belirlemektedir. Eğitim kurumlarının geleneksel sisteme dayalı olarak değil, değişime uyum sağlayan ve toplum gereksinmelerine yanıt verebilecek esneklikte yapılandırılması zorunludur. TKY, ilköğretim okullarında işlevsel olmayan sistemlerin gözlenmesine ve ortaya çıkarılmasına yardımcı olan bir yönetsel yaklaşımdır. TKY, okullar için uzun dönemli hedeflerin ve stratejilerin saptanmasını gerektirir. Buna göre TKY, çalışma ortamında yetki devrini, sorumluluk almayı, çalışanların güdülenmesini ve okul personelinde sürekli öğrenme ve gelişme isteğinin yaratılmasını amaçlar. Özetle, TKY'ye göre ilköğretim okullarında öğretimin sürekli iyileştirilmesini amaçlayan bir yönetsel yaklaşım egemen olmalıdır (Muller, 1998; Peterson, 1998; Riche, 1999).

Okul yöneticisi; yönetim ve öğretim sürecine liderlik eden, okulun başarısını artırmak üzere araştırma-geliştirme çalışmalarına öncülük eden kişidir. TKY, okul yöneticiliği görevini yeniden değerlendirmektedir. Buna göre okul yöneticisi, aynı zamanda okulda yer alan herkesin yönetim sürecine katılımını sağlamakla yükümlüdür. TKY, örgüt kültüründe dönüşümü öngörmektedir. Takım çalışması, etkili ve açık iletişim, güdüleme, başarının ödüllendirilmesi, insan kaynaklarının geliştirilmesi ve okulda ortak bir vizyonun oluşturulması yönetimin öncülüğünde gerçekleşmektedir. TKY eğitim niteliğini artırmakta, öğretim programlarına çeşitliliği ve esnekliği yerleştirmekte, öğretmen ve öğrencileri sürekli öğrenmeye yönlendirmektedir. Bu yaklaşım, en önemli unsur olarak insan kaynağını görmekte; öğretmen, yönetici ve tüm çalışanlar için sürekli hizmetiçi eğitim planlamasını şart koşmaktadır. Şu halde, çalışanların etkinliklerini okulun amaçları doğrultusunda yönlendirmek, okulda işbirliğine ve güvene dayalı bir çalışma ortamı yaratmak için yöneticilerin TKY anlayışına sahip olmaları gerekmektedir (Andresen, 1999; Williams, 1998).

TKY, eğitim örgütlerinin amaçlarında, örgütlenmesinde, işleyişinde, eğitim programlarında, eğitim-öğretim süreçlerinde, yönetici, öğretmen ve öğrenci rollerinde koşullara hızla uyum sağlayan sürekli bir değişimi öngörmektedir. Bu bağlamda, TKY ilkeleri doğrultusunda ilköğretim okullarındaki yöneticilere kazandırılması gerekli olan nitelikler şu şekilde sıralanabilir (Bostingl, 1993; Lomax, 1996; Schenk, 1993; Watkins, 1998):

1. Okulun yönetimine öğretmenlerin katılımını sağlama ve bu amaçla onlara görev ve sorumluluk verme,
2. Okulun amaçlarının belirlenmesinde ve öğretim sürecinde öğretmen ve öğrenci gereksinim ve beklentilerine duyarlı olma,
3. Okulda öğretimle ilgili sorunların çözümünde uzmanlarla işbirliği yapma,
4. Öğretmenlerin mesleki gelişim gereksinimine yönelik olarak hizmetiçi eğitim programları planlama,

5. Öğretimi destekleyici ve geliştirici teknolojileri sağlama,
6. Öğrenci başarısının artırılmasında öğretmen ve velilerle işbirliğine gitme,
7. Okulda herkesin öğretim teknolojilerini etkili kullanabilmesine yönelik eğitim çalışmaları gerçekleştirme,
8. Okula rehberlik hizmetlerini yerleştirme,
9. Çevrenin okul etkinliklerine katılımını sağlama,
10. Öğretmenler arasındaki mesleki dayanışma duygusunu artırma ve takım çalışmalarını destekleme,
11. Öğretmen ve öğrencileri sürekli öğrenme yönünde güdüleme,
12. Okulda düşüncelerin korkusuzca dile getirildiği bir güven ortamı ve etkili bir iletişim iklimi oluşturma,
13. Öğretim programlarını ve öğretim yöntemlerini çağdaş gelişmelere açık tutma,
14. Öğrenme ortamlarını (sınıflar, kütüphane, laboratuvar, spor salonu) iyileştirmek için gerekli finansman desteğini sağlama,
15. Alanla ilgili yeterliliği bulunma ve uzmanlığa dayanan hizmet öncesi eğitime sahip olma.
16. Okulu geliştirme ve iyileştirme açısından üniversite ve merkez örgütleriyle iletişim ve işbirliği içerisinde olma,
17. Okul işletmesini, okulun amaçları doğrultusunda etkili kullanma ve
18. Yönetmelik ve öğretimsel liderlik becerilerine sahip olma.

Özetle, TKY, güçlü yönetim ve öğretim liderleri yaratmayı, destekleyici örgüt iklimi oluşturmayı, amaçlar doğrultusunda sürekli gelişen okul örgütünü yapılandırmayı ve yönetime etkinlik kazandırmayı hedefleyen bir yaklaşımdır. Bu araştırmayla, ilköğretim okullarının bu doğrultuda yeniden yapılandırılmasına yönelik bulgulara ve önerilere ulaşmak amaçlanmaktadır. Ayrıca, araştırmayla, TKY ilkeleri doğrultusunda ilköğretim okullarındaki okul yöneticilerinin görev alanlarının ve yönetsel rollerinin yeniden belirlenmesine yönelik bilgilere ulaşmak hedeflenmektedir. Bu bağlamda, ilköğretim okullarındaki yöneticilerin TKY'nin beraberinde getirdiği yönetsel rol ve davranışları ne ölçüde gösterebildiklerinin, öğretmenlerin algı ve değerlendirmeleri doğrultusunda belirlenmesiyle, önemli ve güncel bir eğitim sorununun çözümüne ışık tutulacağı düşünülmüş ve bu nedenle araştırmanın problemi olarak seçilmiştir.

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

İlköğretim okullarında TKY ilkelerinin uygulanabilirliğini belirlemeyi amaçlayan bu araştırma, varolan durumu saptamaya yönelik "tarama" modelinde bir araştırmadır.

Evren-Örneklem

Araştırma evrenini Eskişehir il merkezinde bulunan 102 ilköğretim okulunda görev yapan 843 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni iki alt evrene (il merkezine yakın olan ve il merkezinden uzakta bulunan okullar olarak) ayrılmıştır. Bu alt evrenlerden de yedişer ilköğretim okulu rastlantısal örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Sonuç olarak, her iki alt evrenden toplam 232 öğretmen araştırma kapsamına alınmıştır.

3. Öğretmenlere okul yönetimi ile ilgili alanlarda görev ve sorumluluk verilmektedir.	35,9	69	31,8	61	16,7	32	3,3	30	Çev.-Mer Görev Kıdem Öğr.Dur.	1,867 7,621 15,392 14,667*
4. Öğretmenlerin okul yönetimi ile ilgili kararlara katılımının sağlanmaktadır.	31,8	61	33,3	64	21,9	42	13,0	25	Çev.-Mer Görev Kıdem Öğr.Dur.	2,507 3,167 12,082 3,618
5. Okulun sosyal, kültürel, sportif vb. etkinlikleri öğretmenlerle birlikte planlanmaktadır.	57,3	110	30,7	59	9,4	18	2,6	5	Çev.-Mer Görev Kıdem Öğr.Dur.	7,953* 1,185 5,303 8,351
6. Yöneticiler öğretimle ilgili sorunları çözüme üzerine yoğunlaşan bir yönetim anlayışını benimsemektedir.	53,1	102	52,0	52	12,5	24	7,3	14	Çev.-Mer Görev Kıdem Öğr.Dur.	2,659 0,078 14,314 9,619
7. Yöneticiler tarafından okul hakkında (başarı düzeyi, etkililiği, öğrenci-veli memnuniyet vb.) araştırmalar yapılmaktadır.	41,7	80	29,2	56	16,7	32	12,5	24	Çev.-Mer Görev Kıdem Öğr.dur.	7,120 1,825 19,528* 19,759*
8. Okul yönetimi okulla ve öğretimle ilgili sorunların çözümünde bilimsel araştırma bulgularından yararlanmaktadır.	20,3	39	35,4	68	23,4	45	20,8	40	Çev.-Mer Görev Kıdem Öğr.Dur.	7,131 10,205* 21,769* 4,490
9. Okulun amaçları belirlenirken öğretmen-öğrenci beklentilerinin daima göz önünde bulundurulmaktadır.	45,3	87	31,3	60	13,0	25	10,4	20	Çev.-Mer Görev Kıdem Öğr.Dur.	1,187 2,863 7,024 4,860
10. Öğretmenler kurulu toplantılarında alınan kararların büyük ölçüde uygulanmaktadır.	60,9	117	33,9	65	4,2	8	1,0	2	Çev.-Mer Görev Kıdem Öğr.Dur.	2,086 6,195 11,582 4,113
11. Zümre (branş) toplantılarında alınan kararların ve öğretime ilişkin sorun çözüme çalışmalarının okul yönetiminde denetlenip değerlendirilmektedir.	52,6	101	38,6	74	5,7	11	3,1	6	Çev.-Mer Görev Kıdem Öğr.Dur.	1,966 0,600 39,203* 10,774
12. Bilgisayar ve diğer teknolojilerden yönetim sürecinde etkili biçimde yararlanılmaktadır.	49,0	94	28,6	55	16,1	31	6,3	12	Çev.-Mer Görev Kıdem Öğr.Dur.	0,128 1,675 7,615 21,409*
13. Okulun gereksinimlerini karşılamada mali ve fiziksel kaynaklar yaratılmaktadır.	42,2	81	28,6	55	21,9	42	7,3	14	Çev.-Mer Görev Kıdem Öğr.Dur.	4,197 0,150 19,717* 5,047

Tablo 1 incelendiğinde araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin, okul yöneticilerini, TKY'nin okul yönetimi boyutu ile ilişkili ilkeleri doğrultusunda büyük ölçüde yeterli gördükleri bulgusuna ulaşılabilir. Okul yönetimi boyutunda en yüksek frekansların görüldüğü, öğretmenler kurulu toplantılarında alınan kararların büyük ölçüde uygulanması; okulun sosyal, kültürel ve sportif vb. etkinliklerinin öğretmenlerle birlikte planlanması; yöneticilerin öğretimle ilgili sorunları çözme üzerine yoğunlaşan bir yönetim anlayışını benimsemesi; zümre (brans) toplantılarında alınan kararların ve öğretime ilişkin sorun çözme çalışmalarının okul yönetimince denetlenip değerlendirilmesi sorularında görüşler “tamamen katılıyorum” seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Öğretmenler, yöneticilerin okul yönetimi ve öğretimle ilgili sorunlarda bilimsel araştırma bulgularından yararlanma ve öğretmenlerin yönetsel kararlara katılımını sağlama konusunda yöneticileri çok fazla yeterli bulmadıkları yönünde görüş bildirmişlerdir.

Okul Yönetimi boyutundaki görüşlerin ilgili değişkenler açısından farklılaşmış farklılaşmadığına ilişkin Ki-kare (χ^2) sonuçları incelendiğinde,

a. Öğretmenlerin okul yönetimi hakkında bilgilendirilerek okulla ilgili sorunlara duyarlı hale getirilmesi konusunda öğretmen görüşleri kıdem değişkeni açısından farklılaşmaktadır. Sözkonusu fark, kıdemi düşük olan öğretmenlerin, yüksek kıdeme sahip öğretmenlere göre, yönetime katılma ve yönetim süreçleri hakkında bilgilendirilmeleri konusunda daha yüksek beklentilere sahip olmasından kaynaklanabilir.

b. Öğretmenlere okul yönetimi ile ilgili alanlarda görev ve sorumluluk verilmesi konusunda öğretmen görüşleri öğrenim durumu değişkeni açısından farklılaşmaktadır. Öğretmenlerin, okul yönetimine ilişkin alanlarda yeterli düzeyde görev ve sorumluluğa sahip oldukları kanısını büyük ölçüde paylaştıkları söylenebilir. Ancak; lisans derecesinde öğrenim görmüş öğretmenlerin yetki ve sorumluluk açısından daha yüksek beklentilere sahip oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Görüşler arasındaki fark yukarıda belirtilen durumdan kaynaklanabilir.

c. Okulun sosyal, kültürel, sportif vb. etkinlikleri öğretmenlerle birlikte planlanması konusunda öğretmen görüşleri, okulun bulunduğu bölge değişkeni açısından farklılaşmaktadır. Bu durum il merkezinde bulunan okullarda görev yapan öğretmenlerin, okulun eğitim-öğretim etkinliklerine katılma konusunda daha yüksek beklentilere sahip olmalarından kaynaklanabilir. Aynı zamanda okulun bulunduğu çevrenin sosyal, kültürel koşullarına ve öğretmen beklentileri ve niteliğine bağlı olarak; merkez ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler öğretim sürecini planlama ve yürütmeye ilgili rol ve görevleri konusunda farklı algılara ve beklentilere sahip olabilir.

d. Yöneticiler tarafından okul hakkında (başarı düzeyi, etkililiği, öğrenci-veli memnuniyet vb.) araştırmalar yapılması konusunda öğretmen görüşleri, kıdem ve öğrenim durumu değişkenleri açısından farklılaşmaktadır. Söz konusu fark, üniversite düzeyinde öğrenim görmüş ve düşük kıdeme sahip olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim sürecinde araştırmacı bir tutum sergilemeleri konusunda yüksek beklentilere sahip olmalarından kaynaklanabilir.

e. Okul yönetiminin okulla ve öğretimle ilgili sorunların çözümünde bilimsel araştırma bulgularından yararlanılması konusunda öğretmen görüşleri, kıdem ve görev değişkenleri açısından farklılık göstermektedir. Branş öğretmenleri ve düşük kıdeme sahip öğretmenler, okul yönetimi ve öğretimle ilgili bilimsel gelişmelerin izlenmesi ve uygulanması konusunda daha yüksek beklentilere ve bu konuda yönetici yeterliliklerinin düşük olduğu düşüncesine sahip olabilirler.

İnsan Kaynağının Yönetimi ve Liderlik Boyutuna İlişkin Sorular Yüzde (%), frekans (f) ve Ki-kare (χ^2)Değerleri (Tablo 2'nin devamı)

(4: Tamamen Katılıyorum, 3: Kısmen Katılıyorum; 2: Az Katılıyorum; 1: Hiç Katılmıyorum)

B. İnsan Kaynağının Yönetimi ve Liderlik Boyutuna İlişkin Sorular	4		3		2		1		Ki-kare χ^2 Değeri
	%	f	%	f	%	f	%	f	
19. Yöneticiler, öğretmenlere öğretim sürecinde karşılaştıkları sorunları çözmede yardımcı olmaktadır.	47,9	92	28,6	55	13,0	25	10,4	20	Çvr.M 3,541 Görev 2,564 Kıdem 18,858* Öğr.D 14,800*
20. Yöneticiler öğrenci başarısını izlemekte ve değerlendirmektedir.	56,8	109	27,1	52	12,0	23	4,2	8	Çvr.M 0,673 Görev 1,939 Kıdem 12,832 Öğr.D 3,541
21. Okul yönetimince öğretmenlerin eğitsel kol çalışmalarını izlenmekte ve değerlendirilmektedir.	55,2	106	31,8	61	8,9	17	4,2	8	Çvr.M 1,605 Görev 0,624 Kıdem 17,301* Öğr.D 6,417
22. Öğretmenler eğitsel kol çalışmalarında görev ve sorumluluk almaya teşvik edilmektedir.	57,3	110	27,1	52	10,4	20	5,2	10	Çvr.M 0,716 Görev 5,541 Kıdem 31,369* Öğr.D 3,955
23. Öğretmenlerin bilgisayar programlarını kullanma bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi için bu alandaki kurs ve seminerlere katılımları sağlanmaktadır.	39,6	76	30,2	58	16,1	31	14,1	27	Çvr.M 5,857 Görev 0,326 Kıdem 5,708 Öğr.D 8,715
24. Okul yönetimi öğrencilerin zihinsel ve sosyal gelişimini öğretmenlerle birlikte izleyip değerlendirmektedir.	28,6	55	42,7	82	18,2	35	10,4	20	Çvr.M 7,547 Görev 0,930 Kıdem 11,443 Öğr.D 2,143
25. Okulda öğretim programları öğrenci beklentilerini karşılayacak şekilde düzenlenip uygulanmaktadır.	21,9	42	35,9	69	27,1	52	15,1	29	Çvr.M 1,541 Görev 0,551 Kıdem 16,441 Öğr.D 2,689
26. Yöneticiler, öğretmenleri öğrenci başarısını ölçme ve değerlendirmede yeni yöntemleri uygulama konusunda desteklemektedir.	35,4	68	31,8	61	19,3	37	13,3	26	Çvr.M 1,966 Görev 2,873 Kıdem 10,810 Öğr.D 5,572

İnsan Kaynağının Yönetimi ve Liderlik Boyutuna İlişkin Sorular Yüzde (%), frekans (f) ve Kaykare Değerleri (Tablo 2'nin devamı)

(4: Tamamen Katılıyorum, 3: Kısmen Katılıyorum; 2: Az Katılıyorum; 1: Hiç Katılmıyorum)

B. İnsan Kaynağının Yönetimi ve Liderlik Boyutuna İlişkin Sorular	4		3		2		1		Ki-kare	χ ² Değeri
	%	f	%	f	%	f	%	f		
27. Okulda öğrenme güçlüğü çeken öğrenciler için rehberlik ve danışmanlık hizmetlerinden yararlanma olanağı yaratılmaktadır.	33,3	64	25,5	49	29,8	40	20,3	39	Çvr.M	8,556*
									Görev	0,682
									Kıdem	9,827
									Öğr.D	6,073
28. Öğrencileri yetenek ve ilgilerine göre yönlendirmek amacıyla okulda gerekli rehberlik hizmetlerinin sunulmaktadır.	14,1	27	21,9	42	25,5	49	38,5	74	Çvr.M	2,563
									Görev	0,810
									Kıdem	7,919
									Öğr.D	1,838
29. Çevrenin okul etkinliklerine katılımı sağlanmaktadır.	39,6	76	31,3	60	21,9	42	7,3	14	Çvr.M	2,485
									Görev	1,930
									Kıdem	8,460
									Öğr.D	7,879
30. Okul yöneticileri okul çevresi ile velilerin, okulla ilgili görüş ve düşüncelerinden yararlanmaktadır.	41,1	79	32,3	36	18,8	36	7,8	15	Çvr.M	10,249*
									Görev	1,151
									Kıdem	10,554
									Öğr.D	11,976

*p<0,05

Tablo 2 incelendiğinde öğretmenlerin yöneticileri, TKY'nin İnsan Kaynağının Yönetimi ve Liderlik boyutuna ilişkin ilkelerinde genel olarak yeterli buldukları söylenebilir. Bu boyutta en yüksek frekansın gözlemlendiği sorular, okula yeni atanan stajyer öğretmenlerin hizmetiçi eğitim çalışmalarının yöneticiler tarafından izlenmesi; yöneticilerin öğrenci başarısını izlemesi ve değerlendirmesi; okul yönetimince öğretmenlerin eğitsel kol çalışmalarının izlenmesi ve değerlendirilmesi; öğretmenlerin eğitsel kol çalışmalarında görev ve sorumluluk almaya teşvik edilmesi sorularıdır. Araştırma kapsamına alınan öğretmenler yöneticileri, yukarıda ele alınan sorularda büyük ölçüde yeterli buldukları yönünde görüş bildirmiştir. Öğretmenler, öğrencilerin yetenek ve ilgilerine göre yönlendirmek amacıyla okulda gerekli rehberlik hizmetlerinin sunulması; mesleki gelişim gereksinimlerinin yöneticilerce belirlenmesi; okulda öğretim programlarının öğrenci beklentilerini karşılayacak şekilde düzenlenip uygulanması ve yöneticiler tarafından öğretmenlerin başarı düzeyini yükseltici denetleme ve değerlendirme yöntemlerinin uygulanması konusunda yöneticileri yeterli bulmadıkları yönünde görüş bildirmiştir.

İnsan kaynağının yönetimi ve liderlik boyutunda görüşlerin ilgili değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığına ait bulgular incelendiğinde:

a. Öğretmenlerin, hizmetiçi eğitim çalışmalarında edindikleri bilgilerden öğretim sürecinde yararlanma becerilerinin yöneticiler tarafından değerlendirilmesi konusunda öğretmen görüşleri, kıdem değişkeni açısından farklılaşmaktadır. 1-5 yıllık kıdeme

34. Yöneticiler öğretmen-öğrenci iletişimini güçlendirici bilgi ve öneriler sunmaktadır.	35,4	68	32,8	63	17,7	34	14,1	27	Çvr.M Görev Kıdem Öğr.Du	1,138 2,706 11,336 3,925
35. Okulda yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim engellerinin ortadan kaldırılması için çaba gösterilmektedir.	52,6	101	24,0	46	9,9	19	13,5	26	Çvr.M Görev Kıdem Öğr.Du	3,607 2,495 12,444 6,944
36. Okul ve veliler arasında etkili bir iletişim kurulmaktadır.	43,2	83	29,2	56	21,4	41	6,3	12	Çvr.M Görev Kıdem Öğr.Du	11,203* 3,295 28,714* 14,44*
37. Yöneticilerin öğretmen ve öğrencileri başarılı olmaya ve sürekli öğrenmeye özendirilmektedir.	50,5	97	30,2	58	14,6	28	4,7	9	Çvr.M Görev Kıdem Öğr.Du	2,581 1,491 20,665* 5,778
38. Yöneticiler öğretmenleri başarılarından dolayı ödüllendirmektedir.	37,0	71	22,4	43	18,8	36	21,9	42	Çvr.M Görev Kıdem Öğr.Du	5,540 3,751 14,158 11,946
39. Okulun başarısının artırılmasında tüm personel sorumluluğu paylaşmaktadır.	69,8	134	18,2	35	6,3	12	5,7	11	Çvr.M Görev Kıdem Öğr.Du	1,411 0,527 7,486 4,002
40. Okulda yönetici ve öğretmenler arasında güven ve işbirliğine dayalı bir çalışma ortamı vardır.	54,7	72	27,1	56	14,4	27	7,8	37	Çvr.M Görev Kıdem Öğr.Du	2,066 0,653 13,243* 4,659
41. Öğretmenlerin mesleki doyumuna ve okula bağlılığına önem verilmektedir.	31,8	61	29,7	57	16,7	32	21,9	42	Çvr.M Görev Kıdem Öğr.Du	6,584 5,125 21,650* 6,269
42. Öğretmen ve öğrenciler öğretimin iyileştirilmesi yönünde yeni düşünceler üretme ve düşüncelerini ifade etme konusunda cesaretlendirilmektedir.	32,3	62	33,3	64	18,8	36	15,6	30	Çvr.M Görev Kıdem Öğr.Du	2,476 0,568 10,590 9,150
43. Öğretmen ve öğrenciler birey olarak önemsenmektedir.	49,0	94	30,2	58	14,6	28	6,3	12	Çvr.M Görev Kıdem Öğr.Du	2,755 1,241 10,739 5,731

p<0.05

Tablo 3 incelendiğinde öğretmenlerin genel olarak, görev yaptıkları okulun kültürel yapısının TKY ilkeleri ile uyumlu olduğu görüşüne sahip oldukları söylenebilir. Okulun

kültürel yapısı boyutunda en yüksek frekansa sahip sorular, öğretmenler arasında açık bir iletişim kurulmasına önem verilmesi, okulda yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim engellerinin ortadan kaldırılması için çaba gösterilmesi, yöneticilerin öğretmen ve öğrencileri başarılı olmaya ve sürekli öğrenmeye özendirilmesi, okulun başarısının artırılmasında tüm personelin sorumluluğu paylaşması, okulda yönetici ve öğretmenler arasında güven ve işbirliğine dayalı bir çalışma ortamını var olması sorularıdır. Öğretmenlerin, yukarıda belirtilen ilkeler konusunda, okulun kültürel yapısının büyük ölçüde TKY'nin ilkeleri ile uygunluk gösterdiği görüşüne sahip oldukları söylenebilir.

Bu boyuta ilişkin Kaykare bulguları incelendiğinde ise;

a. Öğretmenler arasındaki mesleki dayanışma ve işbirliğinin güçlenmesine önem verilmesi konusunda öğretmenlerin görüşleri kıdem değişkenine göre farklılaşmaktadır. Söz konusu fark, düşük kıdeme sahip öğretmenlerin mesleki dayanışma konusunda yüksek beklentilerinin bulunmasından ve okulda mesleki dayanışma ve işbirliğinin yeterince yerleşmediği şeklinde algılara sahip olmasından kaynaklanabilir.

b. Öğretmenler arasında açık bir iletişim kurulmasına önem verilmesi konusunda öğretmen görüşleri kıdem değişkeni açısından farklılaşmaktadır. Öğretmenler, okul yöneticilerinin, okulda etkili bir iletişim için gerekli olan rolleri yerine getirdikleri kanısını taşımaktadır. Ayrıca bu soruda kıdem önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu fark, düşük kıdemi bulunan öğretmenlerin, açık ve etkili bir iletişim yaratılmasında yüksek beklentilere sahip olmalarından kaynaklanabilir.

c. Okul ve veliler arasında etkili bir iletişim kurulması konusunda okulun bulunduğu bölge, kıdem ve öğrenim durumu değişkenleri açısından öğretmen görüşleri farklılaşmaktadır. Bu durum, il merkezinden uzakta bulunan ilköğretim okullarının okul-çevre iletişimi konusunda sorularla karşılaşmalarından; okulun veya velilerin bu tür bir iletişime kapalı olmasından kaynaklanabilir. Ayrıca, düşük kıdemi bulunan ve üniversite öğrenimi görmüş öğretmenler, okul-veli iletişimi konusunda yüksek beklentilere sahip olabilirler. Yukarıda sözü edilen durumların, ilgili değişkenler açısından, öğretmen görüşlerinin farklılaşmasında etkili olduğu ileri sürülebilir.

d. Yöneticilerin öğretmen ve öğrencileri başarılı olmaya ve sürekli öğrenmeye özendirilmesi konusunda öğretmenlerin görüşleri kıdem değişkeni açısından farklılaşmaktadır. 1-5 yıllık kıdemi bulunan öğretmenlerin görüşlerinin, "Kısmen Katılıyorum" seçeneğinde toplandığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu gruba ait öğretmenlerin, yöneticilerin, öğretmen ve öğrencileri başarılı olma ve sürekli öğrenme yönünde yeterince güdüleyemediği şeklinde algıları bulunabilir.

e. Okulda yönetici ve öğretmenler arasında güven ve işbirliğine dayalı bir çalışma ortamının varolması konusunda öğretmen görüşleri, değişkeni açısından farklılaşmaktadır. Öğretmenler, yöneticilerin okulda karşılıklı güven ve dayanışma anlayışını yerleştirdiği kanısını paylaşmaktadır. Ancak, bu soruda kıdem önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu fark, düşük kıdemi bulunan öğretmenlerin, güven ve işbirliğine ilişkin yüksek beklentilerinin olmasından ve yöneticileri bu yönde yetersiz görmelerinden kaynaklanabilir.

f. Öğretmenlerin mesleki doyumuna ve okula bağlılığına önem verilmesi konusunda öğretmen görüşleri kıdem değişkeni açısından farklılaşmaktadır. Söz konusu fark, düşük kıdeme sahip öğretmenlerin, mesleki doyuma ilişkin yüksek beklentilerinin olmasından ve yöneticileri bu beklentilerini karşılamaya yönelik bilgi ve güdülemeyle ilgili gerekli tutum ve davranışlar konusunda yetersiz bulmalarından kaynaklanabilir.

SONUÇLAR

1. Öğretmenlerin görüşlerine göre, araştırma kapsamına alınan ilköğretim okullarında, okul yönetimi, insan kaynağının yönetimi ve liderlik, okulun kültürel yapısı boyutlarında varolan durumun TKY ilkeleri ile büyük ölçüde uygunluk gösterdiği ve bu doğrultuda TKY'nin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılabilir.
2. Araştırma kapsamındaki ilköğretim okullarında, rehberlik ve psikolojik danışmanlık hizmetlerinin yeterince yerleştirilemediği anlaşılmaktadır.
3. Araştırma kapsamına alınan ilköğretim okullarındaki yöneticiler, öğretmenlerin okul yönetimine katılımlarını sağlama; onlara bu alanda yetki ve sorumluluk verme konusunda yeterli bulunmamaktadır.
4. Araştırma kapsamındaki ilköğretim okulu yöneticilerinin, yönetim süreçlerinde yeterince araştırmacı bir tutum sergileyemedikleri, bilimsel araştırma bulgularından yararlanamadıkları anlaşılmaktadır.
5. Araştırma kapsamındaki ilköğretim okullarında, öğretmenlerin, okulun eğitim-öğretim etkinliklerinin planlanmasına katılımları sağlanmaktadır.
6. Araştırma kapsamındaki ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin, mesleki gelişim gereksinimleri yöneticiler tarafından önemsenmektedir. Bu doğrultuda düzenlenen hizmetiçi eğitim program ve uygulamalarını yeterli görülmektedirler.
7. Araştırma kapsamındaki ilköğretim okullarında, öğretmenler, okulun öğretim sürecinin iyileştirilmesi ve çağdaş öğretim yöntemlerine ulaşılması yönünde desteklenmektedir.
8. Araştırma kapsamındaki ilköğretim okullarında, yöneticiler, insan kaynağının geliştirilmesine önem vermektedir.
9. Araştırma kapsamındaki ilköğretim okulu yöneticileri, okulda işbirliği, güven, mesleki dayanışma ve iletişimi geliştirilmesinde başarılı bulunmaktadır.
10. Araştırma kapsamındaki ilköğretim okullarında, velilerin ve okul çevresinin okul etkinliklerine katılımları sağlanmaktadır.
11. Araştırma kapsamındaki ilköğretim yöneticileri, öğretmenlerin başarılarını tanıma ve ödüllendirme, öğrenci başarısını artırma, takım halinde çalışma, okulu sürekli iyileştirme ve demokratik ilişkiler yaratma konularında yeterli bulunmaktadır.
12. Araştırma kapsamındaki ilköğretim okulu yöneticileri, okul bütçesini okulu geliştirme yönünde etkili bir şekilde kullanmaktadır.
13. Araştırma kapsamındaki ilköğretim okulu yöneticileri, yönetim ve öğretim sürecinde etkili birer lider olarak algılanmaktadır.
14. Araştırma kapsamındaki ilköğretim okullarında, öğretim sürecinde gerekli teknolojilerden yararlanma olanakları bulunmaktadır.

ÖNERİLER

1. İlköğretim yöneticilerinin mesleki eğitimleri çağdaş standartlara kavuşturulmalıdır. Özellikle, yöneticilerin yönetsel yeterlilik ve liderlik becerilerinin geliştirilmesi bağlamında lisansüstü programlara yönlendirilmeleri önem taşımaktadır.

2. TKY konusunda okul yöneticilerine ve öğretmenlere yönelik hizmetiçi eğitim programlarının ve seminer çalışmalarının planlanması bu yaklaşımın benimsenmesinde yararlı olabilir.
3. İnsancıl bir yönetim felsefesi olan TKY'nin çalışanlar tarafından anlaşılıp benimsenmesi için öncelikle öğretmen - yönetici ve öğretmen - öğrenci iletişimine dönük araştırmaların yapılması özendirilmelidir.
4. Okul yöneticileri ve öğretmenler bilimsel araştırmaları izleyerek öğretim ve yönetim süreçlerini, yöntemlerini ve değerlendirme sistemlerini sürekli gözden geçirmeye yönlendirilmelidir.
5. Bütün öğretim kurumlarının kendilerine özgü koşulları esas alınarak, TKY'nin uygulanmasına dönük araştırmaların yapılması, eğitim kalitesinin arttırılmasına katkı sağlar.
6. İlköğretim okulları, bilimsel ve teknolojik gelişmelerle bütünleşmelerini kolaylaştırıcı esnek bir yapılanmaya sahip olmalıdır. Bu bağlamda, yeni yapılanma modelleri üzerine yapılacak araştırmalara özel bir önem verilmelidir.

KAYNAKÇA

- AĞAOĞLU, E. (1998). İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Görüşleri. *Eğitim Yönetimi*; Sayı: 13, Yıl:4, ss:23-27.
- ANDRESEN, L. (1999). Quality Managers: How Shall We Educate Them? *Educational Training and Technology*. Vol.35, No: 2, pp:89-97.
- AYDIN, A. (1999). Merkez Örgütünün Yönetim Sorunları ve Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı. *Kamu Yönetiminde Kalite 1.Ulusal Kongresi*. 1. Cilt, ss:511-519, Türk Ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.
- BALCI, A. (1998). Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi. *Eğitim Yönetimi*, Sayı:5, Yaz, ss: 319-334, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- BARKER, P. & Others (1999). Mental Models and Lifelong Learning. *Educational Training and Technology*, V:35, N:4, pp:310-317.
- BAYRAK; C. (1998). İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Görüşleri. *Eğitim Yönetimi*, Yıl:4, Sayı: 13, ss: 23-27.
- BOSTINGL, J. J (1993). The Quality Management: What's Really About? *Educational Leadership*; v:51, n:1, pp:66.
- BUDAK, Y. (1998). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Açısından Öğretmenlere Yönelik Hizmetiçi Eğitim İhtiyaçları Ve Programlarına Bir Yaklaşım. *Milli Eğitim Dergisi*, ss:35-37 Bahar, Ankara.
- BURSALIOĞLU, Z. (1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Pegem Yayınları, Ankara.
- CAFOĞLU, Z. (1998). Öğretmen Açısından Kaliteli Okul. *Milli Eğitim Dergisi*, ss:122-127, Kış, Ankara.
- (1996). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. Avni Akyol Kültür ve Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul.

- CAPPER, Collean A. & others (1993). Let The Buyer Beware: Total Quality Management Research and Practise. *Educational Researcher*, v: 22, n:8, pp:25-30.
- CHEANG, Y. C. & others (1997). Multi-Models of Educational Quality and Multi Models of self Management In Schools. *Educational Management and Administration* v:25, n:4, pp:451-462.
- GALLOWAY, P. L. (1998). Determination of Quality Perception in Educational Administration. *Educational Management And Administration*. v:26, n:3, pp:35-48.
- GOETSCH, D. & others (1995). *Implementing Total Quality Management*. Prentice Hall International Inc., New Jersey.
- HACKMAN, J. (1997). Total Quality Management: Empirical, Conceptual And Practical Issues. *Administrative Science Quarterly*, V:40, n.4, pp:309-342.
- JONICE, H. (1995). Total Quality Management for Education. *Educational Technology*, v:35, n:3, pp:14-18.
- KAUFMANN, R. & others (1992). Ten Steps to TQM “Plus. *Educational Leadership*, v:50, n:3, pp:33-34, Nov.
- LEZBERG, A. K. (1998). Quality Kontrol in Distance Education: The Role of Regional Accreditation. *The American Journal of Distance Education*, v:12, n.2, pp:11-19, U.S.A.
- LI R. Y.(1994). Measuring Service Quality in Context of Teaching: A Case Study on the Longitudinal Nature of Students Expectations And Perceptions. *Educational Training and Technology*, V:30, n:2, pp:61-78.
- LOMAX, P. (1996). *Quality Management in Education*. Prentice Hall International, London.
- MEB - Millî Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi (meb.gov.tr/ erişim Nisan 2007)
- MULLER, D. (1998). An Exploration of the Concept of Quality in Education and Training. *Educational Training and Technology*, v:29, n:3, pp:257-261.
- PAUL, J. (1996). *Total Quality Management*. Prentice Hall Europe Compass no:400, London.
- PETERSON, K. D. (1998). How Leadership Influence the Culture of Schools? *Educational Leadership*, v:50, n:1, pp:28-30.
- RICHE, M. L. (1999). *Quality Management for Educational Technology*, Association for Educational Communication and Technology. Washington D.C.
- RINEHART, G. (1993). Building A Vision for Quality Education. *Journal of School Leadership*; v:3, n:3, pp:260-268, May.
- ÖZDEMİR,S. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi (www.manas.kg/pdf/sbd-2-18.pdf/ Erişim: Nisan, 2007)
- SCHENKAT, R. (1993). Deming’s Quality Our Last but Best Hope. *Educational Leadership*, v:51, n:1, pp:64-65, Sept.

SCHOMOKERS, B.M. & WILSON, B (1993). Transforming Schools Through Total Quality Education. *Phi-Delta Kappan*, v: 74, n:5, pp: 388-394.

SPENCER, B; (1994). Models of Organization and Total Quality: A Comparison and Critical Evaluation. *Academy of Management Review*, v: 19 no 3 pp 446-471.

WATKINS, R. & others. (1998). Evaluation and Continuous Improvement with a Community Focus. *Educational Technology*, vol. 46 n:4 pp: 90-98.

WILLIAMS, M. (1998). Quality Management and Training Design. *Educational Training and Technology*, vol: 31, no: 2, pp: 121-125.